



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

Thème

Le système du contrôle interne comme
un outil de gestion de l'entreprise
Cas de l'OPGI de Bouira

Réalisé et présenté par :

MAHMOUDI Yahia.

Sous la direction de:

Dr MANCER Ilyes.

Devant le jury composé de :

Président : Mr ZIANE ALI Mohand Ouamer.

Examineur : Mr GHAZIBAOUNE Ali.

Promoteur : Mr MANCER Ilyes.

REMERCIEMENT

Tous d'abord je remercie dieu le tout puissant, de m'avoir aidé dans les moments les plus difficiles, de l'aide à accomplir ce travail. Qu'il soit toujours à mes cotés.

Mes remerciements et mes gratitudes se portent aussi vers mon promoteur, Mr MANCER Ilyes d'avoir accepté de diriger ce mémoire, et qu'il m'a guidé quotidiennement pendant le travail et a su m'orienter vers les axes les plus pertinents. Je le remercie pour son professionnalisme, son ouverture d'esprit et sa grande disponibilité.

Mes remerciements les plus sincères vont à tous mes collègues, au sein de l'OPGI de Bouira, pour leurs précieux conseils et leurs parfaites collaborations.

En fin, a toutes les personnes qui ont contribués de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire, trouvent ici l'expression de mes profondes gratitudes.

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents, dont je suis et je serais pleinement reconnaissant pour m'avoir soutenu durant toute ma vie,
ainsi qu'à :

Mes frères et sœurs;

Toute ma grande famille de près et de loin ;

Aussi à tous mes amis: Hakim, Marouane, Hamza, Abdel halim, Farid,
Basma et son fils Yasser.

Liste des abréviations:

CA: Conseil d'Administration.

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

CRIPP : Le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne.

DCI : Dispositif De Contrôle Interne.

DFC : Département Finance et Comptabilité.

DG : Directeur Général.

DGMP : Département de Gestion et Maintenance du Patrimoine Immobilier.

DMO : Département de Maitrise d'Ouvrage.

DRHMG : Département des Ressources Humaines et Moyens Généraux.

EPE : Entreprise Publique Économique.

EPIC : Établissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

ERM : Enterprise Wide Risk Management.

FCPA : Foreign Corrupt Practices Act.

FTP: File Transfer Protocol.

IAASB : International Auditing and Assurance Standards Board.

IAHEF: Institut Algérien des Hautes Études Financières.

IFAC : International Federation of Accountants.

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.

IIA : Institute of Internal Auditors.

INTOSAI : L'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques.

ISA : International Standards on Auditing.

LSF : loi de la sécurité financière.

MHUV : Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville.

NAA: Normes Algérienne d'Audit.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques.

OPGI: Office de Promotion et de Gestion Immobilière.

OPHLM : Offices Public d'Habitation à Loyer Modéré.

Pwc : PricewaterhouseCoopers.

SOX : Sarbanes-Oxley.

VPN: Virtual Private Network.

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Mise en œuvre de l'environnement de contrôle.	42
2	Mise en œuvre de l'évaluation des risques.	43
3	Mise en œuvre de l'activité de contrôle.	44
4	Mise en œuvre de l'information et communication.	45
5	Mise en œuvre de pilotage.	46
6	Attitude face au risque, approche temporelle.	50
7	Estimation qualitative à 04 niveaux sur trois critères.	55
8	Échelle d'évaluation.	64
9	Lancements et livraisons. Année 2017.	78
10	Manque à gagner année 2017.	78
11	Patrimoine en gestion. Année 2017.	79
12	Affaires en contentieux année 2017.	79
13	Financement des produits années 2017.	80
14	Situation financière année 2017.	80
15	Budget. Année 2017.	81
16	Recouvrement des loyers années 2015/2016/2017.	82
17	Personnel. Année 2017.	83
18	Formation et apprentissage. Année 2017.	83
19	Interventions dans la lutte contre les MTH.	84
20	Catégorie de risque.	106
21	Activité et fonction.	107
22	Exemple d'échelle probabilité.	108
23	Exemple d'échelle impact.	109
24	Exemple d'objectifs horizon 2018-2021.	110
25	Exemple d'objectifs par activité.	110
26	Activité et sous-activités.	113
27	Hiérarchisation des risques bruts.	113
28	Échelle d'évaluation de DCI.	114
29	Hiérarchisation des risques résiduels.	115

Liste des figures

Nº	Titre	Page
1	Le triangle de la performance.	31
2	Le modèle Balanced Scorecard.	33
3	COSO 1.	37
4	COSO 2.	38
5	Concilier la situation et la réglementation.	51
6	Démarche générale d'analyse et de gestion des risques.	52
7	Processus de la maîtrise des risques.	59
8	Organigramme de l'OPGI.	73
9	Évaluation globale d'un DCI.	98
10	Évaluation des composantes.	99
11	Évaluation des déficiences au sein de la composante.	100
12	Synthèse des déficiences.	101
13	Cartographie des risques	113

Résumé

Le dispositif du Contrôle Interne joue un rôle primordial dans toute sorte d'organisation, il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels, et permet de minimiser les risques de non-contrôle et d'inexactitude sur les données financières, de nombreux pays avancés obligeant les sociétés à mettre en place un dispositif de Contrôle Interne et d'en évaluer régulièrement l'efficacité au regard d'un modèle de Contrôle Interne reconnu.

Le référentiel le plus répandu est, sans conteste, le document américain publié en 1992 et intitulé COSO. Celui a défini Le Contrôle Interne comme étant un « processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».

Les mots clés : contrôle interne, risque, audit, entreprise risk manager, performance.

ملخص

ان نظام التحكم الداخلي يلعب دورا أساسيا في جميع أنواع المنظمات، يساهم نظام التحكم الداخلي في تحسين الأداء، ويسمح بتقليل الاخطار ودقة المعلومات المالية، عدة دول متقدمة ألزمت مؤسساتها بتطبيق نظام التحكم الداخلي والقيام بعملية تقييم مستمرة باستعمال نماذج تحكم معتمدة.

المرجع الأكثر انتشارا هو الوثيقة التي تم نشرها سنة 1992 والمسماة «كوزو»، حيث قام هذا الأخير بتعريف نظام التحكم الداخلي على انه نظام يطبق من طرف الإدارة العامة، المدراء، والعمال المنظمة، من اجل إعطاء ضمانات معتبرة من اجل تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: التحكم الداخلي، الخطر، المدقق، مسير الاخطار، الأداء.

Sommaire

Introduction générale.....	06
Première partie : Le dispositif du contrôle interne dans une organisation.....	11
Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle interne.....	13
Section 1 : Généralités sur le contrôle interne.....	13
Section 2 : La notion de performance.....	24
Chapitre II : Contrôle interne : composantes et mise en œuvre.....	37
Section 1 : Les composantes du dispositif de contrôle interne.....	37
Section 2 : Mise en œuvre de dispositif de contrôle interne.....	42
Chapitre III : Contrôle interne : Les acteurs et l'analyse des risques.....	49
Section 01 : L'analyse générale des risques.....	49
Section 02 : Les acteurs de contrôle interne.....	59
Deuxième partie : L'évaluation et le perfectionnement du contrôle interne de l'OPGI de Bouira.....	69
Chapitre I : OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?.....	71
Section 1 : Présentation de l'OPGI de Bouira.....	71
Section 2 : La grille des critères de performance de l'OPGI.....	77
Chapitre II : Évaluation du dispositif de contrôle interne de l'OPGI de Bouira.....	90
Section 1 : Évaluation du DCI au niveau de la direction générale.....	90
Section 2 : L'évaluation de DCI au niveau de la DGMP.....	93
Chapitre III : Perfectionnement du dispositif de contrôle interne de l'OPGI : proposition de solutions	106
Section 1 : le plan d'audit.....	106
Section 2 : Actualisation des procédures de gestion de la DGMP.....	115
Conclusion générale.....	120
Annexes.....	123
Bibliographie.....	131
Table des matières.....	134



INTRODUCTION
GÉNÉRALE

Introduction générale

L'économie mondiale portée par la nouvelle économie, la globalisation et les nouveaux instruments financiers et alimentée par des marchés boursiers en pleine euphorie, a enregistré au long des années 1990 sa croissance la plus longue de l'après-guerre. Cette croissance s'est appuyée sur quelques schémas simples : fortes exigences de la part des investisseurs en termes de rentabilité, augmentation des proportions très fortes de la valeur boursière...

Le retournement de la conjoncture boursière initié en 2000 s'est traduit par de nombreux scandales. Ainsi dans les années 2002, des sociétés comme Enron, Adelphia, Xerox... ont fait faillite. Depuis, la banqueroute d'Enron, un nouveau regard est porté sur le contrôle interne par les pouvoirs publics. De nombreuses dispositions ont été prises dans les pays développés, pour le rendre obligatoire (exemple : aux États Unis d'Amérique par la loi Sarbanes-Oxley, loi SOX» ; en France par la Loi sur la Sécurité Financière «LSF»). Dès lors, une préoccupation se pose pour toute organisation à savoir : « comment appliquer les nouvelles lois (SOX, LSF) sans créer de procédures trop complexes tout en rendant le contrôle interne efficace ? »

En effet, le contexte actuel de la mondialisation dans lequel évoluent les entreprises oblige les dirigeants à se doter d'outils performants et efficaces pour la gestion de leurs activités afin de faire face à une concurrence de plus en plus accrue. Ainsi pour affronter les défis qui sont la rentabilité, l'obligation de résultat, la course effrénée vers la performance, il apparaît judicieux pour les décideurs et les dirigeants d'entreprise d'améliorer le management des ressources en actualisant leurs méthodes de gestion et en faisant preuve de rigueur en matière de contrôle interne. Un contrôle interne efficace, contribue à améliorer la maîtrise des risques, la fiabilité de l'information financière, l'optimisation des opérations et donc l'image de l'entreprise.

Le contrôle interne se présente ainsi comme partie intégrante de tout système. Il permet en effet de mieux contrôler le fonctionnement de l'organisation, et ce faisant aidé le manager à prévenir les risques ou à les minimiser lorsqu'ils apparaissent.

Par ailleurs, les entreprises algériennes ne sont pas à l'abri de ces tendances notamment l'office de promotion et de gestion immobilière (OPGI). En effet, ce dernier s'est trouvé dans la nécessité de mettre en œuvre un bon dispositif de contrôle interne (DCI). Signalons d'abord, que la mission exclusive de l'OPGI est la réalisation des programmes de logements sociaux, ce qui lui confère une importance capitale dans la politique économique et sociale de l'Etat Algérien. En sus de ce qu'a été évoqué précédemment, l'office est appelé à être de plus en plus performant particulièrement dans la conjoncture actuelle où l'économie algérienne fait face davantage à des difficultés économiques à cause de la réduction des prix du pétrole, donc du fait de la diminution de ses ressources financières. Cette situation qui dure depuis quelques années a contraint le gouvernement Algérien à prendre des mesures importantes d'austérité budgétaire dont les effets sociaux commencent à se sentir. Dans ce contexte, l'office se trouve dans une situation contraignante l'invitant à redoubler d'efforts non seulement pour garder le niveau de l'offre actuel, mais également à l'augmenter pour faire face à une demande de plus en plus importante de logements sociaux. Particulièrement, il lui incombe de

- ❖ Augmenter le taux de recouvrement ;
- ❖ Attribuer tous les logements réceptionnés ;
- ❖ Achever tous les programmes de logement ;
- ❖ Diversifier ses activités commerciales dans le domaine de l'immobilier.

Dans cette optique, l'État Algérien exige de tous les OPGI de mettre en place un bon dispositif de contrôle interne. Dans un souci d'améliorer la rentabilité et la transparence de l'information financière. Ainsi, l'une des principales préoccupations des OPGI est de s'assurer de l'efficacité de leurs systèmes de contrôle interne, afin d'offrir à la tutelle¹, un niveau satisfaisant de fiabilité des états financiers et de sécurité des activités des offices. A partir de là, nous tenons dans ce travail à répondre à cette problématique centrale :

Quel rôle pour le contrôle interne dans l'amélioration de la performance de l'OPGI?

Cette question centrale appelle à un certain nombre de questions secondaires:

- C'est quoi le contrôle interne dans une entreprise ?

¹ Tutelle : ministère de l'habitat, de l'urbanisme et de la ville.

- Quels sont les critères de performance de l'OPGI ? Et Quel est le lien entre ces critères et l'efficacité du contrôle interne ?
- Comment parvenir a renforcé le contrôle interne de l'OPGI pour faciliter la réactivité administrative ?

Pour appréhender cette question centrale, nous avons envisagé les hypothèses suivantes :

- ❖ Le dispositif de contrôle interne de l'OPGI est inadapté à la gestion de ses activités;
- ❖ La maîtrise des différentes phases du DCI par l'entreprise, aide à la réalisation de ses objectifs.

Ainsi, pour mieux cerner notre sujet nous adopterons les méthodes suivantes :

En premier lieu, nous utiliserons la méthode descriptive par le biais de l'observation et l'entretien tout en préservant les données récoltées, et en vérifiant l'existence de relations causales entre les évènements, par l'inventaire de problèmes, et par la clarification de certains concepts. En deuxième lieu, nous utiliserons la méthode analytique, pour une recherche plus poussée sur ce lien causal, elle nous permettra de faire une évaluation globale et par activité, du dispositif de contrôle interne de l'OPGI, tout en faisant ressortir ses forces et ses faiblesses. Nous précisons ici qu'on utilisera les outils d'évaluation proposés par le COSO 2013, qui nous semble, pourront apporter des solutions opérationnelles aux défaillances de DCI de l'OPGI pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Enfin, on a envisagé de structurer ce travail en deux parties : la première est théorique. Elle nous permettra de comprendre le DCI et son importance au sein de l'entreprise. Cette partie est composée de trois chapitres :

1. Les fondements théoriques du contrôle interne;
2. Contrôle interne : composantes et mise en œuvre ;
3. Contrôle interne : Les acteurs et l'analyse des risques.

La deuxième est pratique, elle nous permettra d'appréhender le DCI dans l'OPGI notamment à partir d'un diagnostic du dispositif. Cette partie est composée aussi de trois chapitres :

1. OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?
2. Évaluation du dispositif de contrôle interne de l'OPGI de Bouira;
3. Perfectionnement du dispositif de contrôle interne de l'OPGI : proposition de solutions.

Faut-il signaler que pour des raisons liées à la nature complexe du thème, et l'étendu des activités de l'OPGI, cette étude portera sur un seul département notamment le département de la gestion et maintenance du patrimoine immobilier (DGMP).



Le dispositif du contrôle interne
dans une organisation

Première partie : Le dispositif du contrôle interne dans une organisation

Introduction :

Le dispositif de contrôle interne a une importance capitale dans une organisation, en effet un dispositif de contrôle interne efficace, donne une assurance raisonnable à l'organisation pour à atteindre ses objectifs. Dans cette partie nous allons présenter le dispositif de contrôle à l'aide des chapitres suivants :

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle interne ;

Chapitre II : Contrôle interne : composantes et mise en œuvre ;

Chapitre III : Contrôle interne : Les acteurs et l'analyse des risques.



CHAPITRE I

Les fondements théoriques
du contrôle interne

Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle interne

Introduction

Alors que le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit externe, l'audit interne et le Risk management sont des fonctions à part entière, le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Il est une partie intégrante de toutes les fonctions sans exclusion.

Nous allons définir le contrôle interne dans un premier temps et expliquer son importance dans une entreprise dans un second temps.

Section 1 : Généralités sur le contrôle interne

1.1 Le contrôle interne : L'histoire d'une émergence

La publication de la loi « Foreign Corrupt Practices Act » (FCPA) En 1977, aux États-Unis, représente le début de la mise en place du contrôle interne, cette loi dont le but est de lutter contre la corruption, exige que les entreprises mettent en place des programmes de contrôle interne.

C'est en 1992 que le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission « COSO » élabore un référentiel standard de contrôle interne avec un cadre pour évaluer son efficacité. L'objectif de ce référentiel est de limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il faut attendre 2002 pour que le modèle émerge, suite à la loi Sarbanes-Oxley « la loi SOX », qui a rendu obligatoire l'évaluation du contrôle interne, pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique.

D'autres pays adoptent des démarches similaires, en France par exemple, il y eut la promulgation de la loi de la sécurité financière (LSF). Cette dernière a pour objet d'imposer au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société¹.

¹ Loi N° 2003-706, journal officiel français N° 177 du 2 août 2003.

En Algérie, le contrôle interne ne voit le jour quand 2010, après la publication de la loi №10-01 du 29 juin 2010, relative aux professions d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréé, cette loi stipule dans le chapitre cinq (05), Art vingt-trois (23), Alenia quatre (04) que le commissaire aux comptes, donne un avis, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant, sous forme de rapport spécial.

1.2 La définition du contrôle interne :

En 1977, l'ordre des experts comptables de France, définit le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.»¹. À ce titre le contrôle interne constitue l'un des éléments du contrôle organisationnel.

Pour le Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne donne en 1978 la définition suivante : « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »²

Cette définition est relayée en la même année par l'American Institute of Certified Public Accountants , « Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction.»³

Dans les années 1980, le sénateur américain Treadway a initié une importante recherche sur le sujet. Il a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels représentant l'IIA

¹Stéphanie Thiery Dubuisson, **L'audit**, Edition la découverte, paris, France, 2009, p.53.

² Kamal Abou el jaouad, **les enjeux du contrôle interne**, université de Clermont 1, master en finances, 2006/2007, consulter de site https://www.memoireonline.com/06/07/475/m_les-enjeux-du-controle-interne2.html; vendredi 6 juillet 2018.

³<https://www.aicpa.org/interestareas/governmentauditquality/resources/auditeeresourcecenter/internalcontrolinformation.html>; vendredi 6 juillet 2018.

(Institute of Internal Auditors), de quelques cabinets d'audit externe et de grandes entreprises américaines. Ainsi s'est créée aux États-Unis la « Commission Treadway », qui constitue actuellement, un Comité universellement connu sous le nom de COSO. Ce dernier a initié une réflexion en trois étapes ; le COSO1 dans les années 1980, le COSO2 en 2004 et le COSO 3 en 2013. L'ensemble de ses travaux avait été édité dans un ouvrage intitulé « The Internal Control Framework » traduit en Français sous le titre « La pratique du contrôle interne ». Cet ouvrage définit ce qu'il faut entendre par « contrôle interne », vocabulaire qui a subi une mauvaise traduction, la plus mauvaise que l'on ait pu trouver pour le terme anglo-saxon « internal control », oubliant que pour les Anglo-Saxons « to control » veut dire « maîtriser » ou « vérifier », alors que c'est l'inverse pour les pays de langue française. Le contrôle interne, comme le confirme la Commission Treadway, n'a aucun rapport direct avec un quelconque système d'inspection ou de vérification ; c'est la réponse à la question « comment faire pour maîtriser au mieux ses activités ? ».

Au terme de ses travaux en 1992, le comité a pu répondre à la question et donner la définition suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité»¹.

Retenons trois points de cette définition² :

- ✓ Le contrôle interne est mis en œuvre par tout le monde ;
- ✓ Il ne concerne pas seulement le monde des entreprises;
- ✓ Il ne garantit pas l'atteinte des objectifs, il aide à les réaliser ».

Les Canadiens ont pris le relais dès 1995 en publiant le COCO (Criteria on Control Committee) avec la définition suivante du contrôle interne : « Éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs»³.

Définition qui sous-tend un cadre de contrôle où l'on retrouve les caractéristiques précédentes :

- ✓ Universalité mais qui vise ici plus les moyens que les personnes ;

¹ PwC et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.19.

² Jacques Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 7ème édition, Eyrolles, Paris, France, 2014, p. 137.

³ Id., **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2012, p. 4.

- ✓ Ce n'est pas une garantie absolue pour atteindre les objectifs;
- ✓ C'est un élément parmi d'autres, cela ne se fait pas à lui tout seul.

Alors que le COSO mettait l'accent sur les acteurs, le COCO met l'accent sur les moyens mis en œuvre.

Il met en évidence quatre éléments essentiels au contrôle et à la réalisation des objectifs:

- ✓ Le but (objectifs) ;
- ✓ L'engagement ;
- ✓ La capacité (action) ;
- ✓ Le suivi et l'apprentissage.

Le Turnbull guidance¹ donne une définition qui reprend l'essentiel de celle du COCO en la complétant par les objectifs, « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés :

- ✓ Facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aidant la société à atteindre ses objectifs, ceci inclut la protection des actifs ;
- ✓ Aident à assurer la qualité du reporting interne et externe, ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus générant un flux d'informations pertinentes et fiables ;
- ✓ Aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes »².

On remarque que les termes utilisés dans toutes les définitions : « facilitent », « aident à », mettent l'accent sur l'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

En 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a décidé de rédiger un cadre de référence du contrôle interne à l'usage des sociétés françaises. À cette occasion, il a été donné du contrôle interne la définition suivante :

¹ Comité présidé par Nigel Turnbull de « The Rank Group plc », ce comité a rédigé avec la Bourse de Londres le rapport connu sous le nom de "Rapport Turnbull" pour les sociétés cotées, qui informe les administrateurs de leurs obligations en vertu de la Combined Code en ce qui concerne la bonne tenue "des contrôles internes" dans leur entreprise.

² Ibid., p. 5.

« Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- ✓ Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- ✓ Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :
 - ✓ La conformité aux lois et règlements ;
 - ✓ L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le Directoire ;
 - ✓ Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
 - ✓ La fiabilité des informations financières. »¹

Cette définition est assez complète et fait la synthèse des définitions précédentes, à ceci près qu'il faut étendre son champ d'application au-delà du monde des entreprises et sociétés.

Les définitions sont variées : « dispositifs », « moyens », « procédés », « systèmes » mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas d'une fonction, mais d'un « *ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités* ».

1.3 Les spécificités du contrôle interne:

Nous constatons trois aspects spécifique au contrôle interne² :

❖ La dimension culturelle :

L'évaluation du contrôle interne d'une fonction, ne peut pas se faire sans se placer dans le cadre culturel de l'entreprise. Elle est définie comme « un ensemble de valeurs, de croyances,

¹ AMF, **Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne**, paris, France, 2010, p.8.

² Jacques Renard, **op.cit**, 2014, pp. 133-136.

et de normes de comportement qui ne se justifie pas, qu'on remet pas en cause, et qu'on finit par oublier »¹.

❖ **La dimension universelle :**

Le contrôle interne concerne toutes les activités de l'organisation, il se construit avec les mêmes dispositifs, il s'apprécie avec les mêmes outils et la même méthode dans tous les domaines. Cette universalité va permettre de maîtriser les activités de l'organisation, tout en respectant les objectifs évoqués dans les définitions. Cette application générale du principe a été rappelée dès 1991 par Alain Mikol²: « *Ces principes ne sont bien évidemment pas la propriété des seuls experts comptables, commissaires aux comptes ou auditeurs internes car le contrôle interne fait partie du système entreprise et en constitue son mode de vie : l'entreprise est un système qui, tel le corps humain, a besoin d'organes de régulation, de stabilité et d'adaptation... ainsi les procédures de contrôle interne recourent-elles celles mises en place par le contrôleur de gestion pour établir les chiffres du reporting mensuel, ou celles du chef magasinier pour connaître les tonnages sortis des aires de stockage...* »³.

❖ **La dimension relative :**

Mais cette incontestable universalité du principe s'accompagne d'une relativité dans l'application. C'est-à-dire que la mise en œuvre du contrôle interne, ne s'applique pas de la même manière pour une petite organisation que pour une grande organisation, Il faut redire en effet que le contrôle interne n'est la propriété ni des experts-comptables, ni des commissaires aux comptes, ni des auditeurs internes : il est la propriété des managers. Ces derniers savent bien que le contrôle interne est, dans la mise en œuvre de ses différents éléments, de surcroît limité par la notion d'équilibre coûts/bénéfices que chacun appréciera selon le contexte.

1.4. Les objectifs du contrôle interne :

On assigne au contrôle interne des objectifs permanents, que l'on retrouve d'ailleurs, dans les définitions déjà évoquées du Turnbull et de l'AMF. la norme 2120.A1⁴, définissent les aspects

¹ Éric Delavallée, Elsa Joly et Anne Yoldjian, **La culture d'entreprise pour manager autrement (résumé)**, Manpower, Paris France, 2002, p. 4.

² Rédacteur en chef de la RFAI – Ancien Contrôleur général adjoint d'EDF.

³ Jacques Renard, **op.cit.**, 2014, p. 142.

⁴ Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne faite par le IIA.

sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre¹ :

- ✓ Protection du patrimoine ;
- ✓ Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- ✓ Respect des lois, règlements et contrats ;
- ✓ Efficacité et efficience des opérations.

❖ **La protection du patrimoine :**

Les premiers énoncés de la règle parlaient de « la sécurité des actifs », la notion « des actifs » comprend les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également trois autres éléments non moins essentiels :

- ✓ Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque, au sens le plus large du terme : sécurité, risque social ;
- ✓ L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.
- ✓ La technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

❖ **La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :**

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que les informations produites par l'organisation ne soient pas erronées ni omises, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier. Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être² :

- ✓ Fiables et vérifiables ;
- ✓ Exhaustives ;
- ✓ Pertinentes ;
- ✓ Disponibles.

¹ IIA, **normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne**, Floride, USA, 2017, p.19.

² Ibid., pp.145-146.

- **Fiables et vérifiables** : Il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.
- **Exhaustives** : Il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes. Ce qui veut dire que le système de contrôle interne, doit garantir la qualité des enregistrements à la source des données de base, et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.
- **Pertinentes** : L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue.
- **Disponibles** : Le contrôle interne adapté doit éviter que les informations arrivent trop tard ou qu'elles ne soient pas aisément accessibles. Le contrôle interne doit éviter de semblables situations.

❖ **Le respect des lois, règlements et contrats :**

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles). Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions.¹

❖ **L'efficacité et l'efficience des opérations :**

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Le contrôle interne doit prendre en compte l'efficacité et l'efficience des opérations, pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

La norme 2110.A1² ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion des risques est partie intégrante des opérations.

¹ Ibid., p.147.

² IIA, **normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne**, Floride, USA, 2017, p.19.

Réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une assurance sur la bonne maîtrise des activités. On peut dire, en ce sens, que les quatre objectifs du contrôle interne donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle.

1.5. Contrôle interne : Principes et limites :

Le contrôle interne doit respecter des principes bien spécifiques afin qu'il soit efficace. Néanmoins le management doit prendre en considération ses limites pour fournir une assurance raisonnable que les objectifs fixés seront atteints.

A. Les principe d'efficacité du dispositif contrôle interne :

Le contrôle interne doit se base sur un document écrit et informatisé (manuel des procédures de gestion), qui est transmis à la direction et mis à la disposition de toute personne qui exprime le besoin de le consulter et qui en justifie ce besoin. Le vocabulaire utilisait dans ce document doit être simple, claire et accessible à toute personne. Ce document doit faire l'objet régulièrement d'une mise à jour si l'entité évolue constamment.

Cependant pour évaluer l'efficacité d'un bon système de contrôle interne, l'entité doit s'appuyer sur les principes suivants¹:

- ✓ Principe d'organisation et séparation de fonctions, Principe d'indépendance ;
- ✓ Principe d'information et Qualité du personnel ;
- ✓ Principe de permanence ;
- ✓ Principe d'universalité ;
- ✓ Principe d'harmonie ;
- ✓ Principe d'intégration et d'autocontrôle.

❖ Le principe d'organisation et séparation de fonctions

« *On ne contrôle que ce qui est organisé* », Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'entreprise possède certaines caractéristiques ; l'organisation doit être :

- ✓ Préalable ;
- ✓ Adapté ;
- ✓ Adaptable ;

¹ Gueldasni Amel, **Formation sur l'évaluation des risques**, IAHEF, Avril 2018.

- ✓ Vérifiable ;
- ✓ Formalisée.

Il est important qu'elle comporte une séparation convenable des fonctions. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'organisation, un même agent cumule :

- ✓ Les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- ✓ Les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- ✓ Les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- ✓ La Fonction de contrôle.

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

❖ **Le principe d'indépendance**

Les objectifs du contrôle interne, doivent être atteints indépendamment des méthodes, des procédés et des moyens de l'entreprise.

❖ **Le principe d'information et Qualité du personnel**

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables.

Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend la compétence et l'honnêteté ; cependant la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires des bonnes procédures du contrôle interne.

❖ **Le principe de permanence**

La mise en place de l'organisation et de système de régulation, (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est évident que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

❖ **Le principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne s'applique à toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Autrement dit, personne n'est exclu du contrôle, par

quelles considérations que ce soient : il n'y a ni privilège ni domaines réservés, ni établissement mis en dehors du contrôle interne.

❖ **Le principe d'harmonie**

On entend par ce principe, que le contrôle interne ne doit pas perturber les opérations de l'organisation et de son environnement.

❖ **Le principe d'intégration et d'autocontrôle**

Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

B. Limites de contrôle interne:

Il est admis que, si le contrôle interne fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité seront atteints, il comporte des limites. Le contrôle interne ne peut éviter des jugements erronés ou de mauvaises décisions, ou bien encore des événements externes qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels. En d'autres termes, un système de contrôle interne, même efficace, peut s'avérer défaillant. Ces limites peuvent résulter des facteurs suivants¹ :

- ✓ La pertinence des objectifs fixés comme préalable au contrôle interne ;
- ✓ Le fait que des décisions peuvent être prises en se fondant sur un jugement erroné ou biaisé;
- ✓ Des dysfonctionnements provoqués par des défaillances humaines telles que de simples erreurs;
- ✓ La capacité du management à contourner les dispositifs de contrôle interne ;
- ✓ La capacité du management, des collaborateurs et/ou des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion ;
- ✓ Les événements externes échappant au contrôle de l'organisation.

Ces limites font que le conseil et le management ne peuvent avoir l'assurance absolue que les objectifs de l'entité seront atteints. Autrement dit, le contrôle interne fournit une assurance raisonnable et non une assurance absolue. Le management devrait tenir compte de ces limites

¹ Pwc et Ifaci, **op.cit.**, pp. 26-27.

inhérentes lors de la sélection, du développement et du déploiement des contrôles qui, dans la mesure du possible, sont censés les réduire.

Section 2 : La notion de performance :

La définition de la performance s'est longtemps limitée à une dimension exclusivement financière, mais face aux évolutions de leur environnement, la notion a été saisie par les organisations et a progressivement évolué pour recouvrir une vision plus globale de l'activité. Dans cette section nous allons définir la performance, et étudier ses indicateurs d'évaluation.

1. Contenu et définition de la performance :

Dans le langage courant, la performance signifie: Les résultats de l'action, Le succès, L'action, La capacité, mais dans la littérature ce mot est défini par:

- ALBANES (1978) : la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité¹.
- CHANDLER (1992) : la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin².
- MACHESNAY (1991) : la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché³.

L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

L'efficacité : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché.

L'efficience : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

¹ Adrien Payette, **Efficacité des gestionnaires et des organisations**, Presses de l'Université du Québec, Québec, Canada, 2000, p.157.

² Alfred Chandler, **Organisation et performance des entreprises**, T1, Éditions de l'organisation, paris, France, 1992, p.21.

³ Michel Marchesnay, **Économie d'entreprise**, Eyrolles, paris, France, 1991, p.38.

- LORINO (1997) : est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur - coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément)¹.

Les définitions citées précédemment, 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 fixés² ;
- ✓ *L'efficience* est le rapport entre les moyens et les efforts totaux déployés ainsi que les résultats obtenus³.

Certaines définitions intègrent d'autres variables : les résultats, l'effort et le comportement. En ce sens la performance est définie comme *l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés*.

2. Les dimensions internes de la performance :

2.1. La performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion⁴.

2.2. La performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios⁵.

2.3. La performance sociale :

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Cependant cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. La performance sociale est aussi définie comme le niveau de

¹ Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage**, Éditions de l'organisation, paris, France, 1997, p.18.

² Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances**, article publié sur internet, p.15, télécharger du site internet : <http://fseg2.univtlemcen.dz/larevue07/Cherif%20LAHLOU.pdf> le 03 aout 2018.

³ Ibid., p.15.

⁴Ibid., p.15.

⁵ Ibid., p15.

satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation¹. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de la performance sociale. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés²:

- ✓ La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- ✓ Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...);
- ✓ Le taux de turnover³, la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

2.4. La performance humaine :

Aujourd'hui la question de la performance humaine est une préoccupation fondamentale de tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. Alors qu'à l'ère de l'organisation taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, aujourd'hui on exige de lui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariés et l'entreprise⁴.

2.5. La performance managériale :

¹ Tezenas du Moncel, cité par Mohamed Bayed, **Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles**, Annales du Management, 1992, p.381.

² Cherif Lahlou, **op.cit**, p.16.

³ Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

⁴ Ibid., p.16.

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés¹. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale² :

- ✓ L'entrepreneurship : efficacité, efficience, proactivité, utilisation diagnostic des concepts ;
- ✓ Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;
- ✓ Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- ✓ Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité ;
- ✓ Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation...

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants³:

- ✓ L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ;
- ✓ L'habilité d'exécution : application pure et simple ;
- ✓ La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

2.6. Performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est définie comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique⁴ ».

Il y a quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle⁵ :

¹ Adrien Payette, **op.cit**, p.159.

² Ibid., p.159.

³ Ibid., p.159.

⁴ Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances**, Éditions Économica, Paris, France, 1988, p.340.

⁵ Ibid., p.159.

- ✓ Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- ✓ Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- ✓ La qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention des informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

2.7. La performance technologique :

La performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'organisation, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'organisation. Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères¹ :

- ✓ Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- ✓ Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- ✓ Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'organisation ;
- ✓ Utilisation des modules *e-learning* et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

2.8. La performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de

¹ Cherif Lahlou, *op.cit.*, p.17.

développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels on cite¹ :

- ✓ La part de marché ;
- ✓ La fidélisation de la clientèle ;
- ✓ L'attrait de nouveaux clients ;
- ✓ La satisfaction des clients ;
- ✓ La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché...

2.9. La performance Sociétale :

La performance Sociétale d'une entreprise peut être définie comme un ajustement entre les pressions sociales et les réponses apportées par l'entreprise. Ces pressions sociales concernent² :

- ✓ La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- ✓ La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- ✓ La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- ✓ Le respect de l'éthique des affaires ;
- ✓ La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui³ :

- ✓ Reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;
- ✓ Évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.

La performance sociétale se traduit par un certain nombre de critères⁴ :

¹ Cherif Lahlou, *op.cit.*, p.17.

² Pierre Baret, *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2006, pp.18-19.

³ Samuel MERCIER, *une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents Papier de recherche*, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998, p.7.

⁴ Michel Marchesnay, *op.cit.*, p.96.

- ✓ Une bonne image de marque ;
- ✓ Un accroissement de la part de marché ;
- ✓ Une Crédibilité et une confiance, accordées à l'organisation ;
- ✓ La reconnaissance du mérite.

2.10. La performance stratégique :

La performance stratégique peut être aussi définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable³³.

La performance à long terme est associée à¹ :

- ✓ La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- ✓ La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- ✓ La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- ✓ L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

3. Modèles d'évaluation de la performance :

De nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. Ces travaux de recherche ont conduit à recenser trois principaux modèles² :

- ✓ Le modèle des « EEE » : économie, efficience, efficacité ;
- ✓ Le modèle « IOO » : inputs, outputs, outcomes ;
- ✓ Le modèle du balanced scorecard.

3.1. Le modèle « EEE » économie, efficience, efficacité:

L'approche économique de la performance repose sur l'atteinte des objectifs, cette approche est symbolisée par le modèle « EEE » qui représente la performance par le trio Objectifs-Moyens-Résultats. On qualifie : d'économie, la relation entre les objectifs et les moyens,

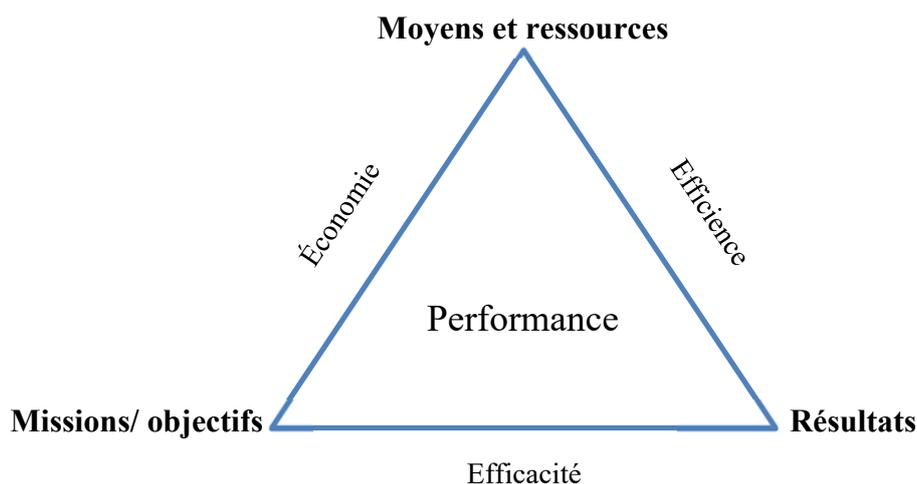
¹ Cherif Lahlou, *op.cit.*, p.18.

² M. Guenoun, *le management de la performance publique locale*, thèse de doctorat en science de gestion, université paul cezanne, Aix-Marseille III, France, 2009, p.191.

d'efficacité la relation entre les objectifs et les résultats, et d'efficience la relation entre les moyens et les résultats¹.

Le schéma 01 montre la relation entre les moyens, les objectifs et les résultats.

Schéma 01: le triangle de la performance.



Source : M. Guenoun, **le management de la performance publique locale**, thèse de doctorat en science de gestion, université paul cezanne, Aix-Marseille III, France, 2009, p.192.

3.2. Le modèle « IOO » : inputs, outputs, outcomes :

L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Le modèle « IOO » représente bien cette approche, en effet, ce modèle fournit une gamme plus large des critères d'évaluation de la performance organisationnelle.

Aussi, ce modèle décompose le résultat de l'action en deux sous-résultats :

- a) Les outcomes sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action ;
- b) Les outputs désignent des niveaux d'activité de productions qui ne conduisent pas à des résultats de type outcomes².

¹ibid., pp.191-192.

² ibid., p.193.

Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent, l'économie est incluse dans les inputs. L'efficacité est le ratio entre outputs et inputs, les outcomes incluent l'efficacité, ainsi ce modèle rend explicites la dimension sociale de la performance, qui est implicite dans le modèle « EEE ».

En pratique, les organisations privilégient le plus souvent les mesures économiques, financières et d'outputs car celles-ci sont les plus faciles à produire, ajouter la montée en puissance du capitalisme financier, les dirigeants se polarisent principalement ou exclusivement sur la performance financière de l'entreprise.

En réaction à ces réductions de la notion de performance, Kaplan et Norton développent le troisième modèle d'analyse de la performance : le Balanced Scorecard.

3.3. Le modèle Balanced Scorecard « BSC »:

Fort médiatisé depuis la parution de leur article publié en 1992 dans la *Harvard Business Review*, l'argument fondamental de Kaplan et Norton consiste à affirmer que les mesures financières ne reflètent pas la performance globale de l'entreprise et que ces mesures doivent être complétées par d'autres types de mesures.

L'autre argument fort de Kaplan et Norton, consiste à resserrer les liens entre théorie de la performance et mesure de la performance. Pour assurer l'isomorphie entre objectifs stratégiques et indicateurs, ils proposent aux managers de dessiner les relations de causalités entre les axes de performance. En effet, les différents axes de performance doivent être articulés au sein d'une chaîne de causalité et servent à identifier les leviers d'action qui influenceront la performance financière.

Le souci de Kaplan et Norton est donc de rééquilibrer l'approche traditionnelle de la performance en ajoutant, à l'axe de la performance financière, trois autres axes qui rendent compte des autres dimensions de la performance¹ :

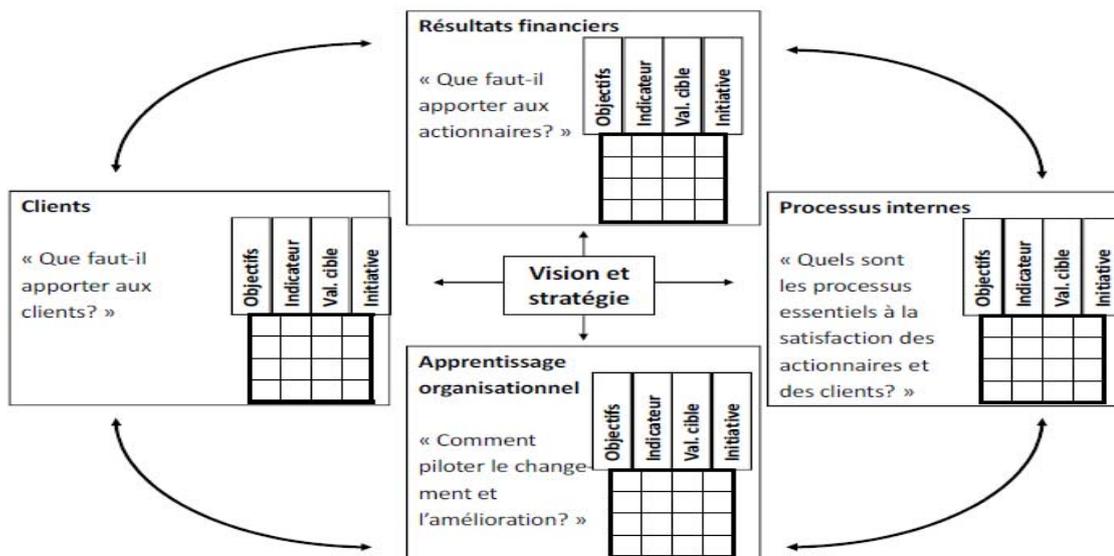
- **Un axe « clients »** : avec 5 mesures génériques : la part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients, le nombre de nouveaux clients ou encore le taux de rentabilité par segment ;

¹ Ibid., pp.195-198.

- Un axe « *processus internes* » : dont l'objectif est de prendre en compte l'ensemble des processus internes avec une attention particulière pour l'innovation, le service après-vente et la production (le premier étant assez négligé par l'analyse comptable de la performance)
- Un axe « *apprentissage organisationnel* » : considéré comme l'axe des moyens qui permettent d'atteindre les objectifs des trois axes précédents, il est l'axe sur lequel les systèmes de pilotage sont les plus sommaires. Kaplan et Norton proposent de mesurer la satisfaction et la motivation des salariés, la productivité du travail en mesurant la part de chiffre d'affaire par salarié, la fidélité des salariés en mesurant le turnover, la capacité des systèmes d'information.

Ces différents axes composent le tableau de bord équilibré ou prospectif.

Schéma 02: Le modèle Balanced Scorecard



Source : M. Guenoun, **le management de la performance publique locale**, thèse de doctorat en science de gestion, université paul cezanne, Aix-Marseille III, France, 2009, p.197.

4. Le suivi de la performance :

Le suivi de la performance s'effectue grâce au tableau de bord, qui correspond à un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme, et faciliter dans

celle-ci l'exercice des responsabilités¹. Destiné à suivre pas à pas les réalisations et à effectuer les adaptations nécessaires au fur et à mesure des événements, le tableau de bord est centré sur les points-clés des processus à l'œuvre. C'est-à-dire sur la réalisation des objectifs, les points critiques susceptibles de freiner ou de perturber l'activité. Pour ce faire le tableau de bord n'a pas à fournir une vision complète et détaillée du dispositif en place car les états comptables, les comptes rendus et les rapports d'activité remplissent déjà cette mission.

Un tableau de bord doit être concis, imagé, rapidement lisible, et dont les principaux éléments sont ²:

- ✓ Le titre, le champ couvert la période, les destinataires, l'émetteur, les sources, la date ;
- ✓ Les indicateurs de performance relatifs au objectifs.
- ✓ Un graphique montrant l'évolution de l'activité ;
- ✓ Les illustrations éventuelles ;
- ✓ Le commentaire claire et précis de l'émetteur sur la situation, l'atteinte des objectifs, les menaces et les mesures à envisager.

Conclusion :

La notion de contrôle interne est très ancienne, elle portait sur l'aspect comptable et financier, mais avec la croissance économique cette aspect à évoluer pour devenir, *un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux, pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités*. Le DCI ne peut être évalué si on prend pas en considération son aspect culturel, universel et relative.

Les objectifs de DCI vont de la Protection du patrimoine à la fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles en passant par le respect des lois, règlements, contrats, l'efficacité et efficience des opérations. Pour aider l'entité à atteindre ces objectifs, le DCI doit s'appuyer sur les principes d'efficacité suivants: Principe d'organisation et séparation de

¹ Châari Zouhour et Didier Leclère, **L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants**, « **La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité** », article publié sur internet en mai 2008, p.13. Télécharger sur le site : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00522446/document> le 03 août 2018.

² Rachid Bekki, **La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas : « la douane Algérienne »**, mémoire en vue d'obtenir un magistère en management stratégique, Université d'Oran-es-senia, Algérie, 2011/2012, pp.116-117.

fonctions ; Principe d'information et Qualité du personnel ; Principe de permanence ; Principe d'universalité ; Principe d'harmonie ; Principe d'intégration et d'autocontrôle.

Néanmoins, le DCI a ses limites qui peuvent résulter des facteurs suivants: La pertinence des objectifs fixés comme préalable au contrôle interne ; Le fait que des décisions peuvent être prises en se fondant sur un jugement erroné ou biaisé; Des dysfonctionnements provoqués par des défaillances humaines telles que de simples erreurs; La capacité du management à contourner les dispositifs de contrôle interne ; La capacité du management; des collaborateurs et/ou des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion ; Les événements externes échappant au contrôle de l'organisation. Ces limites font que le contrôle interne fournit une assurance raisonnable et non une assurance absolue.

La performance est *l'aptitude à obtenir de meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en se comportant pertinemment afin d'atteindre les objectifs escomptés.* Pour mesurer la performance il faut prendre en considération les dimensions suivantes : la performance économique ; la performance financière ; la performance sociale ; la performance humaine ; la performance managériale ; la performance organisationnelle ; la performance technologique ; la performance commerciale ; la performance sociétale ; la performance stratégique, tout on se basant sur des modèles tel que : le « EEE » ; « IOO » ou le « BSC », l'affichage des résultats se fait à l'aide d'un tableau de bord concis, imagé, rapidement lisible.

En conclusion, le DCI ainsi que la performance sont des parties intégrantes de l'entité et de ses éléments, la performance de DCI repose sur la collaboration de tout le monde, sur l'organisation, et de tenir compte de ses limites lors de sa mise en œuvre.



CHAPITRE II

Contrôle interne :
composantes et mise en
œuvre

Chapitre II : Contrôle interne : composantes et mise en œuvre

Introduction

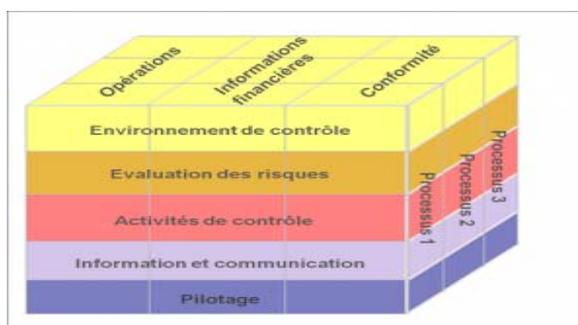
À aujourd'hui, les référentiels internationaux tels que COSO, COCO, Turnbull, AMF s'entendent à considérer que le contrôle interne est un dispositif ou un processus qui permet de s'assurer de façon raisonnable de l'efficacité des opérations, de l'efficience des fonctionnements, de la fiabilité des informations ainsi que de la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. Pour cela, le COSO présente la pertinence de l'efficacité d'un contrôle interne quant à la solidité de ses cinq éléments qui le composent (éléments de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, informations et communications, pilotage). Ce concept est le plus utilisé et permet de guider l'organisation à un contrôle interne efficient ainsi que son évaluation. C'est pourquoi nous allons présenter dans ce chapitre le modèle du COSO, les éléments qui le composent, et les méthodes proposées à leur mise en œuvre dans une organisation.

Section 1 : Les composantes du dispositif de contrôle interne :

1. Présentation de COSO :

Le Committee Treadway propose en 1992 le COSO 1, une démonstration des 05 éléments qui composent le DCI, il démontre qu'il existe une relation entre les objectifs de l'organisation et ces éléments, par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube.

Figure 03 : COSO 1

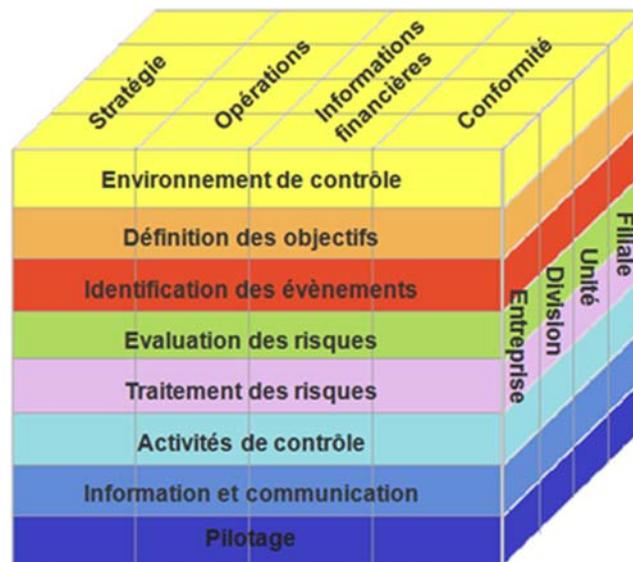


Source : Pwc et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.23.

En 2004, est sorti un second framework COSO 2, ou il ajoute les objectifs stratégiques à la liste des objectifs de contrôle interne, aussi il met l'accent sur l'importance de management des risques dans DCI. D'ailleurs, le COSO 2 est composé de 08 éléments, au lieu de 05, les trois nouveaux éléments (définition des objectifs, identification des événements, traitement des risques) ont un lien direct avec le management des risques.

En effet, avant d'évaluer les risques, il faut commencer par définir les objectifs (stratégique et opérationnels), ensuite identifier les événements, après vient l'évaluation des risques et le traitement des risques, comme indiqué dans le schéma 2. Cette démarche montre l'importance du management des risques et son intégration dans le DCI.

Figure 04 : le COSO 2 :



Source : COSO, **Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence**, p.5, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, le 06 juillet 2018.

En 2013, le COSO 2013 ou COSO 3 est publié, ce référentiel des outils d'évaluation et de mise en œuvre de contrôle interne dans l'organisation, donne un aspect pratique au DCI, par l'intégration de 17 principes fondamentaux pour un DCI efficace, chaque composante de DCI, se voit attribuer un nombre de principes spécifiques à son bon fonctionnement.

Ces outils d'évaluation et de mise en œuvre, aide le management dans l'évaluation de l'efficacité de son système de contrôle interne selon les critères prévus par le Référentiel de COSO,

les outils d'évaluation peuvent aider le management à évaluer si un système de contrôle interne satisfait aux conditions suivantes¹ :

- ✓ Chacune des cinq composantes du contrôle interne et leurs principes sont mis en place et fonctionnent correctement ;
- ✓ Les cinq composantes fonctionnent conjointement de façon intégrée.

La suite de ce chapitre présentera les éléments qui composent le DCI, les 17 principes fondamentaux et leur répartition, ainsi que les méthodes proposées à leur mise en œuvre.

2. L'environnement du contrôle :

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation. L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne².

L'environnement de contrôle est composé de³ :

- ✓ Culture des risques ;
- ✓ Appétence pour le risque⁴ ;
- ✓ Conseil d'administration ;
- ✓ Intégrité et valeurs éthiques ;
- ✓ Engagement de compétence ;
- ✓ Structures organisationnelles ;
- ✓ Attribution des pouvoirs et responsabilités ;

¹ Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.8.

² *ibid*, p.29.

³ Gueldasni Amel, **Formation sur l'évaluation des risques**, IAHEF, Avril 2018.

⁴ **L'Appétence au Risque** est le quantum des risques que l'entité est prête à assumer pour atteindre le niveau souhaité de rentabilité. Définition du site: <https://www.scor.com/fr/images/stories/pdf>. Le 19 aout 2018.

- ✓ Normes en matière de ressources humaines.

3. Évaluation des risques :

« *Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va* », Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse de ceux susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer. Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Le management tient également compte de la pertinence de ces derniers pour l'entité. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace¹.

4. Activités de contrôle:

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les instructions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre. Les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'entité et à divers stades des processus métier. Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir de contrôles préventifs ou détectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées, comme des autorisations et des approbations, des vérifications, des rapprochements et des revues de performance opérationnelle. La séparation des tâches est généralement à prendre en considération dès la sélection et lors du développement des activités de contrôle. Lorsque celle-ci n'est pas possible, le management devra sélectionner et développer des solutions alternatives de contrôle².

¹ Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.71.

² Ibid., p.105.

5. Information et communication:

Dans le cadre de ses responsabilités en matière de contrôle interne et afin de permettre la réalisation de ses objectifs, toute entité a besoin d'un certain nombre d'informations. Le management obtient, produit, et utilise des informations pertinentes et de qualité, de source interne ou externe, pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne. La communication est le processus continu et itératif par lequel l'information nécessaire est fournie, partagée et obtenue. La communication interne est le vecteur par lequel l'information est diffusée dans toute l'organisation, en amont, en aval, et de façon transversale. Elle permet à la direction générale d'adresser aux collaborateurs un message clair sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. La communication externe revêt un double aspect : elle permet de recevoir en interne des informations externes pertinentes et de fournir des informations aux tiers conformément à leurs exigences et à leurs attentes¹.

6. Pilotage:

« Les gens ne font pas ce que vous attendez d'eux, ils font ce qui est vérifié », L'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent. Les évaluations continues, qui sont intégrées au cœur des processus métier à tous les niveaux de l'entité, permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement, en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial. Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil².

¹ Pwc et Ifaci, *op.cit.*, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.147.

² *Ibid.*, p.181.

Section 2 : mise en œuvre de dispositif de contrôle interne :

Introduction

La mise en œuvre de DCI efficace, fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité liés aux opérations, au reporting et à la conformité seront atteints, il permet aussi de réduire à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint.

Il se trouve que le COSO3 propose des outils pour la mise en œuvre de DCI, en s'appuyant sur les 17 principes du Référentiel. Dans la suite de ce chapitre nous allons voir comment mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne selon le comité de COSO.

1. Mise en œuvre de l'environnement de contrôle :

La mise en œuvre de l'environnement de contrôle repose sur les 05 premiers principes. Le tableau 01 illustre ces principes et les méthodes pour les mettre en place.

Tableau 01 : Mise en œuvre de l'environnement de contrôle.

PRINCIPES FONDAMENTAUX	MÉTHODES PROPOSÉES
1. L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des normes de conduite. • Faire preuve d'exemplarité en matière d'intégrité et d'éthique. • Évaluer le respect des normes de conduite par le management et les collaborateurs, les prestataires externes et les partenaires. • Établir des processus de signalement et de traitement rapide des manquements aux normes de conduite.
2. Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les rôles, les responsabilités et la délégation de pouvoirs du conseil. • Définir des politiques et des modalités pratiques régissant les réunions entre le conseil et le management. • Identifier et examiner les candidatures des administrateurs. • Revoir les déclarations et les jugements du management. • Obtenir l'avis de tiers. • Examiner les informations recueillies dans le cadre de dispositifs d'alerte au sujet des erreurs et des irrégularités commises dans les états financiers.
3. Le management, agissant sous la surveillance du conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les rôles et les rattachements et en évaluer la pertinence. • Définir les pouvoirs aux différents niveaux du management. • Établir et mettre à jour des descriptions de postes et des contrats de services. • Définir le rôle des auditeurs internes.

<p>4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les connaissances, les compétences et l'expertise requises. • Établir un lien entre les politiques et les modalités pratiques de recrutement, de formation et de fidélisation et les critères de compétence des collaborateurs. • Identifier et mettre en place les programmes de formation nécessaires en matière de reporting financier. • Sélectionner des prestataires externes appropriés. • Évaluer les compétences et les comportements. • Évaluer les capacités des collaborateurs des services financiers. • Identifier des successeurs potentiels pour les postes clés en matière de reporting financier.
<p>5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et confirmer les responsabilités. • Mettre en place des indicateurs de performance, des mesures d'incitation et des gratifications équilibrés. • Évaluer les indicateurs de performance et vérifier qu'ils ont l'incidence voulue. • Établir un lien entre la rémunération et autres gratifications et les performances.

Source : Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.30.

Nous remarquons que le tableau 01 met l'accent sur : les normes de conduite de l'organisation, le rôle de conseil d'administration, les tâches de chacun, la compétence des managements et collaborateurs, la performance et son lien avec la motivation.

2. Mise en œuvre de l'évaluation des risques:

La mise en œuvre de l'évaluation des risques est illustrée par le tableau 02. Ce dernier représente les principes 6,7,8,9 et les méthodes proposées à leur mise en place.

Tableau 02 : Mise en œuvre de l'évaluation des risques.

<p>PRINCIPES FONDAMENTAUX</p>	<p>MÉTHODES PROPOSÉES</p>
<p>6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les états financiers et les informations à publier ainsi que leurs critères de qualité. • Définir les objectifs liés au reporting financier. • Évaluer l'importance relative. • Revoir et mettre à jour la compréhension des normes applicables. • Prendre en compte les domaines d'activité de l'entité.
<p>7. L'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un processus d'identification des risques. • Évaluer les risques liés aux comptes significatifs des états financiers. • S'entretenir avec les collaborateurs de l'entité.

dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la probabilité et l'importance des risques identifiés. • Prendre en compte les facteurs internes et externes. • Évaluer les modalités de traitement des risques.
8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le risque de fraude. • Prendre en compte des méthodes visant à contourner les contrôles ou à y déroger. • Prendre en compte le risque de fraude dans le plan d'audit interne. • Revoir les incitations et les pressions liées aux systèmes de rémunération.
9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les évolutions de l'environnement externe. • Évaluer les risques liés aux changements significatifs. • Prendre en compte les changements en matière de succession. • Prendre en compte le remplacement du directeur général et des cadres dirigeants.

Source : Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.72.

Nous remarquons que le tableau 02 met l'accent sur : la définition des objectifs, l'analyse des risques et leurs gestion, l'évaluation des parades, la veille stratégique.

3. Mise en œuvre de l'activités de contrôle:

L'activité de contrôle est mise en œuvre en respectant les principes 10 à 12, par le billet des méthodes proposées dans le tableau 03.

Tableau 03 : Mise en œuvre de l'activité de contrôle.

PRINCIPES FONDAMENTAUX	MÉTHODES PROPOSÉES
10. L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des matrices, des ateliers ou un inventaire des activités de contrôle afin de relier les risques identifiés aux activités de contrôle. • Mettre en place ou piloter les activités de contrôle en cas d'externalisation. • Prendre en compte les différents types d'activités de contrôle. • Prendre en compte les activités de contrôle permettant de compenser l'absence de séparation des tâches. • Identifier les tâches incompatibles.
11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des matrices de risques et de contrôles pour documenter la dépendance vis-à-vis des systèmes d'information. • Évaluer les applications développées par les utilisateurs finaux (end-user computing). • Mettre en place ou piloter les activités de contrôle en cas d'externalisation des prestations informatiques.

	<ul style="list-style-type: none"> • Configurer l'infrastructure des systèmes d'information de façon à permettre la restriction des accès et la séparation des tâches. • Configurer les systèmes d'information de façon à renforcer l'exhaustivité, l'exactitude et la validité du traitement des transactions et des données. • Gérer la sécurité et les accès. • Appliquer un modèle de développement SDLC (system development life cycle) aux progiciels. • Appliquer un modèle de développement SDLC (system development life cycle) aux logiciels développés en interne.
12. L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place et documenter les règles et procédures. • Déployer les activités de contrôle par le biais des responsables d'unités opérationnelles ou de fonctions. • Réaliser des évaluations régulières et ponctuelles des activités de contrôle.

Source : Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.106.

Nous remarquons que le tableau 03 met l'accent sur : les activités de contrôle adapter aux risques évaluer, les systèmes informatiques aux services de l'organisation, des procédures de gestion formalisé mise à la disposition de chacun.

4. Mise en œuvre de l'information et communication:

Le tableau 04 présente les principes 13 à 15, qui servent comme base à la mise en œuvre de la composante information et communication.

Tableau 04 : mise en œuvre de l'information et communication.

PRINCIPES FONDAMENTAUX	MÉTHODES PROPOSÉES
13. L'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Inventorier les besoins en matière d'information. • Obtenir des informations auprès de sources externes. • Obtenir des informations auprès du management (en dehors des services financiers). • Créer et maintenir des bases de données. • Utiliser une application pour transformer les données en informations. • Accroître la qualité de l'information grâce à un programme de gouvernance des données. • Identifier, protéger et conserver l'information et les données financières.
14. L'organisation communique en interne l'information nécessaire au	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les informations sur les objectifs liés au reporting financier externe et sur le contrôle interne. • Communiquer les responsabilités concernant le contrôle interne.

bon fonctionnement du contrôle interne, notamment les informations relatives aux objectifs et aux responsabilités du contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des lignes directrices pour la communication au conseil. • Revoir les informations financières et sur le contrôle interne avec le conseil. • Communiquer au personnel l'existence d'un dispositif d'alerte. • Communiquer en dehors de la ligne hiérarchique. • Mettre en place des forums et des processus de communication transversaux entre les fonctions, les métiers et les zones géographiques sur le contrôle interne.
15. L'organisation communique aux tiers les éléments qui peuvent affecter le fonctionnement du contrôle interne.	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer des informations aux tiers concernés. • Obtenir des informations auprès de sources externes. • Effectuer des enquêtes auprès de tiers. • Sensibiliser les tiers à l'existence d'un dispositif d'alerte. • Revoir les communications de l'audit externe.

Source : Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.148.

Nous remarquons que le tableau 04 met l'accent sur : la création, la récolte, la sauvegarde, et la transformation de l'information, la communication interne et externe des éléments qui peuvent affecter le fonctionnement de contrôle interne.

5. Mise en œuvre de Pilotage:

La mise en œuvre de pilotage se base sur les principes 16 et 17, le tableau 05 illustre bien cette mise en œuvre ainsi que les méthodes proposées.

Tableau 05 : mise en œuvre de pilotage.

PRINCIPES FONDAMENTAUX	MÉTHODES PROPOSÉES
16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.	<ul style="list-style-type: none"> • Revoir périodiquement la combinaison des activités de pilotage. • Définir des informations de référence. • Identifier et utiliser des indicateurs. • Concevoir et mettre en place un tableau de bord. • Utiliser les systèmes d'information pour soutenir le pilotage. • Réaliser des évaluations ponctuelles. • Avoir recours à l'audit interne pour réaliser des évaluations ponctuelles. • Appréhender les contrôles existant chez un prestataire externe.
17. L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives, y	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer et communiquer les déficiences de contrôle interne. • Effectuer le suivi des mesures correctives. • Élaborer des lignes directrices pour communiquer les déficiences de contrôle interne.

compris, le cas échéant, à la direction générale et au conseil.	
---	--

Source : Pwc et Ifaci, **op.cit.**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.182.

Nous remarquons que le tableau 05 met l'accent sur : l'évaluation de DCI, la communication de ses défaillances aux concerner.

Conclusion :

Des pays ont adopté des réformes profondes de leur administration et de leur gestion publique pour permettant la mise en œuvre de DCI.

Certains de ces pays sont engagés à mettre en place le DCI conçus et évalués conformément au modèle « COSO ».

Ce dernier, le COSO représente la référence internationale de DCI, à travers ses outils d'évaluation. Aussi ces outils peuvent aider le management à évaluer si un système de contrôle interne satisfait aux conditions suivantes:

- ✓ Chacune des cinq composantes du contrôle interne et leurs principes sont mis en place et fonctionnent correctement ;
- ✓ Les cinq composantes fonctionnent conjointement de façon intégrée.



CHAPITRE III

Contrôle interne : Les
acteurs et l'analyse des
risques

Chapitre III : Contrôle interne : Les acteurs et l'analyse des risques

Introduction :

Le contrôle interne est avant tout le fait des parties prenantes internes de l'organisation, ce qui inclut à la fois le conseil d'administration (CA), les responsables, les auditeurs internes et les autres membres du personnel. Toutefois, les actions de parties prenantes externes peuvent aussi avoir une influence sur le système de contrôle interne. Nous aborderons dans ce chapitre les acteurs du contrôle interne (CA, DG, ERM, Auditeur interne, Personnel), et leurs rôles dans le DCI.

Toutefois, les rôles de l'ERM et de l'auditeur ne peuvent être comprises si on a pas des notions sur l'analyse générale des risques et comment établir une cartographie des risques. Pour cette raison nous allons entamer ce chapitre par une première section où nous allons parler du risque, de l'estimation des risques et de l'évaluation des risques.

Section 01 : L'analyse générale des risques :

1.1. La culture des risques :

Le risque est parfois perçu comme désirable au niveau individuel mais souvent refusé au niveau collectif. Pour définir le risque nous retenons son aspect négatif : « le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs¹ ». Cette définition rattache directement les risques aux objectifs de l'organisation. Nous pouvons estimer le risque par la formule mathématique suivante²:

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{impact.}$$

Traiter du risque n'est pas neutre par rapport à une organisation et sa culture, ce n'est pas qu'une question de moyens techniques d'analyse et de parades, même si ces dernières doivent prendre en compte le caractère polysémique, potentiel et spéculatif du risque, le contexte humain joue un rôle essentiel, avec ses biais, ses jeux de pouvoirs. Nous abordons la question de la maîtrise des risques par la culture, c'est-à-dire l'ensemble d'acquis communs au groupe : habitude, manière de raisonner, de résoudre les problèmes, valeurs, règles de fonctionnement implicites et explicites.

¹ Louisot Jean-paul, **management des risque et stratégie selon la norme ISO 31000**, AFNOR, paris, France, 2016, p.109.

² Cordel frederic et lebègue daniel, **Gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle**, Edition vuibert, Paris, France, 2013, p.19.

La façon de se comporter, de voir, de comprendre, d'analyser, de décider repose sur des valeurs culturelles. Chaque collectif façonne sa propre culture du risque. Nous proposons une approche simplifiée à travers les perceptions des risques dominantes: possible ou pas possible / maîtrisable ou fatalité.

1. Culture du risque compensatoire ;
2. Culture du risque conjuratoire ;
3. Culture d'invulnérabilité ;
4. Culture d'évaluation du risque.

La culture d'évaluation du risque repose sur une prise de décision rationnelle fondée sur l'analyse, l'évaluation, la mise en œuvre et la gestion des parades, avec un but d'adéquation des moyens aux enjeux¹.

Les cultures évoquées se traduisent par des attitudes récurrentes et témoignent de divergences d'anticipation du risque², comme expliqué dans le tableau suivant :

Tableau 06 : L'attitude face au risque, approche temporelle.

Attitudes	Actions	Conséquences et limites
Proactivité, attitude préventive.	Gestion des risques avec anticipation.	Évitement, contournement du risque, réduction de la probabilité de survenance, et du potentiel catastrophique.
Réactivité.	Attente de la survenance du risque pour changer d'attitude et gérer la situation nouvelle.	« Éteint l'incendie » les pertes latentes deviennent avérées.

¹ Nicolas Dufour et Jean-david Darsa, **le cout du risque un enjeu majeur pour l'entreprise**, Gereso, Paris, France, 2014, pp. 62-63.

² Ibid., p.98.

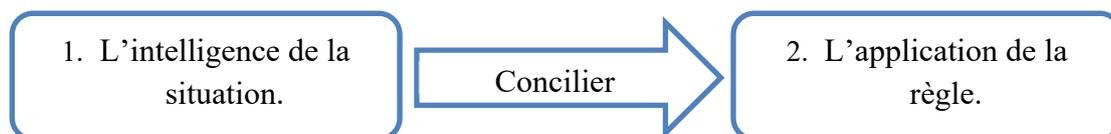
Passivité.	Survenance du risque n'engendrant cependant aucune action des décideurs.	Tant que le risque ne remet pas en cause la pérennité de l'activité durablement, peu de changement.
------------	--	---

Source : Nicolas Dufour et Jean-david Darsa, **le cout du risque un enjeu majeur pour l'entreprise**, Gereso, paris, France, 2014, p.98.

1.2. L'analyse des risques :

Nous pouvons définir l'analyse des risques comme¹ : « méthode raisonnée pour estimer et évaluer les risques affectant un système ou une situation ». Et comme « la procédure qui n'existe pas ». Cette dernière définition explique les cas d'imprévu, dans des situations rares, le contexte génère une contradiction apparente, qui consiste à concilier, difficilement :

Figure 06 : concilier la situation et la réglementation



Source : Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **L'analyse des risque, concepts, outils, gestion et maitrise**, p.69.

L'analyse des risques agit directement sur la montée en compétences du personnel. Elle apporte des méthodes, de la rigueur, elle apprend la complexité, elle est une variable du développement du professionnalisme. Dans l'organisation, elle impose la discussion entre les métiers et la mise en œuvre de boucles de contrôle, l'anticipation doit aussi s'organiser. Jamais acquise, cette démarche doit rester une préoccupation constante du manager².

1.3. Le cadre général pour analyser des risques :

La démarche d'analyse des risques s'intègre dans un cadre général à trois niveaux³ :

¹ Deleuze Gilles, Ipperti Patrick, **op.cit.**, EMS, Paris, France, 2013, pp.67-70.

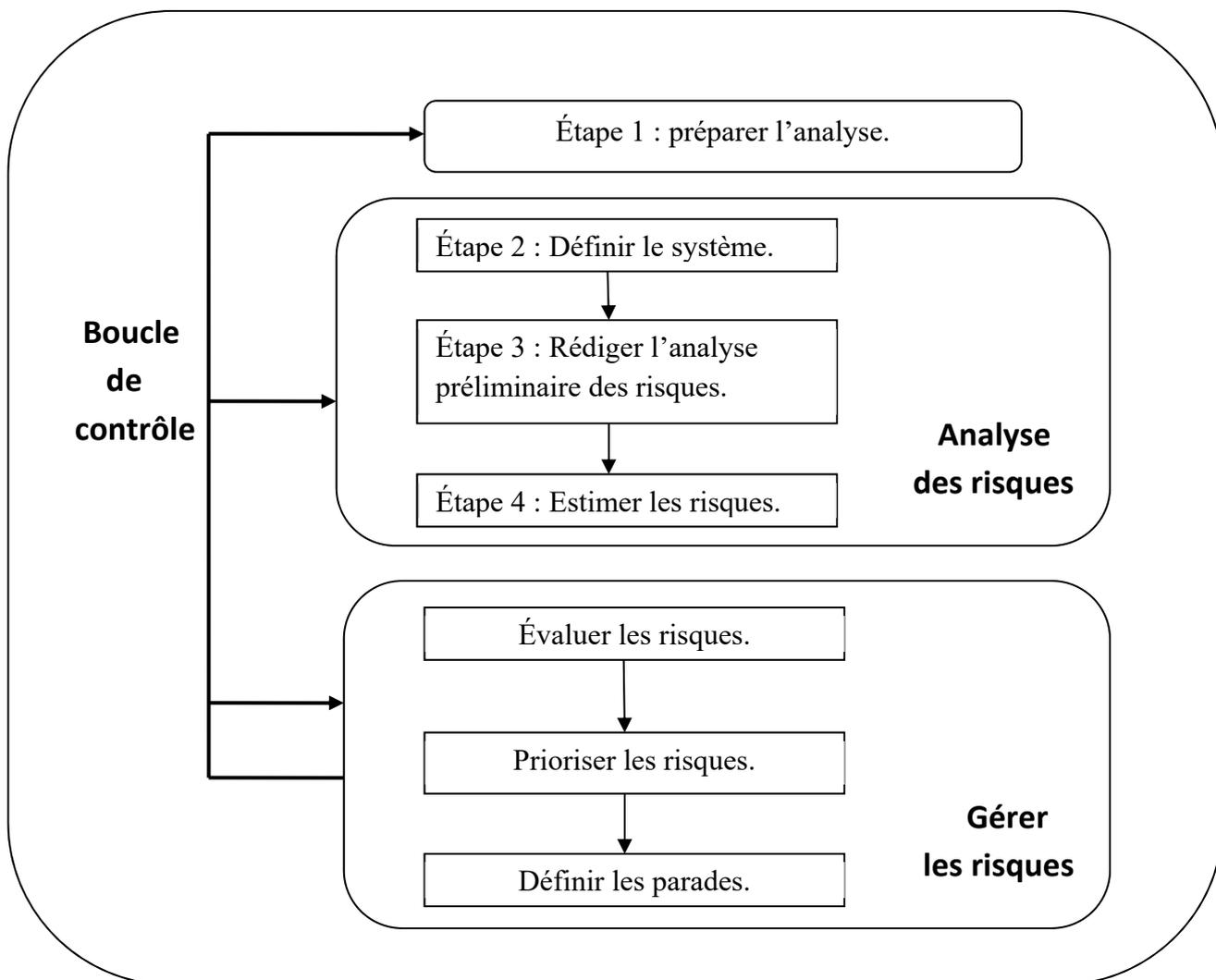
² Ibid., p.70.

³ Ibid., p.74.

1. L'analyse des risques, depuis sa préparation jusqu'à l'estimation des risques ;
2. La gestion des risques : évaluation des risques, arbitrage, choix de parades ;
3. La maîtrise des risques : mise en œuvre des parades par le professionnalisme, évaluation de leur efficacité, construction d'un cadre socio-organisationnel favorable.

Ces trois niveaux sont étroitement liés. Souvent l'ERM assure l'analyse et la gestion du risque. Cette démarche peut apparaître artificiel, mais elle met en évidence des logiques d'activité qui diffèrent, de même que cette démarche générale a été proposée dans l'ISO 31000, qui présente un cadre et un vocabulaire universels pour le management des risques.

Figure 07 : la Démarche générale d'analyse et de gestion des risques.



Source : Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **L'analyse des risque, concepts, outils, gestion et maitrise**, p.75.

Important : En pratique, la démarche générale peut être perturbée par un contexte qui évolue, et qui influence les solutions choisies. Il est illusoire de considérer qu'il existe une méthode généralisable. Par contre, l'étude de différentes méthodes montre que toutes suivent une structure commune, avec des formes diverses, suivie de façon plus ou moins exhaustive.

1.4. Les étapes d'analyse des risques :

Les étapes d'une analyse des risques sont les suivantes¹ :

❖ Étape 1 – préparer l'analyse des risques :

Pour favoriser la réussite d'une analyse des risques et en surmonter les difficultés organisationnelles il faut définir les choses suivantes :

- ✓ L'uniformisation et la connaissance des vocabulaires par les personnes concernées ;
- ✓ La définition des rôles et des responsabilités des personnes concernées ;
- ✓ La définition et la connaissance des règles de base de la communication, de l'analyse et de ses résultats ;
- ✓ L'existence des contraintes de confidentialité ;
- ✓ L'occurrence, les acteurs et les ressources mis en disposition pour l'analyse ;
- ✓ La formalisation de l'expérience des risques.

❖ Étape 2 – définir le système :

Une analyse des risques porte toujours, d'une façon ou une autre, sur un système: installation, projet, situation, activité, transaction. Ces systèmes évoluent dans un contexte (parties prenantes et systèmes en relation). L'analyse va décrire l'état d'un système à un instant donné (une sorte de photo) ou son évolution sur une période de temps donnée (une sorte de vidéo).

Il existe de nombreuses démarches pour réaliser une description, plus ou moins formalisée, d'un système, tel que la méthode MOSAR², le diagramme d'Ishikawa, etc.

¹ Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **op.cit.**, EMS, paris, France, 2013, pp.76-94.

² Méthode Organisée Systémique d'Analyse des Risques : une méthode française pour l'analyse des risques techniques.

❖ **Étape 3 – analyse préliminaire des risques**

L'analyse préliminaire des risques fournit des scénarios d'événements redoutés, avec des causes, des phénomènes dangereux, des conséquences, que l'on va caractériser en termes simplifiés.

Pour mener à bien l'Analyse préliminaire des Risques, il faut réaliser les étapes suivantes (chacune correspondant à une activité) :

1. Recueillir les informations, les données, le « retour d'expérience » ;
2. Caractériser les risques ;
3. Conclure l'Analyse préliminaire des risques.

❖ **Étape 4 – estimer les risques :**

Estimer des risques, c'est situer des critères représentatifs du risque (niveau de vraisemblance, ampleur des conséquences, du niveau de contrôle, ...) avec des mesures (avis d'expert, scores, notations, valeurs continues, etc.). L'estimation permet avant tout une priorisation des actions de traitement des risques. C'est la première étape, pour évaluer puis prioriser des risques et arbitrer pour agir sur les risques les plus graves, les plus « critiques ».

Les étapes principales de l'estimation sont les suivantes :

1. Réaliser des scénarios ;
2. Choisir et définir des critères pour estimer le risque (vraisemblance, conséquences, contrôle, criticité, ...) ;
3. Définir une grille d'estimation : ;
4. Estimer les risques.

a) Réaliser des scénarios :

Il s'agit de réaliser des scénarios qui permettent de décrire les risques avec précision, à partir d'une « masse » de données plus ou moins importante, plus ou moins cohérente et exhaustive. Cette étape, qui est une activité de modélisation, représente 80 % des difficultés.

b) Les critères et les démarches d'estimation du risque :

Les critères sont des termes de référence permettant d'apprécier l'importance des risques. On estime toujours d'une manière plus ou moins précise au moins la vraisemblance et les conséquences ou impacts d'un risque. La méthodologie d'estimation des risques s'appuie sur un ensemble de techniques qualitatives et quantitatives.

L'estimation quantitative consiste à produire, par un calcul analytique ou une simulation, une valeur numérique (une probabilité, un coût, un rayon d'impact, un nombre estimé de victimes, un taux de défaillance, une quantité de rejets, ...). Le calcul des incertitudes est très important et peut amener à employer des encadrements des valeurs numériques avec des niveaux de confiance, les techniques souvent utilisées sont¹:

- ✓ Benchmarking ;
- ✓ Modèles probabilistes ;
- ✓ Modèles non-probabilistes.

L'estimation qualitative consiste à employer des mots qui définissent des niveaux entre des vraisemblances ou des gravités : catastrophique, significatif ; probable, très peu probable, etc. Une estimation qualitative réalisée par des personnes aux compétences reconnues et ayant une bonne expérience de la situation à évaluer, donne des résultats très satisfaisants².

Cette approche permet de prioriser sans passer par des quantifications. Comme pour toute estimation, le résultat est amélioré si l'organisation fait en sorte que les points de vue se confrontent.

Tableau 07: Estimation qualitative à 04 niveaux sur trois critères :

Niveau de contrôle	Niveau de gravité	Probabilité
Adéquat	majeur	Quasi-certain
Satisfaisant	fort	possible
Améliorer	moyen	probable
Inapproprié	faible	Rare

Source : Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **op.cit.**, EMS, paris, France, 2013, p.92.

¹ Gueldasni Amel, **Formation sur l'évaluation des risques**, IAHEF, Alger, Algérie, Avril 2018.

² Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **op.cit.**, EMS, paris, France, 2013, p.92.

1.5. La gestion des risques :

Gérer les risques consiste à déplacer dans un sens favorable à l'entreprise (ou à une organisation quelconque) les risques auxquels elle fait face¹. Donc, la Gestion du risque contribue à la gestion de l'acceptabilité du risque par une attention au quotidien et à la durée.

La gestion des risques regroupe l'ensemble des activités réalisées suite à l'analyse des risques. Elle vise à concilier la prise de risque au regard des dangers inhérents à l'activité ou au projet. Autrement dit, à rendre le risque acceptable et atteindre un niveau de sécurité maximale au regard des enjeux de l'organisation. La gestion des risques et les prises de décisions associées cherchent à ce que le bénéfice attendu dépasse le risque accepté. La démarche de gestion s'inscrit dans une stratégie de traitement, où le **risque brut**² et identifié, analysé, traité, communiqué, une fois les réponses du management définies, l'évaluation porte sur les **risques résiduels**³. Les supports de la démarche sont⁴ :

- ✓ La connaissance des risques, la prise en compte de leur acceptabilité, le choix des parades : prévention, protection, élimination à la source... ;
- ✓ La communication sur les parades et les risques ;
- ✓ La mise en œuvre de compétences, moyens et ressources dans l'organisation, en tant que parades ;
- ✓ La capacité à apprendre individuellement et collectivement à déceler, analyser et récupérer les défaillances et erreurs commises ;
- ✓ La capacité à évaluer, tracer, alerter, décider.

Gérer les risques nécessite de mettre en œuvre des méthodes de priorisation des risques. D'une part, ces méthodes s'appuient sur l'expression de la criticité en tant que combinaison de la probabilité et de la gravité.

D'autre part, elles font appel à la connaissance fine qu'ont les acteurs des activités en questionnant plusieurs éléments :

¹ Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **op.cit.**, EMS, paris, France, 2013, p.139.

² **Le risque brut** est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives prises par le management pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact.

³ **Le risque résiduel** est le risque auquel l'entité reste exposée après prise en compte des solutions mises en œuvre par le management.

⁴ Ibid., p.140.

- ✓ Tendances.
- ✓ Niveau de contrôle perçu, Facteurs « psychologiques ».
- ✓ Expérience vécue du risque, difficulté à anticiper le risque.
- ✓ Nature des conséquences.
- ✓ Niveau d'équité et de confiance dans l'organisation.

Il existe des grandes familles de parades telles que :

- ✓ Suppression et Précaution.
- ✓ Prévention, Protection, Séparation, Duplication, dont les effets sont représentables sur un **diagramme de Farmer**¹.
- ✓ Anticipation, Récupération, Actions Correctives, qui renforcent la Résilience du système.

La communication doit être sécurisée, elle est un des marqueurs identitaires voire culturels de la gestion et maîtrise des risques dans un collectif. Sa finalité est de faire en sorte que tous les acteurs aient la connaissance des risques et communiquent sans disfonctionnement.

La gestion des risques requiert de mener de nombreuses activités, que nous regroupons en trois ensembles, dans un ordre logique² :

❖ **Évaluer :**

- ✓ Recueillir l'analyse de risque ;
- ✓ Représenter les risques (matrice des risques...) ;
- ✓ Définir la tolérance aux risques³, (limites ou seuils d'acceptabilité) ;
- ✓ Évaluer les risques (c'est-à-dire les comparer à des limites ou des seuils).

❖ **Prioriser les risques :**

- ✓ Parer et planifier ;
- ✓ Identifier et définir les moyens d'agir sur des facteurs de risques et des parades pour réduire le risque ;
- ✓ Estimer la réduction de risque obtenue. Le « risque résiduel » est évalué après la mise en place des parades ;

¹ Diagramme qui montre la relation entre l'intensité et la probabilité.

² Deleuze Gilles et Ipperti Patrick, **op.cit.**, EMS, Paris, France, 2013, pp. 141-170.

³ **La Tolérances aux Risques** représentent les limites à ne pas dépasser pour l'ensemble des parties prenantes (clients, actionnaires, régulateurs, etc.). Définition du site : <https://www.scor.com/fr/images/stories/pdf>. Le 19 aout 2018.

- ✓ Estimer si les parades ont des conséquences indésirables par ailleurs, s'assurer que les parades locales ne dégradent pas la sécurité globale ;
- ✓ Définir un suivi particulier pour les risques du domaine à surveiller ou du domaine acceptable afin de veiller à ce qu'ils ne passent pas dans le domaine de l'inacceptable au cours de l'action ;
- ✓ Allouer des ressources.

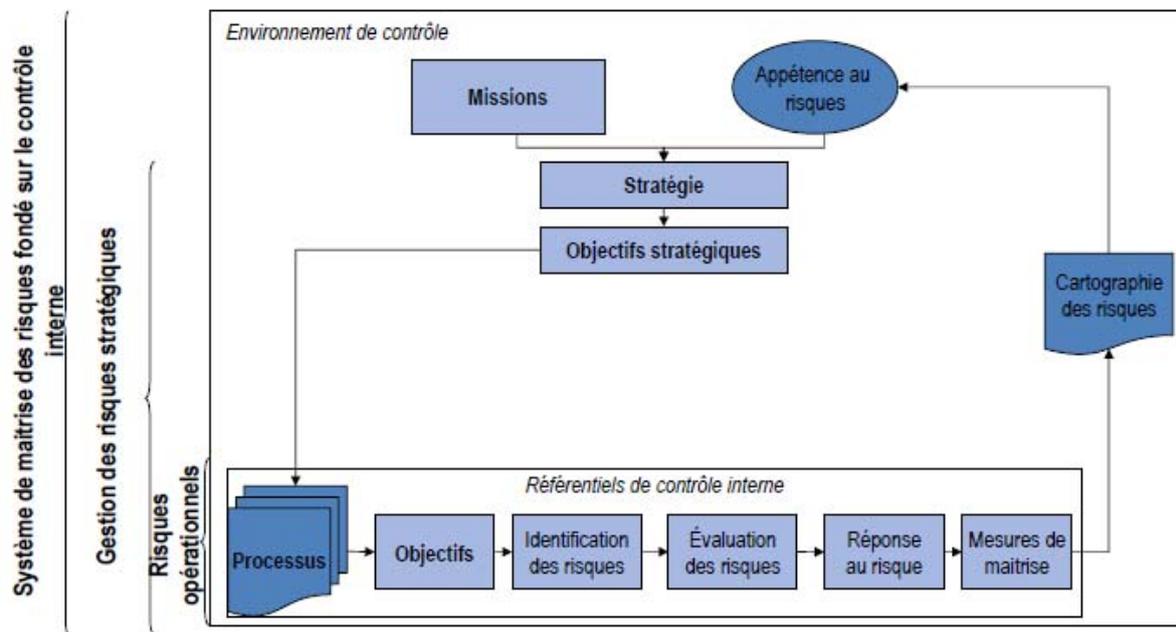
❖ **Définir les parades :**

La gestion des risques est la recherche permanente d'un équilibre entre coût du traitement, coût du risque résiduel, réduction de la probabilité, réduction de la gravité dans un contexte d'incertitude. Il n'existe pas de méthode gagnante. On peut ainsi parler d'un « art de la gestion des risques » au sens propre, dans lequel l'expérience des individus et les qualités de l'organisation sont les conditions essentielles du succès. Les modes d'action peuvent être regroupés ainsi :

- ✓ **La suppression ou l'évitement** : cette parade, consiste à ne pas faire l'activité à risque ou à éviter le danger à la source ;
- ✓ **La précaution** : vise à minimiser un risque sur lequel l'analyse a montré des incertitudes irréductibles, en fonction des connaissances du moment ;
- ✓ **La prévention** : agit sur la chaîne des causes qui conduisent à un événement, la mise en place de ces mesures se fait avant le sinistre, exemple le code de la route;
- ✓ **La protection** : c'est un ensemble de méthodes, de techniques et de mesures destinées à réduire la gravité des risques et les conséquences ;
- ✓ **Le transfert** : cette parade consiste à faire effectuer l'activité à risque par un contrat, avec un tiers, qui couvre les pertes financières ;
- ✓ **L'anticipation** : l'organisation maintient un bon état de vigilance et de préparation des défenses pour réduire la gravité du risque le jour où il survient, voire le supprimer à la source. Cela suppose tout ou partie des actions suivantes: étudier, planifier, détecter, contrôler et anticiper ;
- ✓ **La récupération** : c'est une parade effective après la survenance d'un événement, elle agit sur l'amélioration des possibilités de récupération, de retour à la normale.

La figure 07 résume le processus de la maîtrise des risques :

Figure 07: Processus de la maîtrise des risques



Source : OCDE, **Le contrôle interne et la gestion des risques pour renforcer la gouvernance en Tunisie**, OCDE, 2016, p.23. Télécharger du lien suivant : https://www.oecd.org/mena/governance/Contrôle_interne_et_la_gestion_des_risques_en_Tunisie.pdf. Le 03 aout 2018.

Section 02 : Les acteurs de contrôle interne :

2.1. Le Conseil d'Administration:

Le conseil d'administration est une assemblée chargée de valider les grandes décisions stratégiques de l'entreprise, de trancher sur toute question relative à son objet social. Le conseil d'administration est un organe collégial, sorte de garde-fou des décisions prises par les actionnaires. Les membres d'un conseil d'administration (les administrateurs) sont nommés par les actionnaires pour un mandat d'une durée entre 03 et 06 ans, mais certaines conditions légales encadrent leur nomination. Notez que les associations et certains établissements publics sont autorisés à créer un conseil d'administration¹.

Il est directement intéressé par le niveau de contrôle interne de l'organisation, il doit notamment s'assurer que les procédures internes garantissent la significativité et l'honnêteté des

¹<https://www.l-expert-comptable.com/a/532669-conseil-d-administration-definition-et-fonctionnement.html>, 03 aout 2018.

comptes sociaux. La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques¹.

Il incombe au CA de mettre en place les politiques de DCI et rechercher régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il doit s'assurer que ce DCI est efficace pour gérer les risques, d'approuvé les procédures de gestion et leurs actualisations, de prendre les décisions qui s'imposent quant aux choix des parades des risques, et au choix de la stratégie, et fixé les objectifs stratégiques.

2.2. Le Directeur Général (DG) ou le Directoire :

C'est à la direction générale que revient la responsabilité globale de la conception, de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance du DCI, ainsi que de sa documentation².

La direction générale ou le directoire est chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires³.

2.3. Management des risques (ERM) :

Nous ne pouvons pas parler de DCI sans parler de l'ERM, dans la mesure où 04 des 08 éléments de COSO 2 (définition des objectifs, identification des événements, évaluation des risques, traitement des risques) ont un lien direct avec le management des risques.

Le management des risques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face. Il se définit comme suit⁴ :

¹ Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, **DSCG 4 Comptabilité et audit - Cas pratiques**, 4^{ème} Edition, DUNOD, paris, France, p.21.

² INTOSAI, **Manuel de mise en œuvre des ISSAI en Audit de Conformité**, paris, France, 2018, p.1.

³ Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, **op.cit**, 4^{ème} Edition, DUNOD, paris, France, p.21

⁴ COSO, **Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence**, télécharger sur le site : <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, le 03 aout 2018.

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements¹ potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »

Selon cette définition le management des risques comprend les éléments suivants² :

- ✓ Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation ;
- ✓ Développer les modalités de traitement des risques ;
- ✓ Diminuer les déconvenues et les pertes opérationnelles ;
- ✓ Identifier et gérer les risques multiples et transverses ;
- ✓ Saisir les opportunités ;
- ✓ Améliorer l'utilisation du capital.

Pour mieux comprendre le rôle de l'ERM, nous allons aborder quelques notions de risque, l'analyse des risques, la gestion des risques, et comment parer aux risques.

2.4 L'auditeur interne :

Selon le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP), 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité³.

Derrière cette définition se cachent trois vérités fondamentales⁴ :

- ✓ L'audit interne est une fonction de direction en ce sens qu'elle concerne d'abord et au premier chef les responsables de l'entreprise ;

¹ **Événements** : peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux à la fois. (Risques et/ou opportunités).

² COSO, **op.cit.**, télécharger sur le site : <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, le 03 août 2018.

³ IFACI, **Manuel d'audit interne**, Eyrolles, paris, France, 2015, p.36.

⁴ Jacques Renard, **op.cit.**, 7ème édition, Eyrolles, paris, France, 2014, p. 75.

- ✓ C'est un métier, nécessitant un apprentissage et qui ne s'improvise pas ;
- ✓ Il y faut du temps, d'où la nécessité de disposer de spécialistes pour exercer la fonction : on ne saurait être soi-même responsable opérationnel et auditeur interne.

2.4.1. Le rôle de l'Audit interne :

L'auditeur interne fournit de manière régulière de l'information sur le fonctionnement du contrôle interne en se concentrant, avec une attention particulière, sur l'évaluation de la conception et des opérations du DCI. Ils communiquent de l'information sur les forces et les faiblesses du DCI et formulent des recommandations en vue de son amélioration. Leur indépendance et leur objectivité doivent toutefois être garanties.

Outre son rôle de suivi de DCI d'une organisation, une équipe d'audit interne qualifiée peut contribuer à l'efficacité des activités d'audit externe en apportant une assistance directe à l'auditeur externe. La nature, l'étendue ou la durée des procédures d'audit externe pourront ainsi faire l'objet d'aménagements si l'auditeur externe peut s'appuyer sur le travail de l'auditeur interne¹.

À cet égard, les gestionnaires collaborent de manière constructive avec les auditeurs pour identifier les risques et créer des contrôles correctifs et chargent les auditeurs d'évaluer le contrôle interne à intervalles réguliers afin d'identifier les déficiences et recommander des actions correctives².

L'auditeur interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation et à ses parties prenantes lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle³.

2.4.2. Les normes de l'audit interne relative au DCI:

L'auditeur interne répond à des normes internationales (IIA), algérienne (NAA) et a une charte d'audit, les normes et la charte déterminent ce qui lui y est demandé.

Les normes de l'IIA concernant les missions d'auditeur interne en relation avec le dispositif du contrôle interne sont ⁴:

¹ INTOSAI, **op.cit.**, INTOSAI, Paris, France, 2018, p.4.

² Ibid., p.4.

³ IIA, **op.cit.**, Édition mai 2017. Télécharger du site : <https://global.theiia.org>, 03 Aout 2018.

⁴ IIA, **op.cit.**, Floride, USA, 2017, pp.15-23.

- **Norme 2010** – Planification ;
- **Norme 2010.A1** – Le plan d'audit interne¹ ;
- **Norme 2110** – Évaluer la gouvernance ;
- **Norme 2120** – Évaluer l'efficacité de l'ERM ;
- **Norme 2130** – Évaluer le DCI ;
- **Norme 2200** – Planification de la mission ;
- **Norme 2201** – Considérations relatives à la planification de la mission ;
- **Norme 2210.A1** – Évaluation des risques relative à la mission².

Ces normes demandent à l'auditeur interne dans ces missions de :

- ✓ Évaluer la gouvernance ;
- ✓ Évaluer le DCI ;
- ✓ Évaluer l'ERM.

Ces missions doivent se faire de la manière suivante :

- ✓ Adopter un cadre de référence ;
- ✓ Adapter ce cadre au contexte de l'entreprise ;
- ✓ Définir une méthodologie ;
- ✓ Utiliser des outils pertinents.

2.4.3. Établir un plan d'audit interne:

L'objectif étant d'élaborer le plan d'audit pour définir la fréquence des missions de contrôle interne, il est donc recommandé d'utiliser une méthode qualitative, simple et facile à mettre en œuvre, Pour cela l'auditeur interne doit disposer d'une cartographie des risques préétablies par l'ERM, si ce n'est pas le cas il va devoir en élaborer une, mais pour ses seuls besoins.

Nous allons proposer une méthode qui suppose que l'auditeur n'a pas une cartographie des risques préétablie, elle est composée des 08 étapes suivantes³:

¹ **La norme 2010.A1** : Le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques...

² **La norme 2210.A1** : L'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit.

³ Gueldasni Amel, **op.cit.**, IAHEF, Alger, Algérie, Avril 2018.

❖ **Étape 01** : Élaboration d'une nomenclature des risques :

Risques sociaux ; Risques financiers ; Risques informatiques ; Risques technologiques ; Risques de transports ; Risques commerciaux ; Risques juridiques ; Risques politiques ; ...

❖ **Étape 02** : Identification des processus / activités :

Cette liste doit être exhaustive, elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs, le bon sens commande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.

❖ **Étape 03** : Définition d'une échelle d'évaluation :

Tableau 08 : Échelle d'évaluation.

Cote	Niveau de risque	Description
4	Très élevé	Un événement majeur qui obligera l'entité à entreprendre une restructuration à long terme et à grande échelle de ses activités, de ses objectifs ou de ses finances.
3	Élevé	Événement crucial pouvant être géré par l'entité au moyen de mesures adéquates.
2	Modéré	Événement significatif que l'entité peut gérer dans des circonstances normales. Les conséquences pourraient être un examen approfondi de l'activité ou une modification substantielle des modes de fonctionnement.
1	Faible	Événement dont les conséquences peuvent être prises en compte à l'aide des activités habituelles ou d'un effort de gestion minimal.

Source : fait par l'étudiant.

❖ **Étape 04** : Estimation de chaque risque pour chacun des processus / activité :

Cette estimation présentée sous la forme d'un tableau à double entrée, va porter sur deux points:

- ✓ Appréciation de l'impact du risque (gravité) ;

- ✓ Appréciation de la probabilité d'occurrence (fréquence ou vulnérabilité).

Cette estimation du risque brut (inhérent, spécifique, intrinsèque), ne pourra se faire si on a pas défini les objectifs, c'est pour cette raison que l'audit interne doit posséder a :

- a) Identifier les Objectifs globaux et par activité ;
 - b) Identifier les événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs.
- ❖ **Étape 05** : Calcul du risque brut :

C'est le produit des deux appréciations spécifiques selon la formule de calcul du risque :

Le risque = impact x probabilité. (Voir la définition du risque).

L'appréciation sera égale au cumul, de tous les coefficients identifiés pour chaque risque, et concernant cette activité, il est bien entendu utile de savoir, que tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités.

- ❖ **Étape 06** : Évaluation du dispositif du contrôle interne :

L'auditeur doit estimer le DCI selon une échelle à 3 niveaux :

- 1- Contrôle interne adapté ;
- 2- Contrôle interne insuffisant ;
- 3- Contrôle interne comportant de graves lacunes.

- ❖ **Étape 07** : Évaluation du risque résiduel:

Il y a plusieurs méthodes retenues pour la hiérarchisation des risques résiduels, parmi ces méthodes nous retiendrons :

1^{ère} méthode, 1^{ère} variable :

Risque résiduel = risque inhérent * note attribuée au dispositif de contrôle interne.

1^{ère} méthode, 2^{ème} variable :

Risque résiduel = risque inhérent * (1-% traitement).

2^{ème} méthode :

Risque résiduel = risque inhérent – note attribuée au dispositif de contrôle interne.

Quel que soit la méthode retenue, la hiérarchisation des risques résiduels est la même, le plan d'audit dégagé est donc le même.

❖ **Étape 08** : plan d'audit

À la fin, L'audit interne va disposer pour chaque activité/fonction/processus d'un coefficient de risque réel, à partir duquel il va définir la fréquence des missions, Les fréquences les plus faibles vont correspondre à une fréquence d'audit de 4 ou 5 ans, Les coefficients les plus élevés vont correspondre à une fréquence d'audit d'un ou 2 ans.

2.5. Le personnel de l'organisation :

Le contrôle interne relève, explicitement ou implicitement, de la responsabilité de chacun. Tous les membres du personnel jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne et sont tenus de communiquer tout problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite ou à la politique interne de l'organisation¹.

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle².

¹ Killesse Vanstapel, **L'Audit Externe Dans le Secteur Public**, Charte, paris, France, 2004, p.53.

² Ibid., p.53.

Conclusion :

Les acteurs de DCI sont nombreux, il revient à chacun d'eux un rôle important dans la mise en œuvre et l'amélioration du DCI.

Le CA, le DG et le personnel leur rôle est de concevoir, mettre en œuvre, le fonctionnement et l'amélioration de DCI, le rôle de l'ERM est d'évaluer les risques bruts, trouver des parades et résumer le tout dans une cartographie des risques à l'usage de CA et de l'auditeur interne, ce dernier procède à l'évaluation de DCI à l'aide des outils fiable tel que le COSO 3 par exemple, soumettre les risques bruts de la cartographie des risques aux mesures correctives du DCI, pour en résulter les risques résiduels, en fonction de l'importance du risque résiduel, l'auditeur interne choisi la fréquence de ses missions, et propose une amélioration de DCI si nécessaire.

Le rôle de chaque acteur est déterminant dans la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration de DCI dans l'organisation, néanmoins, le poste de manager des risques (ERM), n'est pas reconnu dans les entreprises algériennes publique ou économique, donc ce rôle doit être assuré par l'auditeur interne, pour lui permettre de préparer une cartographie des risques et établir son plan d'action.



PARTIE II

L'évaluation et le perfectionnement
du contrôle interne de l'OPGI de
Bouira

Deuxième partie : L'évaluation et le perfectionnement du contrôle interne de l'OPGI de Bouira.

Introduction :

Dans la première partie de ce mémoire nous avons présenté le dispositif de contrôle interne, son intérêt au sein d'une organisation, ses limites et les principaux acteurs qui permettent sa mise en œuvre et son évaluation. Afin de mettre ces connaissances en pratique, nous allons dans cette deuxième partie du mémoire, évaluer et améliorer le dispositif de contrôle interne de l'OPGI à l'aide des chapitres suivants :

Chapitre I : OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?

Chapitre II : Évaluation du dispositif de dispositif de contrôle interne de l'OPGI Bouira.

Chapitre III : Perfectionnement du dispositif de contrôle interne de l'OPGI : Proposition de solutions.



CHAPITRE I

OPGI de Bouira et
performance économique :
Quel bilan ?

Chapitre I : OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?

Introduction :

L'évaluation d'un dispositif de contrôle interne ne peut être menée convenablement si on prend pas en considération l'aspect culturel, universel et relatif de l'entité, c'est à dire son « contexte ». Pour aider l'entité à atteindre ses objectifs, le DCI doit s'appuyer sur les principes d'efficacité suivants: Principe d'organisation et séparation de fonctions ; Principe d'information et Qualité du personnel ; Principe de permanence ; Principe d'universalité ; Principe d'harmonie ; Principe d'intégration et d'autocontrôle.

Dans ce chapitre, nous tenterons de savoir la position de l'OPGI par rapport à la performance économique. Ainsi, nous allons présenter d'abord l'OPGI, son organisation, les missions des acteurs principaux de DCI, ensuite les indicateurs de performance de l'OPGI et leurs liens avec le DCI, afin que nous puissions définir le contexte dans lequel nous ferons l'évaluation de DCI.

Section 1 : Présentation de l'OPGI de Bouira :

1. La création de l'OPGI de Bouira :

En 1962, l'État Algérien nouvellement créé, décrète la loi 157-62 du 31 décembre 1962 relatives aux entreprises publiques chargées de la promotion immobilière, a raison de l'héritage du patrimoine immobilier laissé par l'état français.

Le premier redressement fut le 05 mars 1968 suite au décret №53-68 relative à la création des Offices Public d'Habitation à Loyer Modéré (O.P.H.L.M) sur plusieurs wilayas du pays, la dissolution des O.P.H.L.M fut décrété le 23 octobre 1976 selon le décret №144-76 portant la création des Offices de Promotion et de Gestion Immobilière de wilaya (OPGI), ainsi que le transfert des biens, droits et obligations de l'O.P.H.L.M vers l'OPGI.

Dans le cadre de l'ouverture à l'économie de marché basée sur la compétitivité et la qualité, les OPGI dont les missions économiques et sociales fondamentales notamment, la

réalisation des programmes de logements sociaux; se devaient d'être d'ôter d'outils juridiques à même de leur permettre de mesure dans leurs nouvelles missions. L'OPGI s'est délesté du caractère administratif et même économique d'avant 1991(EPA), pour devenir établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et soumis aux règles du droit commercial, elle exerce ses activités sur l'ensemble du territoire national et elle est placée sous la tutelle du Ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme. (Voir décret N°147-91 du 12 mai 1991).

L'OPGI de Bouira a été créé conformément aux dispositions de l'ordonnance N°76-93 du 23 octobre 1976 et du décret susmentionné, fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des Offices de Promotion et de Gestion Immobilière de Wilaya. L'office est chargé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de l'État, notamment pour les catégories sociales les plus démunies. En outre, il est chargé à titre accessoire¹:

- ✓ De la promotion immobilière;
- ✓ De la maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de toute autre opérateur;
- ✓ De la promotion foncière;
- ✓ De la gestion immobilière (administrateur de biens) ;
- ✓ Des actions de prestation de service 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.

2. Le fonctionnement de l'OPGI de Bouira:

L'OPGI de Bouira a été réorganisé sur la base des dispositions de l'arrêté ministériel N°512 du 25 avril 2005 modifiant et complétant l'arrêté ministériel N°43/SPM du 19 octobre 1998 portant organigramme des OPGI.

Le nouveau schéma organisationnel s'articule sur cinq principales fonctions :

¹Journal Officiel Algérien N° 25, du 29 mai 1991, Chapitre I : Dispositions générales, Article 04 et 06.

Conseil d'Administration

Directeur général

Cellule d'audit interne

Secrétariat

Cellule des affaires juridiques et contentieuses

Directeur général adjoint

Cellule d'organisation et système d'information et communication

Cellule de sécurité interne

Département de maîtrise d'ouvrages

Département des ressources humaines et moyens généraux

Département de gestion et maintenance de patrimoine immobilier

Département de développement et de la promotion immobilière et foncière

Département de finance et comptabilité

Service de la conduite des opérations

Service des moyens généraux

Service d'exploitation

Service commercial

Service recouvrement

Service des prix et marchés

Service des ressources humaines

Service de cession

Service de la promotion immobilière et foncière

Service comptabilité

Service d'études et programmation

Service de maintenance et de conservation du patrimoine

Service investissements

Service finance et budget

1. Les missions du CA, DG et auditeur interne :

L'OPGI de Bouira est :

1. Administré par un Conseil d'Administration¹ ;
2. et dirigé par un Directeur Général².

a) Membres et missions du Conseil d'Administration de l'OPGI :

Le CA est composé de³ :

- ✓ Directeur du logement de la wilaya de Bouira, Président ;
- ✓ Directeur de l'Urbanisme, de l'Architecture et de la construction de la wilaya de Bouira, membre ;
- ✓ Trésorier de la Wilaya de Bouira, membre ;
- ✓ Contrôleur financier de la Wilaya de Bouira, membre ;
- ✓ Directeur de la réglementation et des affaires générales de la Wilaya de Bouira, membre ;
- ✓ Deux (02) représentants des travailleurs de l'OPGI de Bouira.

Le mandat des membres de CA est limité à trois 3 ans⁴.

le CA est chargé des missions suivantes⁵ :

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 passations 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;

¹ Journal Officiel Algérien N° 25, du 29 mai 1991, Chapitre II : Organisation et fonctionnement, Article 07.

²ibid., Article 14.

³ibid., Article 08.

⁴ibid., Article 10.

⁵Ibid.,Article 11.

10. Les bilans et comptes des résultats ainsi que les propositions d'affectation des résultats;
11. Et en général, toutes questions qui leur 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.

Pour traiter de ces points, le CA se réunit au moins 04 fois par an¹, À titre exceptionnel, le CA peut proposer par une décision, une nouvelle organisation de l'office, cependant l'approbation de cette décision revient au ministre chargé de l'habitat².

b) Les missions de Directeur Général de l'OPGI :

Le DG doit tenir les missions suivantes³:

1. Assure la représentation de l'office à l'égard des tiers et peut signer tous actes engageant l'office;
2. Veille à la réalisation des objectifs assignés à l'office et assure l'exécution des décisions du conseil d'administration;
3. 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;
4. Prend tous actes conservatoires et exerce les actions judiciaires;
5. Établit et soumet à l'approbation du conseil d'administration les états prévisionnels de recettes et de dépenses;
6. Dresse et soumet à l'approbation du conseil d'administration le bilan et les comptes de résultats;
7. Passe tout marché, contrat, convention et accord, dans le cadre de la réglementation en vigueur;
8. 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;

¹Journal Officiel Algérien N° 25, du 29 mai 1991, Chapitre II : Organisation et fonctionnement, Article 12.

²Ibid., Article 13.

³ Ibid., Article 16.

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

d) Les missions de l'auditeur interne de l'OPGI :

En 1988, la fonction de l'audit interne fut créée au moyen de la loi N° 88-01 du 12 janvier 1988 portant sur l'orientation des E.P.E dans l'article 40, elle stipule que : « les entreprises publiques économiques sont tenues d'organiser et de renforcer les structures internes d'audit d'entreprise et d'améliorer, d'une manière constante, leurs procédés de fonctionnement de gestion. »¹

Cependant, cette loi a été abrogée en vertu de l'article 28 Alinéa 01 de l'ordonnance N° 95-25 du 25 septembre 1995 portant sur la gestion des capitaux marchands de l'état.

En novembre 2007, l'Algérie décrète la loi N° 07-11 (en vigueur depuis 01 janvier 2010) portant sur le système comptable et financier, dont l'article 11 stipule : « l'entité détermine sous sa responsabilité les procédures nécessaires à la mise en place d'une organisation comptable permettant un contrôle à la fois interne et externe. »²

Ainsi qu'en juin 2010, une nouvelle loi est décrétée, c'est la loi N° 10-01 relative aux profession d'expert-comptable, de commissaire aux comptes et de comptable agréée, qui stipule dans le chapitre 05 article 23, portant sur la mission du commissaire aux comptes, Alinéa 03 : « donner un avis sous forme de rapport spécial, sur les procédures de contrôle interne adoptées par le conseil d'administration, le directoire ou le gérant. »³

En outre, les Normes Algériennes d'Audit, mise en œuvre par les décisions N° 002 du 04 février 2016, N° 150 du 11 octobre 2016 et N° 23 du 15 mars 2017, dont le contenu est : les normes algériennes d'audit des états financiers, visent toutes les formes de missions d'audit qu'elles soient légales ou contractuelles. »⁴ Ces décisions sont issues du référentiel international d'audit (ISA), élaboré par (IAASB) de (IFAC).

¹ Journal officiel algérien N° 02 du 13 janvier 1988.

² Journal officiel algérien N° 74 du 25 novembre 2007.

³ Journal officiel algérien N° 42 du 11 juillet 2010.

⁴ Décisions du ministère des finances, N° 002 du 04 février 2016, N° 150 du 11 octobre 2016 et N° 23 du 15 mars 2017, télécharger du site : <http://cn-onec.dz/index.php/8-actualites/68-decision-n-23-du-15-03-2017-de-monsieur-le-ministre-des-finances-portant-normes-algeriennes-d-audit-naa-520-570-610-620>, le 03 août 2018.

Remarquons que tous ces textes sont axés sur les missions légales et contractuelles des experts-comptables, et des commissaires aux comptes, qui sont centrés exclusivement sur l'audit financier et comptable.

De ce fait, les normes (NAA) ne peuvent être considérées comme référence pour l'audit interne à l'OPGI. Nous prendrons donc comme références, les normes de IIA comme base de notre travail.

Aussi la loi algérienne octroie l'évaluation du dispositif de contrôle interne aux commissaires aux comptes, une tâche très complexe qui a pour objectif la maîtrise des activités de l'entité qui ne peut être assurée que par l'auditeur interne.

En conclusion, la réglementation algérienne a rendu le rôle de l'auditeur interne un rôle facultatif, axé sur l'audit financier et comptable, ce rôle est déjà assuré par les experts-comptables et les commissaires aux comptes.

Section 02 : La grille des critères de performance de l'OPGI :

En 2015, le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville (MHUV) a doté les OPGI d'une application nommée : Tableau de bord, cette application a pour objectif d'évaluer la performance de l'OPGI à travers des indicateurs de performances propres aux offices, ces indicateurs sont repartis comme suit :

1. Les indicateurs de performance économique ;
2. Les indicateurs de performance financière ;
3. L'indicateur de performance organisationnelle ;
4. Les indicateurs de performance sociétale.

2.1. Les indicateurs de performance économique :

La performance économique correspond aux résultats présentés par les départements suivants : finance et comptabilité, gestion et maintenance du patrimoine, et le contentieux. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion. Les montants présents dans les tableaux sont en dinars algérien.

Tableau 09 : Tableau des lancements et livraisons. Année 2017.

Programme	Lancement			Livraison		
	Objectifs	Réalisation	Taux	Objectifs	Réalisation	Taux
LPL	0	0	0%	1766	970	54,93%
LSP	0	0	0%	56	0	0%
LPA	250	120	48%	210	0	0%
PROMOTIONNEL	0	0	0%	0	0	0%
AUTRE	0	0	0%	68	0	0%
RHP	0	0	0%	0	0	0%
TOTAL	250	120	48%	2100	970	46,19%

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 01 représente les programmes lancés, livrés et les objectifs opérationnels fixés par les responsables de la Département de Développement et de Promotion Immobilière et Foncière (DDPIF) (lancement) et Département de Gestion et Maintenance de Patrimoine (DGMP) (livraison) de l'OPGI de Bouira en 2017. On constate que le taux de lancement représente 48% de l'objectif fixé, et le taux de livraison représente 46.19% de l'objectif fixé.

En conclusion, les objectifs fixés ne sont pas atteints par les départements DDPIF et DGMP.

Tableau 10 : Tableau de manque à gagner année 2017.

LPL en instance d'attribution	Nombre de logements	Gardiennages (DA)	Dégradation	Loyers (DA)	Manque à gagner (DA)
Logements réceptionnés notifiés non attribués	3 404	166 392 000,00	-	70 596 556,39	236 988 556,39

Source : Rapport envoyer au MHUV.

Ce tableau représente les dépenses en matière de gardiennage et pertes en loyer en 2017 dû à la non attribution des logements réalisés. Ces pertes et dépenses dépassent 236 millions de dinars, les pertes et dépenses concernant les locaux commerciaux ne sont pas représentées dans ce tableau, le montant des pertes et dépenses pourrait être plus important, vu que les loyers des locaux sont soumis à la loi du marché et non à la politique sociale de l'Etat.

Là encore, on constate une défaillance majeure de la performance.

Tableau 11 : Tableau de patrimoine en gestion. Année 2017.

Patrimoine en gestion		Location	Cession
Logements	Personnes physique	14 253	8 514
	Personnes morale	892	352
Locaux	Personnes physique	2 119	1 450
	Personnes morale	173	61
Total		17 437	10 377

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 03 représente le patrimoine en gestion de l'OPGI de Bouira. Pour pouvoir gérer 17 437 local en location, et 10 377 local en cession, l'OPGI doit se doter d'une stratégie performante qui lui permet de minimiser les pertes et maximiser les profits.

Tableau 12 : Tableau des affaires en contentieux année 2017.

Affaire	Reliquat des affaires 2016	Affaire enregistrées	Affaire exécutées	Affaire en cours	Montants récupérés (DA)	Montants préjudiciés (DA)
Affaires d'expulsion	2	35	28	9	487 889,49	-
Affaires de loyer	50	305	181	174	6 303 452,50	616 097,26
Affaires des entreprises	13	38	25	26	16 411 336,78	100 239 638,27
Affaires sociales	3	9	6	6	-	500 000,00
Affaires pénales	1	4	2	3	-	-
Autres affaires	4	65	45	24	-	-
Total	73	456	287	242	23 202 678,77	101 355 735,53

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 04 représente le nombre d'affaires en contentieux ainsi que le montant récupéré par voix de justice et le montant de préjudice causé par l'OPGI.

On constate que le montant de préjudice est plus important que le montant récupéré, cette déférence peut s'expliquer par une défaillance dans la gestion des affaires en contentieux.

2.2. Les indicateurs de performance financière :

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios.

Tableau 13 : Tableau financement des produits années 2017.

Programme	Nbr logts inscrit	Financement (DA)	Consommation (DA)	Taux sur consommation
LPL	19 900	9 789 621 537,00	406 264 061,81	4%
LSP	56	154 000 000,00	4 000 000,00	3%
LPA	730	2 460 000 000,00	28 000 000,00	1%
PROMOTIONNEL	134	345 000 000,00	8 000 000,00	2%
TOTAL	20 820	12 748 621 537,00	446 264 061,81	4%

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 05 représente le taux de consommation des produits de l'OPGI Bouira en 2017, ces taux sont très faibles par rapport au montant de financement des produits. Ce faible taux se justifier par la lenteur des entreprises de bâtiments dans la réalisation des logements.

Tableau 14 : Tableau de la situation financière année 2017.

Rubrique	2015	2016	2017	Objectifs 2017
Chiffre D'affaire (DA)	620 572 945,48	298 600 330,13	478 445 000,00	515 000 000,00
Consommation Relative à la Production (DA)	60 463 481,86	195 165 644,44	100 621 067,73	386 000 000,00
Production Stockée (DA)	15 447 972,25	79 165 301,72	14 251 850,50	236 000 000,00
Valeur ajoutée (DA)	469 768 235,44	182 599 987,41	392 075 512,77	365 000 000,00
Trésorerie (DA)	472 608 882,56	729 710 340,35	983 004 055,20	657 943 150,74
Créances totales (DA)	165 854 593,05	213 390 700,29	184 199 133,35	172 000 000,00
Masse salariale (DA)	217 911 184,35	349 399 322,68	361 468 483,13	381 000 000,00
Recouvrement liés à la gestion immobilière (DA)	163 568 364,53	522 034 993,47	317 457 194,73	326 000 000,00
Dettes (DA)	-	133 079 485,36	81 393 879,43	-

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 06 représente les situations financières des années 2015, 2016, 2017, et les objectifs fixés par le CA pour l'année 2017.

Tableau 15 : Tableau du budget. Année 2017.

Chapitre I : OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?

Recette	Prévision (DA)	Réalisation (DA)	Taux	Dépenses (DA)	Prévision (DA)	Réalisation (DA)	Taux
Apport bénéficiaire LPA, LSP, LP	630 000 000,00	118 737 592,57	18,85%	Financement des travaux	786 000 000,00	131 803 827,31	16,77%
Vente des locaux	140 000 000,00	282 396 387,35	201,71%	Acquisition de terrain	-	-	0,00%
Recouvrement loyer	198 000 000,00	244 826 793,98	123,65%	Dépenses de fonctionnement	550 900 000,00	469 885 502,16	85,29%
Recouvrement charges	60 000 000,00	72 647 651,38	121,08%	Frais du personnel	379 884 860,00	361 468 483,13	95,15%
Denier d'entrés	300 000 000,00	280 256 131,59	93,42%	Services	129 510 140,00	87 856 024,26	67,84%
Frais de formalités	26 000 000,00	48 309 825,71	185,81%	Approvisionnement et consommation	20 755 000,00	12 765 043,47	61,50%
Cautionnement	30 000 000,00	33 340 000,00	111,13%	Impôt et taxes	5 000 000,00	7 013 157,50	140,26%
Prestation de service	200 000,00	234 802,18	117,40%	Autres dépenses de fonctionnement	15 750 000,00	782 793,80	4,97%
	-	-	0,00%	Dépenses d'investissement	328 700 000,00	102 060 160,15	31,05%
	-	-	0,00%	Matériel de transport	10 000 000,00	-	0,00%

Chapitre I : OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?

	-	-	0,00%	Installation technique	6 700 000,00	-	0,00%
	-	-	0,00%	Autres dépenses d'investissements	312 000 000,00	102 060 160,15	32,71%
	-	-	0,00%	Autres dépenses	100 000 000,00	-	0,00%
Total	1 384 200 000,00	1 080 749 184,76	78,08%	Total	2 645 200 000,00	1 275 695 151,93	48,23%

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 07 représente le budget 2017, les prévisions fixées par le CA, et les réalisations faites par l'OPGI.

Tableau 16 : Tableau de recouvrement des loyers années 2015/2016/2017

Année	2015	2016	2017	Objectifs 2017
Arrières de loyer (DA)	164 784 214,66	210 185 522,07	213 390 700,29	213 390 700,29
Constataion (DA)	221 975 134,88	255 203 335,59	288 021 109,61	288 021 109,61
Total constatation (DA)	386 759 349,54	465 388 857,66	501 411 809,90	501 411 809,90
Recouvrement (DA)	227 938 720,92	266 907 858,49	317 457 194,73	430 000 000,00
Taux	58,94%	57,35%	63,31%	85,76%

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 08 représente le taux de recouvrement des années 2015, 2016, 2017 ainsi que l'objectif fixé par le CA pour l'année 2017.

Bien que le taux de recouvrement s'est amélioré pour l'année 2017, il reste inférieur à l'objectif fixé, et cela pour les raisons suivantes :

- ✓ La difficulté financière des locataires : l'OPGI ne choisit pas ses clients, ces derniers sont sélectionnés par l'état et qui appartiennent dans l'ensemble aux classes les plus démunies.
- ✓ Les objectifs sont en incohérence avec la politique sociale de l'État : lors de la fixation des objectifs (85,76%), le CA ne prend pas en considération l'aspect social de la clientèle.
- ✓ La gestion inappropriée du patrimoine immobilier: l'ignorance de la réglementation et des procédures de gestion augmente considérablement les arrières de loyer.
- ✓ L'image de marque de l'OPGI : l'OPGI a une image très endommagée.

2.3. L'indicateur de performance organisationnelle :

La performance organisationnelle c'est des mesures portant directement sur la structure organisationnelle. Ces indicateurs permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique.

Tableau 17 : Tableau du personnel. Année 2017.

Période	Cadres dirigeants et cadres	Maitrise	Exécutions	Total
2016	52	145	206	403
2017	47	159	196	402
Objectifs 2017	52	144	204	400
Taux	90,38%	110,42%	96,08%	100,50%

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Tableau 09 représente le nombre du personnel de l'OPGI Bouira en 2016, 2017 et les objectifs de 2017 par catégorie.

Tableau 18 : Tableau des formation et apprentissage. Année 2017.

Période	Personnels	Formation	Montant (DA)	Taux de réalisation	Apprentis	Montant (DA)	Taux de réalisation
1 ^{er} Trimestre	52	7	782 434,00	23%	22	169 560,00	5,18%
2 ^{ème} Trimestre	-	-	-	-	-	-	-
3 ^{ème} Trimestre	-	-	-	-	-	-	-

4ème Trimestre	-	-	-	-	-	-	-
Total	52	7	782 434,00	23%	22	169 560,00	5.18%

Source : Application tableau de bord du MHUV.

Le tableau 10 représente le nombre de formation faite en cours de l'année 2017, et le nombre du personnel bénéficiant de ces formations. On constate que 7 formation pour 52 personnes durant le premier trimestre et durant l'année. Le taux de 5,18% démontre le besoin important du personnel de l'office à la formation et à l'actualisation des connaissances.

2.4. Les indicateurs de performance sociétale :

Suite à l'épidémie de choléra qui a touché l'Algérie, le MHUV a envoyé une note ministériel № 1259/SG/MHUV/2018 en date du 25 aout 2018, portant sur l'envoi hebdomadaire d'un tableau des interventions qui lutte contre les maladies transmissibles par voie hydraulique (MTH) au MHUV. Cette note est ratifiée par la note №3165/SG/2018 en date du 02 septembre 2018 émanant du wali de Bouira, pourtant sur l'envoi du même tableau à la wilaya, chaque lundi et jeudi.

Ces indicateurs de performance sociétale, ne figurent pas encore dans l'application du tableau de bord du MHUV.

Tableau 19 : Tableau des interventions dans la lutte contre les MTH.

UNITÉ	INTERVENTIONS COURANTE	CURAGE RÉSEAUX D'ASSAINISSEMENT	VIDANGE DES CAVES ET VIDES SANITAIRES	TOTAL DES INTERVENTIONS
BOUIRA	236	99	95	430
AIN BESSEM	88	9	14	111
EL HAHIMIA	0	6	0	6
BECHLOUL	97	9	0	106
KADIRIA	136	7	13	156
LAKHDARIA	108	5	30	143
M'CHEDALLAH	79	8	12	99
HAIZER	39	10	3	52
BIR GHBALOU	0	0	0	0
SOUR EL GHOZLANE	247	8	31	286
TOTAL GÉNÉRAL	1030	161	198	1389
Montant (DA)	3 667 600,22	461 803,21	566 087,94	4 695 491,37

Source : Rapport hebdomadaire envoyé au MHUV.

Le tableau 11 représente le nombre des interventions par unité de gestion à travers la wilaya de Bouira, ces intervention lutte contre les maladies transmissibles par voie hydraulique (MTH), ces interventions coute plus de 4 million de dinars algérien à l'office, pour la protection des citoyens de la wilaya des MTH.

2.4. L'analyse des tableaux et le lien entre le DCI et la performance de l'OPGI :

A. L'analyse des tableaux :

Ces tableaux représentent l'état financier de l'OPGI de Bouira en 2017, chaque tableau reflète une vue partielle de l'office, pour mieux évaluer la performance de l'OPGI, nous devons comparer les résultats des tableaux les uns par rapport aux autres.

Le tableau 05 montre un taux de consommation globale sur financement de 3,50%, ce taux nous indique que les entreprises de bâtiment ont une cadence très lente à l'exécution, cette cadence se manifeste dans le tableau 01 à partir duquel nous constatons que l'OPGI ne fixe aucun objectif en 2017, sauf pour le produit LPA du fait que l'OPGI n'a pas le nombre suffisant des cadres de maitrises, pour suivre un nombre important de chantiers, voire tableau 09.

En outre, le tableau 01 dans la partie livraison, on constate un taux de de livraison des logements de 54% par rapport aux objectifs fixés, ce taux qui semble satisfaisant à première vue, son impact négatif se manifeste dans le tableau 02, où nous constatons un déficit de 236 988 556,39 DA de manque à gagner.

Aussi, le tableau 10 qui reprend un taux de formation égale à 5,18%, abouti à une ignorance des bonnes pratiques de gestion et de la réglementation par le personnel, et a pour conséquence l'augmentation des arrières de loyer, le nombre des affaires perdue en contentieux.

Le tableau 09 qui représente le nombre de personnel travaillant à l'office, l'objectif est atteint avec un taux de 100,50%, la comparaison de ce tableau au tableau 03, qui représente un patrimoine de 27 814 local, on constate que le nombre de 400 personnes ne suffit pas pour gérer un patrimoine aussi important.

Le tableau 06 représente les situations financières, nous constatons que les objectifs fixés ne sont pas atteints, aussi pour le tableau 07 qui représente le budget, nous constatons que les dépenses dépassent les recettes, ce déficit aurait pu être comblé si l'OPGI avait récupéré le manque à gagner du tableau 02.

Par ailleurs, les tableaux : 06, 07, 08, ne sont pas représentatifs de l'état réel des comptes de l'OPGI, c'est-à-dire, le chiffre d'affaire de l'OPGI, est composé de la vente des : logements promotionnel, Logement Participatif Aidé, Logement Social Participatif, locaux commerciaux, et le recouvrement des loyers des logements et locaux, ce dernier atteint des taux qui dépasse les 50%.

A raison des attributions des logements, les locataires payent une année de loyer en avance, ce montant se comptabilise dans le compte créances « 411066 », avec le recouvrement des arrières des loyers. Le paiement des loyers par anticipation couvre les arrières des loyers non recouverts, et donne des informations financières peut fiable, et déforme la réalité.

Finalement, les indicateurs de performance de l'OPGI ne sont pas satisfaits à l'heure actuel.

B. Le lien entre le DCI et la performance de l'OPGI :

Les indicateurs de performance économique et financière, montrent des informations financières peu fiables (voir l'analyse des tableaux 06, 07 et 08). Or, la fiabilité des informations, et des états financiers est l'un des objectifs de DCI, c'est pourquoi un DCI efficace permet une bonne évaluation des indicateurs de performance économique et financière.

Les indicateurs de performance organisationnelle indiquent qu'il y a un cumul des tâches, et que le principe de séparation des tâches n'est pas respecté. En effet, avoir 400 employés pour gérer plus de 27 000 local, plus les autres activités de l'office est pratiquement impossible.

Exemple : pour une cité réceptionnée non attribuer, l'OPGI a besoin de 02 gardiens de jour et 06 gardiens de nuit (un gardien de nuit travaille une nuit sur trois), soit un total de 08 gardiens. Dans le tableau 02, il y a 3 404 logements réceptionnés non attribuer, ce chiffre représente la somme des logements de 50 cités.

$$08 \text{ gardiens par cité} \times 50 \text{ cités} = \underline{400 \text{ gardiens.}}$$

Rien que pour les gardiens, l'OPGI a besoin de 400 personnes pour assurés la sécurité de ses cités, avec 204 exécutant (voir tableau 09) partagés par 05 départements, plusieurs cités sont protégées par un seul gardien, ce dernier est obligé de prendre des décisions relatives au choix de la cité à garder et en assumer la responsabilité.

L'évaluation des risques de gardiennage, de l'impact financier des logements non attribuer et l'impact de la formation sur la performance du personnel, permet à l'office d'une part, de connaître les sites à risque, le nombre de gardiens à déployer, le manque à gagner, les thèmes de

formation nécessaire, et le personnel prioritaire à ces formations. D'autre part, minimiser les pertes financières, maximiser la performance du personnel, et fixer des objectifs plus cohérents avec sa stratégie.

Là encore, la composante : activité de contrôle et l'évaluation des risques de DCI auraient pu apporter une aide considérable à l'OPGI pour améliorer son indicateur de performance organisationnelle, l'activité de contrôle permet la séparation des tâches pour un contrôle préventifs ou détectifs, l'évaluation des risques permet le choix d'une parade adéquate.

L'image dégradée de l'OPGI est parmi les raisons pour lesquelles les locataires ne payent pas leurs loyers, cette dégradation est dû à:

- ✓ La défaillance de la communication externe : les locataires (citoyens) ne sont pas informés des missions de l'OPGI ;
- ✓ La défaillance de la communication interne : Le manque d'information pour le personnel de l'office, favorise les décisions erronées, qui porte préjudice à l'office et à son image ;
- ✓ La défaillance de service de maintenance du patrimoine, à cause de manque des moyens : humain, matériel et financiers. (57 agent pour un patrimoine de 27000 local).

L'indicateur de performance sociétale aurai été positif, si la composante : information et communication de DCI fonctionnait correctement à l'office. En effet, la communication revêt un double intérêt : elle permet de recevoir en interne des informations externes pertinentes et elle fournit des informations aux citoyens conformément à leurs exigences et à leurs attentes, qui y a pour effet une bonne image de l'OPGI.

Conclusion :

L'évaluation de la performance de l'OPGI Bouira, passe par un tableau de bord, une application qui inclus une grille d'indicateurs de performance : économiques, financières, organisationnelles et sociétale.

L'analyse de l'indicateur de performance économique a montré qu'il y a un déficit dans la gestion du patrimoine, ce déficit représente un montant de 236 988 556,39 Da de manque à gagner.

Aussi, l'analyse de l'indicateur de performance financière a montré que les chiffres présentés ne sont pas représentatifs de la réalité des comptes. En effet, le paiement pas anticipation couvre le déficit de recouvrement des arriérés des loyers.

En outre, l'analyse de l'indicateur de performance organisationnel montre que le personnel de l'office a besoin d'actualiser ses connaissances, a travers des formations ciblées.

De ce fait, nous pouvons dire que les critères de performances de l'OPGI de Bouira ne sont pas satisfaits.

Par ailleurs, ce chapitre nous a permet de faire le lien entre les composantes du DCI et les indicateurs de performance, en effet, l'évaluations des risques, les activités de contrôle et la fiabilité de l'information financière qui sont des éléments du DCI auraient pu minimisé les pertes et maximisé les performances par : le choix de parade aux risques adéquates, la garantie de la fiabilité des états financiers, et la séparation des tâches.



CHAPITRE II

Évaluation du dispositif de
contrôle interne de l'OPGI
de Bouira

Chapitre II : Évaluation du dispositif de contrôle interne

Introduction :

Un système efficace de contrôle interne permet de réduire à un niveau acceptable le risque que les objectifs ne seront pas atteints.

L'efficacité du contrôle interne suppose que:

- ✓ Chacune des cinq composantes du contrôle interne et leurs principes soient mis en place et fonctionnent correctement ;
- ✓ Les cinq composantes fonctionnent conjointement de façon intégrée.
Le « fonctionnement conjoint » signifie que les cinq composantes contribuent collectivement à ramener à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint.

Dans ce chapitre nous allons évaluer le DCI de la direction générale de l'OPGI, ainsi que le département de gestion et maintenance du patrimoine (DGMP), à l'aide des outils d'évaluation fournis par le COSO3.

Section 1 : Évaluation du DCI au niveau de la direction générale:

L'évaluation de DCI d'un département ou d'une unité peut être affectée par les déficiences de DCI de la direction générale. C'est pour cette raison que nous allons commencer par évaluation de DCI de la direction générale, en suite nous passerons à l'évaluation de DCI de la DGMP.

1.1. Analyse des constats :

Des déficiences constatées dans les composantes :

1. Environnement de contrôle : principe 01 et 04 ;
2. Évaluation des risques : principe 09;
3. Activités de contrôle : principe 12 ;
4. Information et communication : principe 13 ;
5. Pilotage : principe 16.

Ces déficiences seront consolidées lors de l'évaluation globale du système de contrôle interne. Les points suivants résument les déficiences dans chaque composante et l'évaluation globale. Une déficience du contrôle interne est constatée et elle concerne l'absence d'un programme efficace de formation et de développement des compétences.

1.2. Évaluation :

❖ Évaluation de la composante « Environnement de contrôle » :

Principe N°1 « Démontrer son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques »

Déficiences du contrôle interne constatées à la suite de l'évaluation du principe :

- ✓ Il n'existe pas de programme formel de formation pour accompagner la sensibilisation des collaborateurs à l'importance du respect des normes de conduite ;
- ✓ La société ne dispose pas de processus pour évaluer les individus en fonction des règles d'éthique et d'intégrité en vigueur.

Le management considère que la combinaison des déficiences du contrôle interne (tel qu'indiqué ci-dessus) conduit à une déficience majeure et, par conséquent, il en a conclu que le principe N°1 n'est pas mis en place et ne fonctionne pas.

Principe N°4 « Démontrer son engagement en faveur du développement des compétences »

Déficience du contrôle interne constatée concernant l'absence d'un programme efficace de formation et de développement des compétences. Sur la base de son jugement, le management considère de manière préliminaire que la composante « Environnement de contrôle » est mise en place et fonctionne.

❖ Évaluation de la composante « Évaluation des risques »

Principe N°9 « Identifier et analyser les changements significatifs »

Déficience du contrôle interne constatée concernant certains opérationnels qui ne possèdent pas les compétences et aptitudes requises pour identifier les risques associés à la nouvelle technologie. Sur la base de son jugement, et en tenant compte de la

robustesse des autres principes de la composante, le management considère de manière préliminaire que la composante « Évaluation des risques » est mise en place et fonctionne.

❖ **Évaluation de la composante « Activités de contrôle »**

Principe N°12 « Déployer les activités de contrôle par le biais de règles et de procédures »

Déficiences du contrôle interne constatées concernant des collaborateurs qui ne sont pas correctement formés. Sur la base de son jugement, et en tenant compte de la robustesse des autres principes de la composante, le management considère de manière préliminaire que la composante « Activités de contrôle » est mise en place et fonctionne.

❖ **Évaluation de la composante « Information et communication »**

Principe n° 13 « Utiliser des informations pertinentes »

Déficiences du contrôle interne constatées concernant les systèmes d'information permettant d'accéder aux sources internes et externes de données, Sur la base de son jugement, et en tenant compte de la robustesse des autres principes de la composante, le management considère de manière préliminaire que la composante « Information et communication » est mise en place et fonctionne.

❖ **Évaluation de la composante « Pilotage »**

Principe N°16 « Conduire des évaluations continues et/ou ponctuelles »

Déficiences du contrôle interne constatées concernant des collaborateurs qui ne disposent pas des connaissances suffisantes concernant la nouvelle technologie, les processus métier sous-jacents, et la loi. Sur la base de son jugement, et en tenant compte de la robustesse des autres principes de la composante, le management considère de manière préliminaire que la composante « Pilotage » est mise en place et fonctionne.

❖ **Évaluation globale du système de contrôle interne**

Le management a revu les déficiences du contrôle interne dans l'ensemble de l'office, pour déterminer si les composantes fonctionnaient conjointement de manière

intégrée. Ce dernier a constaté que le niveau de compétence était un facteur commun à plusieurs déficiences du contrôle interne. L'engagement concernant la mise en œuvre de normes de qualité exigeantes, combiné à une faible tolérance au risque de fraude mettent en exergue l'absence d'un cadre approprié de formation et d'acquisition de compétences, qui s'applique à l'ensemble de l'office. Les responsables ont constaté que les collaborateurs étaient expérimentés et possédaient des connaissances suffisantes, mais qu'il leur était difficile de respecter les nouvelles exigences du MHUV, nécessitant une adaptation rapide aux changements, en l'absence d'une culture d'entreprise favorisant le développement des compétences. Cette situation est susceptible d'affecter l'atteinte des objectifs opérationnels fixés.

Sur la base de l'évaluation du fonctionnement conjoint des composantes, le management conclut qu'il existe une déficience majeure et que le système de contrôle interne est donc inapproprié.

1.3. Synthèse des points clés

Pour évaluer l'efficacité du contrôle interne, le management doit déterminer si chaque composante est mise en place et fonctionne, et si les composantes fonctionnent conjointement de façon intégrée. Dans cette optique, le management se base sur son jugement, pour déterminer si une déficience ou une combinaison de déficiences du contrôle interne, constitue une déficience majeure compte tenu des informations dont il dispose, sur l'ensemble des composantes.

Section 2 : L'évaluation de DCI au niveau de la DGMP:

Le contrôle interne s'applique tant à la direction générale considérée dans son ensemble qu'à ses unités. Un système efficace de contrôle interne peut par conséquent concerner une partie spécifique de la structure organisationnelle.

Dans cette section nous allons montrer comment évaluer le DCI au niveau de la DGMP.

2.1. Analyse des constats

Bien que l'efficacité des dispositifs de contrôle interne soit évaluée au niveau de la DGMP, le management peut avoir besoin d'évaluer les composantes et les principes au niveau de la direction générale, en effet, les dispositifs de contrôle au niveau de l'office peuvent affecter le système de contrôle interne au niveau de la DGMP.

2.2. Évaluation :

❖ Composante « environnement de contrôle »

Le management a évalué le principe N°1 « démontrer son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques » au niveau de la DGMP et de direction générale puisque les règles, procédures et actions définies au niveau de la direction générale ont un effet sur DGMP. Des déficiences du contrôle interne ont été identifiées au niveau de direction générale.

Le management a constaté que le principe n'était pas mis en place et ne fonctionnait pas au niveau de la DGMP.

Le management a évalué le principe N°2 « réaliser une surveillance effective ». Étant donné la spécificité de ce principe qui fait référence au conseil, ce principe doit être évalué au niveau de la direction générale, en considérant les engagements qui ont un impact sur l'objectif de la DGMP.

Le management a considéré que le principe était mis en place et fonctionnait sans déficience au niveau de direction générale.

Le management a évalué le principe N°3 « définir des structures, des pouvoirs et des responsabilités » au niveau de la DGMP et de la direction générale.

Le management a considéré que le principe était mis en place et fonctionnait sans déficience au niveau de la direction générale et de la DGMP.

Le management a évalué le principe N°4 « démontrer son engagement en faveur du développement des compétences » au niveau de la DGMP et de direction générale.

Le management a considéré que le principe n'était pas mis en place et ne fonctionnait pas sans déficience au niveau de la direction générale et de la DGMP.

Le management a évalué le principe №5 « instaurer un devoir de rendre compte » au niveau de la DGMP.

Le management a considéré que le principe était mis en place et fonctionnait sans déficience au niveau de la DGMP.

Évaluation de la composante « environnement de contrôle ».

Le management a considéré que trois sur cinq principes de l'environnement de contrôle étaient mis en place et fonctionnaient dans la DGMP. Le management devra déterminer si les déficiences du contrôle interne au niveau de la direction générale dans les principes №1 et 4 sont suffisamment critiques pour conclure à l'absence de mise en place et de fonctionnement de la composante.

❖ Composante « évaluation des risques »

Dans la mesure où le processus d'évaluation des risques relatifs à l'objectif est propre à la DGMP, tous les principes dans la composante « évaluation des risques » ont été uniquement examinés au niveau de la DGMP.

Évaluation de la composante « évaluation des risques ».

Le management a évalué les quatre principes liés à la composante « évaluation des risques » et en a conclu que la composante n'était pas mise en place et ne fonctionnait pas.

❖ Composante « activités de contrôle »

Le management n'a évalué que les principes №10 et 12 qu'au niveau de la DGMP, car les activités de contrôle du processus métier relatives aux objectifs opérationnels ne sont présentes qu'au niveau de la DGMP.

Le management a évalué le principe №11 « sélectionner et développer des contrôles généraux informatiques » au niveau de la direction générale (en raison de l'existence d'un serveur de données centralisé).

Le management a considéré que le principe était mis en place et fonctionnait.

Le management a évalué le principe №10 et 12 et a considéré que les principes n'étaient pas mis en place et ne fonctionnaient pas.

Évaluation de la composante « activités de contrôle ».

Le management a évalué les trois principes liés à la composante « activités de contrôle » et en a conclu que la composante n'était pas mise en place et ne fonctionnait pas.

❖ Composante « information et communication »

Le management a évalué le principe №13 « utiliser des informations pertinentes » aux niveaux de la direction générale et de la DGMP, car des informations pertinentes par rapport aux objectifs sont générées et utilisées à ces deux niveaux.

Le management a considéré que le principe était mis en place et fonctionnait.

Le management a évalué le principe №14 « communiquer en interne » au niveau de la direction générale et de la DGMP, car l'information circule entre les deux niveaux.

Au niveau de la DGMP, le management a conclu que le principe était mis en place et fonctionnait.

Le management a évalué le principe №15 « communiquer en externe » au niveau de la direction générale, car la communication externe de l'information pertinente par rapport aux objectif est effectuée au niveau de la direction générale.

Le management a considéré que le principe n'était pas mis en place et ne fonctionnait pas.

Évaluation de la composante « information et communication ».

Le management a considéré que les deux sur trois principes liés à la composante « information et communication » étaient mis en place et fonctionnaient au niveau de la DGMP le management devra déterminer si la déficience du contrôle interne au niveau de la direction générale dans le principe №14 est suffisamment critique pour conclure à l'absence de mise en place et de fonctionnement de la composante.

❖ Composante « pilotage »

Le management a évalué les principes №16 « conduire des évaluations continues et/ou ponctuelles » et 17 « évaluer et communiquer les déficiences du contrôle interne » aux niveaux de la direction générale et de la DGMP les évaluations continues sont conduites au niveau de la DGMP, et les évaluations ponctuelles sont menées par le management de la DGMP et par le service d'audit interne de la direction générale. Les déficiences sont évaluées aux deux niveaux.

Dans l'évaluation de la composante « pilotage », le management a considéré que la composante était mise en place et fonctionnait.

Le management a revu les déficiences du contrôle interne dans l'ensemble de la DGMP, pour déterminer si les composantes fonctionnaient conjointement de manière intégrée. Ce dernier a constaté que le niveau de compétence était un facteur commun à plusieurs déficiences du contrôle interne, combiné à l'absence d'un manuel de procédures de gestion, formelles mettent en exergue l'absence d'un cadre approprié de formation et d'acquisition de compétences, qui s'applique à l'ensemble de l'office.

Sur la base de l'évaluation du fonctionnement conjoint des composantes, le management conclut qu'il existe une déficience majeure et que le système de contrôle interne de la DGMP est donc inapproprié.

2.3. Synthèse des points clés :

Les déficiences du contrôle interne constatées au niveau de la direction générale peuvent affecter l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne à un niveau inférieur à la direction générale. Le management devrait déterminer si un contrôle réalisé au niveau de la direction générale est prédominant ou s'il fonctionne conjointement avec des contrôles réalisés à un niveau inférieur. Il pourra ainsi évaluer toute déficience du contrôle interne en conséquence.

Ces évaluations ont été faite selon les outils d'évaluations fournit par le COSO3.

Figure 01 : Évaluation globale d'un DCI.

1. Évaluation globale d'un système de contrôle interne

Évaluation globale d'un système de contrôle interne			
Entité ou élément de la structure de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation (entité, division, unité opérationnelle, fonction)			
Objectif(s) pris en compte dans le périmètre d'évaluation du contrôle interne	Considérations concernant le niveau de risque acceptable par le management		
Opérations			
Reporting			
Conformité			
	Mise en place ? (O/N)	Fonctionnement ? (O/N)	Justification de la conclusion
Environnement de contrôle			
Évaluation des risques			
Activités de contrôle			
Information et communication			
Pilotage			
Les cinq composantes fonctionnent-elles conjointement de façon intégrée ? Évaluer si une combinaison de déficiences du contrôle interne dans plusieurs composantes constitue une déficience majeure* <Mettre à jour le modèle « Synthèse des déficiences » si nécessaire>			
Le système global de contrôle interne est-il efficace ? <O/N>*			
Justification de la conclusion			

* S'il s'avère qu'il existe une déficience majeure, le management doit en conclure que le système de contrôle interne n'est pas efficace.

Source : PwC et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne : Outils d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.10-19.

Figure 02 : Évaluation des composantes.

2. Évaluation des composantes

Évaluation de la composante « Environnement de contrôle »		Mise en place ? (O/N)	Fonctionnement ? (O/N)	Justification de la conclusion
1. Démontrer son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques : l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.				
N° d'identification	Description de la déficience du contrôle interne	Évaluation de la sévérité de la déficience du contrôle interne : (Déterminer si des contrôles relatifs à l'application d'autres principes compensent la déficience du contrôle interne.)		Recenser les déficiences du contrôle interne liées à un autre principe qui pourraient avoir un impact sur cette déficience du contrôle interne.
		La déficience du contrôle interne est-elle majeure ? (O/N)	Commentaires/Contrôles compensatoires	

Source : Pwc et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne : Outils d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.22-36.

Évaluation des principes

3. Évaluation des principes

Évaluation des principes de la composante « Environnement de contrôle »

Principe n° 1 : Démontrer son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques

L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.

Points d'attention :

- **faire preuve d'exemplarité** : le conseil et le management, à tous les niveaux de l'entité, démontrent à travers leurs instructions, leurs actes et leur comportement, l'importance de l'intégrité et des valeurs éthiques pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne ;
- **établir les normes de conduite** : les attentes du conseil et de la direction générale quant à l'intégrité et aux valeurs éthiques sont définies dans les normes de conduite et sont comprises à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que par les prestataires externes et autres partenaires ;
- **évaluer l'adhésion aux normes de conduite** : les processus sont en place pour évaluer la performance individuelle et collective au regard des normes de conduite définies ;
- **gérer les écarts en temps voulu** : les écarts par rapport aux normes de conduite de l'entité sont identifiés et résolus en temps voulu et de façon cohérente ;
- (le cas échéant, autres points d'attention spécifiques.)

Synthèse des contrôles relatifs à l'application du principe n° 1

Déficiences liées au principe n° 1

N° d'identification	Description de la déficience du contrôle interne	Évaluation préliminaire de la sévérité de la déficience : (Déterminer si d'autres contrôles relatifs à l'application de ce principe compensent la déficience du contrôle interne.) <i>A priori</i> , la déficience du contrôle interne est-elle majeure ? (O/N)	Recenser les déficiences du contrôle interne liées à un autre principe qui pourraient avoir un impact sur cette déficience du contrôle interne.
		Commentaires/ Contrôles compensatoires	

Évaluation des déficiences au sein du principe* : Évaluer si une déficience ou combinaison de déficiences du contrôle interne au sein du principe constitue une déficience majeure** <Mettre à jour le modèle « Synthèse des déficiences » si nécessaire>	<Commentaires>		
Évaluer le principe en faisant appel au jugement**	O/N	Justification de la conclusion	
Le principe est-il mis en place ?			
Le principe fonctionne-t-il ?			

* Recenser les déficiences dans le modèle « Synthèse des déficiences ».

** S'il s'avère qu'il existe une déficience majeure, le management doit en conclure que le principe n'est pas mis en place et ne fonctionne pas, et que le système de contrôle interne n'est pas efficace.

Source : Pwc et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne : Outils d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.41-72.

Figure 03 : Évaluation des déficiences au sein de la composante.

4. Synthèse des déficiences

Synthèse des déficiences									
N° ID	Origine de la déficience du contrôle interne		Description de la déficience interne	Considérations relatives à la sévérité de la déficience	La déficience du contrôle interne est-elle majeure ? (O/N)	Responsable	Plan d'actions correctives	Impact sur la mise en place/le fonctionnement	Recenser toutes les déficiences du contrôle interne liées à d'autres principes qui pourraient avoir engendré cette déficience du contrôle interne
	Composante	Principe							

Ce modèle est un exemple de synthèse des déficiences. Le management peut adapter ce modèle en ajoutant des colonnes supplémentaires afin de le compiler avec d'autres informations pertinentes.

Source : Pwc et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne : Outils d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.74.

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons pu évaluer le DCI de l'OPGI de Bouira, au niveau de la direction générale et au niveau de la DGMP en utilisant des outils de COSO3.

Cette évaluation nous a permis de constater que le DCI de l'OPGI est inapproprié tant au niveau de la direction générale qu'au niveau de la DGMP.

En effet, l'évaluation de DCI au niveau de la direction générale, a permis de comprendre que les composantes de DCI, fonctionnent indépendamment les unes des autres, mais elles ne fonctionnent pas de façon intégrée. Donc l'efficacité de ce dispositif n'est pas assurée.

Aussi, cette évaluation nous a permis de constater que le niveau de compétence était un facteur commun à plusieurs déficiences du contrôle interne aussi bien dans la direction générale que dans la DGMP.



CHAPITRE III

Perfectionnement du dispositif de
contrôle interne de l'OPGI :
Proposition de solutions

Chapitre III : Perfectionnement du dispositif de contrôle interne de l'OPGI : proposition de solutions.

Introduction :

L'évaluation du DCI a révélé des déficiences de quelques principes liés aux composantes du contrôle interne. Dans la suite de ce chapitre nous allons voir l'impact de ces déficiences sur la performance de l'OPGI, et les moyens pour perfectionner le dispositif, à l'aide d'un plan d'audit et d'un manuel de procédure de gestion.

Section 1 : Le plan d'audit :

Le plan de l'auditeur est une activité à huit étapes, ces étapes sont enchaînées de façon logique et cohérentes, les résultats de chaque étape sont utilisés dans l'étape suivante. Les étapes de 01 à 05, servent à cartographier les risques bruts, les étapes 06, 07 et 08 servent à faire le plan d'audit, cette activité permet à l'auditeur de planifier les fréquences de ses missions, et d'améliorer les processus déficients, en fonction de la gravité des risques nets ou résiduels.

1.1. Élaboration de la cartographie des risques:

❖ **1^{ère} Étape :** Élaboration d'une nomenclature des risques :

Une liste générique peut être utilisée pour aider à répertorier les risques mais la réflexion doit être menée par l'entité elle-même pour cibler ses risques spécifiques.

Tableau 20 : Catégories des risques.

Catégorie de risque	Définition
Risque de conjoncture	Risque induit par un changement de conjoncture tel que politique de l'habitat, restrictions budgétaires, récession, etc,
Risque management	Se traduit par l'absence et/ou manque de visibilité sur les objectifs, les délégations et habilitations, le rôle de l'audit et du contrôle, la communication
Risque technique	Se traduit par une non maîtrise des ouvrages, dégradation du patrimoine, non-respect des normes techniques
Risque Sécurité	Se traduit par tout danger qui pèse sur les biens, les personnes et les données
Risque opérationnel	Se décline en risque de fraude interne, fraude externe, erreurs humaines, conflits sociaux

Risque juridique et fiscal	Risque de tout litige avec un tiers résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à l'entité Risque fiscal : Risque liés à des évènements qui peuvent induire un redressement fiscal, manque à gagner, ou des sanctions pour non-respect des obligations
Risque financier	Risque lié à des pertes financières ou manque à gagner qu'elle qu'en soit l'origine

Source : Fait par l'étudiant.

❖ 2^{ème} Étape : Identification des processus / activités :

09 domaines d'activités regroupant 43 fonctions peuvent être identifiés à travers l'analyse de l'organigramme.

Tableau 21 : Activité et fonction.

Domaine	S/Domaines
Gestion immobilière	Location
	Cession
	Fichier
	Quittancement/Facturation
	Maintenance de patrimoines
Maîtrise d'ouvrage	Foncier
	Étude
	Marché
	Programmation
	vérification et clôture
	Suivi des réalisations
	Statistiques
Promotion immobilière et foncière	Diagnostic
	Programmation
	Études
	Financements et Montages opérations
	Contrats
	Affaires Foncières
	Marché
	Travaux
Comptable et Financier	Comptabilité
	Mandatement
	Trésorerie
	Fiscalité

	Budget
	Recouvrement
	Contrôle des régies
	vérification et contrôle des investissements
	Paiements des investissements
RH	Recrutement
	Formation
	Paie
	Œuvres sociales
Moyens Généraux	Documentation et Archives
	Approvisionnements
	Gestion des biens
Informatique	Informatisation des services
	Maintenance
Juridique	Contrats et veille
	Contentieux
Sécurité	Sécurité des biens
	Sécurité des personnes
	Sécurité des données

Source : l'organigramme de l'OPGI.

❖ 3^{ème} étape : Définition d'une échelle d'évaluation :

Le risque inhérent, est le risque intrinsèque à l'activité avant toute mesure de traitement. La hiérarchisation des risques inhérents se fait à travers l'estimation de deux paramètres : la probabilité d'occurrence et l'impact. La probabilité d'occurrence = fréquence d'apparition du risque

Tableau 22 : Exemple d'échelle probabilité.

Cote	Qualification	Définition
4	Quasi-certain	Risque très fréquent
3	probable	S'est déjà produit en interne
2	Possible	S'est déjà produit ailleurs
1	Rare	Jamais auparavant

Source : fait par l'étudiant.

L'impact = conséquences du risque (niveau de gravité)

Tableau 23 : Exemple d'échelle impact.

Cote	Qualification	Définition
4	Critique	Conséquences graves pouvant engendrer une restructuration de l'entité ou sa dissolution.
3	Élevé	Conséquences graves pouvant être gérées par l'entité au moyen de mesures appropriées.
2	modéré	Conséquences significatives que l'entité peut gérer dans des conditions normales moyennant modifications dans le dispositif en place.
1	Faible	Événement dont les conséquences peuvent être gérées dans le cadre du dispositif en place avec un minimum d'effort.

Source : fait par l'étudiant.

❖ **4^{ème} Étape** : Estimation de chaque risque pour chacun des processus / activité :

Plusieurs méthodes existent pour estimer le risque inhérent, nous en présentant 2 manières de faire :

1^{ère} méthode :

Risque inhérent (intrinsèque ou brut) = Impact * fréquence

2^{ème} méthode :

Risque inhérent = (Impact + fréquence) / 2

Pour identifier les risques bruts, il va falloir identifier les objectifs globaux et les déclinés en objectifs d'activités, les objectifs doivent être SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel).

A: Identifier les Objectifs globaux et par activité :

Tableau 24 : Exemple d'objectifs Horizon 2018-2021

Objectif stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Clôturer les programmes en cours • moderniser la fonction recouvrement et facturation pour atteindre un Taux de recouvrement des loyers > 70% et un taux facturation dans les délais > 95%
Objectifs opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les décomptes globaux définitifs par entreprise • Former l'ensemble des intervenants dans les fonctions recouvrement et facturation • Doter les deux structures d'outils informatiques appropriés (PC, logiciel, etc.)
Objectifs de fiabilité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Assainir le fichier patrimoine
Objectifs de conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Récupérer tous les documents contractuels. • Recueillir l'assurance décennale • Récupérer / Mettre à jour des documents de propriété et de location

Source : fait par l'étudiant.

❖ Déclinaison des objectifs globaux :

La déclinaison est faite pour chaque objectif et pour chaque structure /activité, des indicateurs et des tableaux de bord doivent être élaborés pour permettre le suivi et la remontée de l'information.

Tableau 25 : Exemple d'objectifs par activité.

Activité	Nature objectif	Déclinaison	Délais
DMO	Opérationnel Établir les décomptes globaux définitifs par entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • État des lieux des projets • État des attestations de réception provisoire et définitif par projet • État des travaux par entreprise de réalisation 	Début : 02/05 Fin : 31/12/2019 Compte rendu d'avancement chaque deux mois à partir du 31/07/2018

		<ul style="list-style-type: none"> Situation financière par projet, par entreprise et par bureau d'études 	
DDPIF		N/C	
DGMP		Rapport situation des logements finis non attribuer : notifier / non notifier depuis plus d'une année	Au plus tard 30/04
UNITÉ		N/C	
RH		Formation juridique du personnel DMO concernant les impératifs juridiques en matière de clôture des travaux. Formation juridique du personnel DGMP concernant les impératifs juridiques en matière de recouvrement.	Au plus tard 30/06
MG		Mettre à disposition DMO/ DGMP voiture de service, bons d'essence et frais de déplacement budget spécial	À la demande
DFC		Dédier deux personnes pour assister DMO/DGMP	Immédiat
SÉCURITÉ		Assister DMO/DGMP dans les relations avec la protection civile, SONELGAZ, Conformités.	À la demande

Source : fait par l'étudiant.

B : Identifier les événements susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs :

- ✓ Un événement peut être positif ou négatif ;
- ✓ S'agissant de l'établissement d'une cartographie des risques à usage de l'audit, il y a lieu de se focaliser sur les événements à impact négatif ;

- ✓ Seuls les événements pouvant compromettre la réalisation des objectifs sont pris en compte
- ✓ Il y a lieu de noter qu'il s'agit autant des risques déjà déclarés que des risques probables même jamais réalisés.

À noter également, que, compte tenu du présent exemple, les deux activités clés pour la réalisation des objectifs sont la maîtrise d'ouvrage et le recouvrement, à défaut du volume et complexité du travail, nous allons se focaliser sur le recouvrement.

Néanmoins, aux risques qui sont générés ailleurs et qui se réalisent à ce niveau, il est utile de préciser l'origine du risque.

Afin de faciliter l'identification des risques, il faut :

- 1- Se poser les questions clés suivantes
 - a- Quels sont nos objectifs ?
 - b- Quelles sont les moyens qui doivent être réunis pour les atteindre ?
 - c- Quelles seraient les conséquences de l'indisponibilité de chacun de ces moyens ?
 - d- Quelles seraient la source de risque pouvant affecter nos moyens ?
- 2- Analyser les situations passées, Benchmarker les entités dans le même secteur et penser des scénarios de risques inédits.
- 3- Découper l'activité en sous-activités et tâches élémentaires (degré de finesse à choisir en fonction du temps, des moyens et des objectifs). Il est utile de présenter le recensement dans un tableau comme suit :

Tableau 26 : Activité et sous-activités.

Catégorie risque	Sous-catégorie	Événements	Origine de l'événement			
			DMO	DGMP	DRHM	DFC
Risque financier	Recouvrement	Le non établissement des contrats au moment opportun	DGMP			
Risque financier	Recouvrement	Situation locataire irrégulière	DGMP			
Risque financier	Recouvrement	Maintenance des locaux/logements non effectuer	DGMP			
Risque financier	Recouvrement	Avis de passage non délivré.	DFC			
Risque financier	Recouvrement	Mise en demeure non remis.	Contentieux.			

Source : fait par l'étudiant.

❖ **5^{ème} Étape :** Calcul du risque brut :

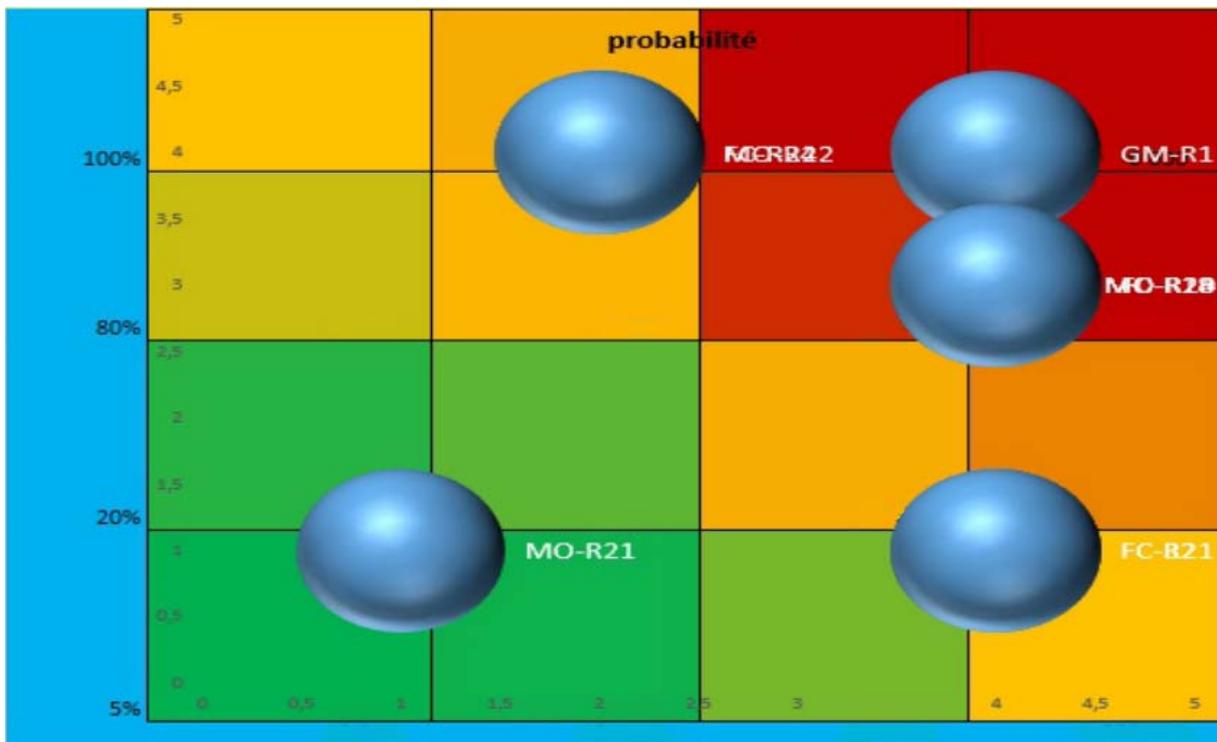
C'est le produit des deux appréciations spécifiques selon la formule de calcul du risque : **Le risque = l'impact x probabilité.**

Tableau 27 : Hiérarchisation des risques bruts

Méthode 1			
N° Risque	Impact	Probabilité	Risque brut
GM-R1	4	4	16
MO-R20	4	3	12
MO-R24	4	3	12
FC-R18	4	3	12
MO-R22	2	4	8
FC-R24	2	4	8
FC-R21	4	1	4
FC-32	4	1	4
MO-R21	1	1	1

Source : fait par l'étudiant.

Figure 13 : Cartographie des risques.



Source : fait par l'étudiant.

1.2. Le plan d'audit :

❖ 6^{ème} Étape : Évaluation du dispositif du contrôle interne :

Le chapitre 02, de la partie 02 était consacré à l'évaluation de DCI, en conclusion de ce chapitre, le management a décidé que le DCI de l'OPGI est inapproprié.

Tableau 28 : Échelle d'évaluation de DCI.

Cote	Désignation	Définition	Niveau d'atténuation du risque inhérent
1	Dispositif adéquat	si le dispositif est conforme aux exigences COSO à au moins 80%	Le risque inhérent est atténué à plus de 80%
2	Dispositif satisfaisant	Si le niveau de conformité du dispositif se situe entre 50 %et 80%	Entre 50% et 80%
3	Dispositif à améliorer	Si le niveau de conformité est inférieur à 50% supérieur à 40%	Entre 40% et 50%
4	Dispositif inapproprié	Si le niveau de conformité est inférieur à 40%	Inférieur à 40%

Source : fait par l'étudiant.

Selon ce tableau le DCI de l'OPGI est au niveau 4 : dispositif inapproprié.

❖ **7^{ème} Étape** : évaluation du risque résiduel :

L'évaluation du risque résiduel permet de savoir à quel point l'impact du risque et/ou son occurrence peuvent nuire à l'office après l'avoir soumis ou DCI. il se calcule par l'une des méthodes suivantes :

1^{ère} méthode, 1^{ère} variable :

Risque résiduel = risque inhérent * note attribuée au dispositif de contrôle interne.

1^{ère} méthode, 2^{ème} variable :

Risque résiduel = risque inhérent * (1- taux traitement « % »).

2^{ème} méthode :

Risque résiduel = risque inhérent – note attribuée au dispositif de contrôle interne.

Quel que soit la méthode retenue, la hiérarchisation des risques résiduels (net) est la même, le plan d'audit dégagé est donc le même.

Tableau 29 : Hiérarchisation des risques résiduels.

Méthode 1 variable 1			Méthode 1 variable 2			Méthode 2		
N° risque	DCI	risque net	N° risque	DCI	risque net	N° risque	DCI	risque net
GM-R1	4	64	GM-R1	10%	14,4	GM-R1	4	12
MO-R20	4	48	MO-R20	10%	12	MO-R24	4	8
MO-R24	4	48	MO-R24	10%	12	MO-R20	4	8
FC-R18	4	48	FC-R18	10%	12	FC-R18	4	8
MO-R22	4	32	MO-R22	10%	8	MO-R22	4	4
FC-R24	4	32	FC-R24	10%	8	FC-R24	4	4
FC-R21	4	16	FC-R21	10%	4	FC-R21	4	0
FC-32	4	16	FC-32	10%	4	FC-32	4	0
MO-R21	4	4	MO-R21	10%	1	MO-R21	4	-3

Source : fait par l'étudiant.

Notez bien que la référence du risque indique l'origine du risque et remarquez que le risque le plus élevé provient de l'activité gestion et maintenance du patrimoine, et qu'il affecte la fonction recouvrement de la DFC. Le plan d'audit tiendra compte de cette information.

❖ **8^{ème} Étape** : plan d'audit :

La fréquence des missions d'audit est en fonction de l'importance du risque résiduel. Ainsi, l'activité gestion et maintenance du patrimoine dont le risque résiduel est le plus élevés, fera l'objet de missions plus fréquentes que ceux dont les risques résiduels sont les moins élevés.

Aussi, pour minimisé ce risque résiduel, l'OPGI doit actualiser ces procédures de gestion, et les formalisés, d'autre part, et selon l'étude financière des coûts et des bénéfices, l'OPGI devra choisir l'externalisation (sous-traitance) de l'activité maintenance du patrimoine ou recruter plus d'agents d'entretiens ou les former.

Section2 : Actualisation des procédures de gestion de la DGMP:

La défaillance de la DGMP dans les activités de gestion, affecte la fonction de recouvrement des arrières de loyers de la DFC. À la base de la grille de performance du MHUV, l'évaluation de DCI et le plan d'auditeur, nous avons pu cibler le risque majeur, son origine et comment parer au risque.

Nous allons dans la suite de ce chapitre formalisé et actualisé la procédure de gestion de la DGMP pour:

- ✓ Combler les lacunes du personnel en matière de réglementation ;
- ✓ Établir le respect de droit et des règlements ;
- ✓ Instaurer le principe de séparation des taches et déterminer les responsabilités ;
- ✓ Faciliter l'activité d'évaluation et du contrôle ;
- ✓ Augmenter la performance du département ;
- ✓ Faciliter le recouvrement ;
- ✓ Minimiser les pertes et le manque à gagner ;
- ✓ Embellir l'image de l'office.

Vu le volume important de la procédure de gestion, nous allons présenter sommairement son contenu en commençant par le sommaire, puis la présentation de quelques points clés de la procédure et finir par une conclusion.

2.1. Sommaire de la procédure de gestion:

- I. Attribution des logements :
 1. La notification.
 2. La Réception du patrimoine.
 3. Calcul de loyer.
 4. Contrôle de la liste au fichier national.
 5. Le PV de positionnement.
 6. L'ordre de versement.
 7. Le PV de constat des lieux.
 8. Le contrat.
 9. La remise des clés.
 10. L'enregistrement dans la base de données et la création de la fiche financière.
- II. Attribution des locaux :
- III. Attribution pour les personnes morales :
- IV. Renouvellement des contrats et des conventions :
- V. La régularisation :
 1. Transfert de droit au bail :
 - a) Personnes physiques.
 - b) Personnes morales.
 2. Droit de maintien dans les lieux :
 - a) Logements.
 - b) Locaux.
 3. Désistement.
 4. Décès.
 5. Régularisation suivant jugement.
 6. Modifications.
 7. Permutation.
 8. Régularisation des occupants sans titres réguliers loi (16-310)
- VI. Attestation de mise à jour.
- VII. Cession.

2.2. Points clés de la procédure :

1. **Attribution des logements** : la procédure d'attribution des logements comporte plusieurs anomalies, la plus importante est l'attribution des logements sans l'établissement des contrats, cette anomalie fait perdre à l'office des loyers et des affaires en justice par vice de forme. Une application informatique est donc indispensable.

2. **Attribution des locaux :** l'aspect commercial des locaux donne à ce point une importance capitale, les locaux représentent un risque majeur de fraude. Une commission et donc nécessaire minimisé le risque de fraude, elle doit être composée de :
 - ✓ Représente de la DGMP ;
 - ✓ Représentant de la cellule juridique et contentieux ;
 - ✓ Représentant de la DFC ;
 - ✓ Représentant des travailleurs ;
 - ✓ Présider par le directeur générale adjoint.

3. **Régularisation :** l'importance de ce point vient du fait que les lois qui gère la régularisation comportent des vides juridiques, des textes contradictoires laissé à l'appréciation des personnes chargées de la régularisation. La même commission des locaux doit trancher des cas de la régularisation.

4. **Cession :** de l'approbation du dossier par la commission chargée de la cession, jusque au paiement des 5% de l'apport initial, il peut passer plusieurs mois voire plusieurs années, cette période cumule un montant important d'arrière, ce qu'on appelle les arrières fictifs ou irrécouvrable. Le manque de texte juridique qui parle de cette période et l'hésitation du CA a défalqué ces montant rends ce point très important. Établir une liste nominative des occupants (personne morale ou physique), leurs adresses, le nombre de mois non payer, et le montant des créances, faite par la commission charger de l'approbation des dossiers de cession, associée à un rapport récapitulatif de ladite liste a l'intention de CA pour faciliter la prise de décision.

Conclusion

L'évaluation de DCI permet de ciblé de manière générale les déficiences de l'organisation, mais quand elle est jointe au plan d'audit interne, elle peut permettre de ciblé de manière très précise la déficience, son origine, la parade là mieux adapté pour l'amélioré, et enfin la fréquence de son contrôle par l'auditeur.

Le plan d'audit interne, qui contient 08 étapes, les étapes de 01 à 05 servent à établir la cartographie des risques, qui est très importante pour la suite de l'évaluation. Les étapes 06, 07 et 08 servent à évaluer le DCI, calculer les risques résiduels et établir le plan de l'audit.

Le résultat de l'évaluation de DCI, a montré que la compétence du personnel est le facteur commun pour toutes les déficiences, le plan d'audit a déterminé que l'impact majeur de cette déficience était sur le recouvrement, ainsi nous proposons de régler cette défaillance, par la formalisation d'un manuel de procédures de gestion, qui dans la main du personnel servira d'un support technique, juridique et opérationnel.

Par ailleurs, ce manuel de procédures, servira aussi comme un support d'apprentissage pour les nouveaux employés de l'office. Ainsi qu'un outil de contrôle par l'auditeur interne ou externe.



CONCLUSION
GÉNÉRALE

Conclusion générale

Le secteur de l'habitat assure une mission essentielle dans la vie économique et sociale, son rôle dans la promotion immobilière en faveur des citoyens les plus démunie, lui confère une importance capitale dans la politique sociale de l'Etat Algérien.

Dans ce cadre, l'activité de l'OPGI occupe une place importante, son rôle est de mettre en œuvre cette politique sociale. Toutefois, ce rôle est indissociable au risque, pour dire que le risque est omniprésent dans chaque activité de l'OPGI ce qui peut atteindre préjudice à sa performance.

Ainsi, pour assurer la performance des activités de l'OPGI de façon permanente en offrant des services de qualité et entretenir auprès des locataires une image attractive, la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne efficace s'avère indispensable.

Les composantes du système du contrôle interne visent la maîtrise des activités par la maîtrise des risques, en permettant de détecter en temps voulu, tout dérapage par rapport aux objectifs. Pour que le contrôle soit complet et plus efficace, il faut que les objectifs suivants soient existants et respectés dans le système mis en place, la sécurité des actifs, la qualité des informations le respect des directives, l'optimisation des ressources. Aussi, l'objectif du contrôle interne est de s'assurer que, les ressources mises à la disposition de l'agent dans le cadre des activités soient utilisées d'une façon économique et efficace.

En ce qui concerne la méthodologie de l'évaluation du contrôle interne, elle s'appuie sur la notion de gestion des risques. Le contrôle interne lui est un dispositif de sécurité du patrimoine de l'OPGI, et le risque lui est une variable aléatoire qui vient influencer de façon négative la capacité d'une organisation d'atteindre ses objectifs,

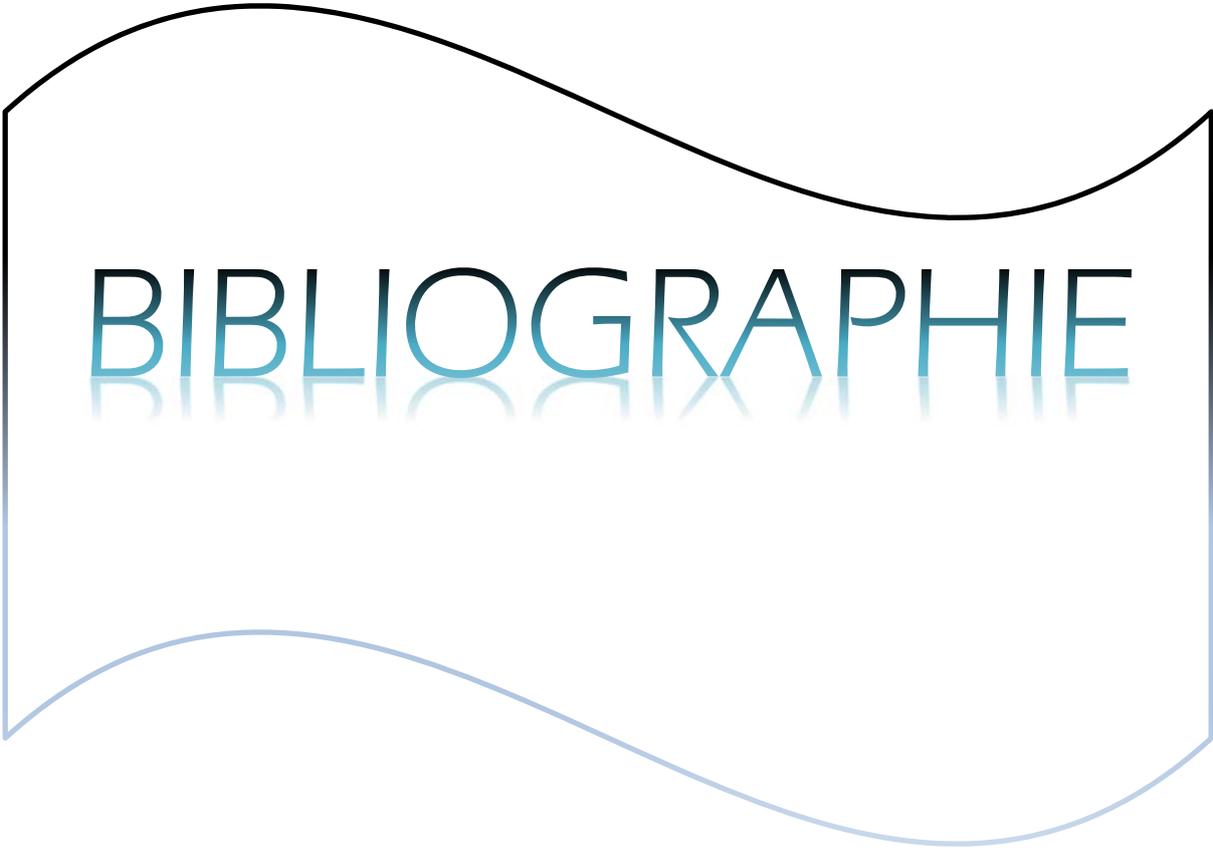
Notre étude auprès de l'OPGI de Bouira, nous a permis de souligner les différentes étapes d'évaluation de dispositif de contrôle interne par le biais des outils de COSO3. Cette évaluation nous a permis de détecter les principales déficiences au

vue des 17 principes de contrôle interne proposés par le référentiel du COSO. Aussi, nous avons pu conclure que le manque de compétences est le facteur commun des défaillances de toutes les activités de l'OPGI de Bouira. Ce résultat était visible sur la grille de performance de l'OPGI.

À l'aide du plan d'audit, nous avons pu détecter avec précision l'impact majeur de la compétence sur l'activité de recouvrement des loyers, nous avons pu définir la parade pour minimiser le risque de la compétence sur le recouvrement, cette parade consiste en l'actualisation du manuel de procédures de gestion pour le département DGMP, ce dernier ne peut être efficace que si le département DGMP le formalise et le valide et que chaque agent de la DGMP se l'approprie pour en faire un outil de travail.

Cette étude nous a permis aussi de faire un diagnostic du dispositif mis en place et proposer des recommandations et les perspectives de leur mise en œuvre afin d'aider la structure contrôlée à limiter au maximum ses risques et à mieux gérer ces activités, après l'analyse de la grille de performance de l'OPGI et l'évaluation de dispositif de contrôle interne, nous avons constatés que le dispositif de contrôle interne de l'OPGI est inadapté à la gestion de ses activités; d'après les exemples étudiés précédemment, dans le chapitre 03 de la partie 02, nous avons apprécié le niveau de la maîtrise des différentes phases du DCI par l'OPGI, l'aide à la réalisation de ses objectifs, ainsi les deux hypothèses émises dans notre travail sont confirmées.

De ce fait, nous insistons sur l'importance de la mission du contrôle interne qui s'opère périodiquement voir d'une manière inopinée, pour assurer la transparence des opérations et amenuiser le taux du risque encouru et améliorer la performance.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Livres:

- Adrien Payette, **Efficacité des gestionnaires et des organisations**, Presses de l'Université du Québec, Québec, Canada, 2000.
- Alfred Chandler, **Organisation et performance des entreprises**, T1, Éditions de l'organisation, Paris, France, 1992.
- Châari Zouhour et Didier Leclère, **L'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants, « La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité »**, article publié sur internet en mai 2008.
- Cherif Lahlou, **Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances**, article publié sur internet.
- Cordel Frédéric et Lebègue Daniel, **Gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle**, Edition Vuibert, Paris, France, 2013.
- Éric Delavallée, Elsa Joly et Anne Yoldjian, **La culture d'entreprise pour manager autrement (résumé)**, Manpower, Paris, France, 2002.
- Jacques Renard, **Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2012.
- Jacques Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**, 7^{ème} édition, Eyrolles, Paris, France, 2014.
- Kamal Abou el Jaouad, **les enjeux du contrôle interne**, université de Clermont 1, master en finances, 2006/2007.
- Killesse Vanstapel, **L'Audit Externe Dans le Secteur Public**, Charte, Paris, France, 2004.
- Louisot Jean-paul, **management des risques et stratégie selon la norme ISO 31000**, AFNOR, Paris, France, 2016.
- M. Guenoun, **le management de la performance publique locale**, thèse de doctorat en science de gestion, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, France, 2009.
- Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances**, Éditions Économica, Paris, France, 1988.
- Michel Marchesnay, **Économie d'entreprise**, Eyrolles, Paris, France, 1991.
- Nicolas Dufour et Jean-david Darsa, **le coût du risque un enjeu majeur pour l'entreprise**, Gereso, Paris, France, 2014.
- Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage**, Éditions de l'organisation, Paris, France, 1997.
- Pierre Baret, **L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?**, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2006.
- Rachid Bekki, **La performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas : « la douane Algérienne »**, mémoire en vue d'obtenir un magistère en management stratégique, Université d'Oran-Es-Senia, Algérie, 2011/2012.
- Robert Obert, Marie-Pierre Mairesse, **DSCG 4 Comptabilité et audit - Cas pratiques**, 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, France.

Samuel MERCIER, **une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents** **Papier de recherche**, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, 1998.

Stéphanie Thiery Dubuisson, **L'audit**, Edition la découverte, paris, France, 2009.

Tezenas du Moncel, cité par Mohamed Bayed, **Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles**, Annales du Management, 1992.

Publications:

AMF, **Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne**, paris, France, 2010.

COSO, **Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence**.

IFACI, **Manuel d'audit interne**, Eyrolles, paris, France, 2015.

IIA, **normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne**, Floride, USA, 2017.

INTOSAI, **Manuel de mise en œuvre des ISSAI en Audit de Conformité**, paris, France, 2018.

OCDE, **Le contrôle interne et la gestion des risques pour renforcer la gouvernance en Tunisie**, OCDE, 2016.

Pwc et Ifaci, **COSO le référentiel intégré de contrôle interne**, Eyrolles, Paris, France, 2014.

Journal officiel:

Journal Officiel algérien N° 02 du 13 janvier 1988.

Journal Officiel Algérien N° 25, du 29 mai 1991.

Journal Officiel algérien N° 74 du 25 novembre 2007.

Journal Officiel algérien N° 42 du 11 juillet 2010.

Journal officiel français N° 177, Loi N° 2003-706.

Décisions du ministère des finances, N° 002 du 04 février 2016, N° 150 du 11 octobre 2016 et N° 23 du 15 mars 2017.

Formation:

Gueldasni Amel, **Formation sur l'évaluation des risques**, IAHEF, Avril 2018.

Webographie:

<https://www.aicpa.org/interestareas/governmentalauditquality/resources/auditeeresourcecenter/internalcontrolinformation.html>.

<http://www.fimaktabati.dz>



Annexe

Annexe N° 02 : Évaluation globale d'un système de contrôle interne

1. Évaluation globale d'un système de contrôle interne

Évaluation globale d'un système de contrôle interne			
Entité ou élément de la structure de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation (entité, division, unité opérationnelle, fonction)			
Objectif(s) pris en compte dans le périmètre d'évaluation du contrôle interne	Considérations concernant le niveau de risque acceptable par le management		
Opérations			
Reporting			
Conformité			
	Mise en place ? (O/N)	Fonctionnement ? (O/N)	Justification de la conclusion
Environnement de contrôle			
Évaluation des risques			
Activités de contrôle			
Information et communication			
Pilotage			
Les cinq composantes fonctionnent-elles conjointement de façon intégrée ? Évaluer si une combinaison de déficiences du contrôle interne dans plusieurs composantes constitue une déficience majeure* <Mettre à jour le modèle « Synthèse des déficiences » si nécessaire>			
Le système global de contrôle interne est-il efficace ? <O/N>*			
Justification de la conclusion			

* S'il s'avère qu'il existe une déficience majeure, le management doit en conclure que le système de contrôle interne n'est pas efficace.

Annexe N° 03

Évaluation des composantes

2. Évaluation des composantes

Évaluation de la composante « Environnement de contrôle »		Mise en place ? (O/N)	Fonctionnement ? (O/N)	Justification de la conclusion
1. Démontrer son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques : l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.				
N° d'identification	Description de la déficience du contrôle interne	Évaluation de la sévérité de la déficience du contrôle interne : (Déterminer si des contrôles relatifs à l'application d'autres principes compensent la déficience du contrôle interne.)		Recenser les déficiences du contrôle interne liées à un autre principe qui pourraient avoir un impact sur cette déficience du contrôle interne.
		La déficience du contrôle interne est-elle majeure ? (O/N)	Commentaires/Contrôles compensatoires	

Annexe N° 04

Évaluation des principes

3. Évaluation des principes

Évaluation des principes de la composante « Environnement de contrôle »

Principe n° 1 : Démontrer son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques

L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.

Points d'attention :

- **faire preuve d'exemplarité** : le conseil et le management, à tous les niveaux de l'entité, démontrent à travers leurs instructions, leurs actes et leur comportement, l'importance de l'intégrité et des valeurs éthiques pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne ;
- **établir les normes de conduite** : les attentes du conseil et de la direction générale quant à l'intégrité et aux valeurs éthiques sont définies dans les normes de conduite et sont comprises à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que par les prestataires externes et autres partenaires ;
- **évaluer l'adhésion aux normes de conduite** : les processus sont en place pour évaluer la performance individuelle et collective au regard des normes de conduite définies ;
- **gérer les écarts en temps voulu** : les écarts par rapport aux normes de conduite de l'entité sont identifiés et résolus en temps voulu et de façon cohérente ;
- (le cas échéant, autres points d'attention spécifiques.)

Synthèse des contrôles relatifs à l'application du principe n° 1

Déficiences liées au principe n° 1

N° d'identification	Description de la déficience du contrôle interne	Évaluation préliminaire de la sévérité de la déficience : (Déterminer si d'autres contrôles relatifs à l'application de ce principe compensent la déficience du contrôle interne.)	Recenser les déficiences du contrôle interne liées à un autre principe qui pourraient avoir un impact sur cette déficience du contrôle interne.
		<i>A priori</i> , la déficience du contrôle interne est-elle majeure ? (O/N)	Commentaires/ Contrôles compensatoires

Évaluation des déficiences au sein du principe* : Évaluer si une déficience ou combinaison de déficiences du contrôle interne au sein du principe constitue une déficience majeure** <Mettre à jour le modèle « Synthèse des déficiences » si nécessaire>	<Commentaires>	
Évaluer le principe en faisant appel au jugement**	O/N	Justification de la conclusion
Le principe est-il mis en place ?		
Le principe fonctionne-t-il ?		

* Recenser les déficiences dans le modèle « Synthèse des déficiences ».

** S'il s'avère qu'il existe une déficience majeure, le management doit en conclure que le principe n'est pas mis en place et ne fonctionne pas, et que le système de contrôle interne n'est pas efficace.

Annexe № 05

Synthèse des déficiences

4. Synthèse des déficiences

Synthèse des déficiences									
N° ID	Origine de la déficience du contrôle interne		Description de la déficience interne	Considérations relatives à la sévérité de la déficience	La déficience du contrôle interne est-elle majeure ? (O/N)	Responsable	Plan d'actions correctives	Impact sur la mise en place/le fonctionnement	Recenser toutes les déficiences du contrôle interne liées à d'autres principes qui pourraient avoir engendré cette déficience du contrôle interne
	Composante	Principe							

Ce modèle est un exemple de synthèse des déficiences. Le management peut adapter ce modèle en ajoutant des colonnes supplémentaires afin de le compiler avec d'autres informations pertinentes.



TABLE DES
MATIERES

Table des matières

Remerciement.	
Dédicace.	
Liste des abréviations.	
Listes des figures et tableaux.	
Sommaire	
Introduction générale	6
Première partie : Le dispositif du contrôle interne dans une organisation	11
Chapitre I : Les fondements théoriques du contrôle interne.	13
Section 1 : Généralités sur le contrôle interne.	13
1.1 Le contrôle interne : L’histoire d’une émergence.	13
1.2 La définition du contrôle interne.	14
1.3 Les spécificités du contrôle interne.	17
1.4 Les objectifs du contrôle interne.	18
1.5 Contrôle interne : principes et limites.	21
Section 2 : La notion de performance.	24
2.1 Contenu et définition de la performance.	24
2.2 Les dimensions internes de la performance.	25
2.3 Modèles d’évaluation de la performance.	30
2.4 Le suivi de la performance.	33
Conclusion.	34
Chapitre II: Contrôle interne : composantes et mise en œuvre.	37
Section 1 : Les composantes du dispositif de contrôle interne.	37
1.1 Présentation de COSO.	37
1.2 L’environnement de contrôle.	39
1.3 L’évaluation des risques.	40
1.4 L’activité du contrôle.	40
1.5 L’information et communication.	41
1.6 Le pilotage.	41
Section 2 : Mise en œuvre de dispositif de contrôle interne.	42
2.1 Mise en œuvre de l’environnement de contrôle.	42
2.2 Mise en œuvre de l’évaluation des risques.	43
2.3 Mise en œuvre de l’activité du contrôle.	44
2.4 Mise en œuvre de l’information et communication.	45
2.5 Mise en œuvre du pilotage.	46
Conclusion	47
Chapitre III : Contrôle interne : Les acteurs et l’analyse des risques.	49
Section 01 : L’analyse générale des risques.	49
1.1 La culture des risques.	49
1.2 L’analyse des risques.	51
1.3 Le cadre général pour analyser des risques.	51
1.4 Les étapes d’analyse des risques.	53

1.5	La gestion des risques.	56
Section 02 : Les acteurs de contrôle interne.		59
2.1	Le conseil d'administration.	59
2.2	Le directeur général (DG) ou le Directoire.	60
2.3	Management des risques (ERM).	60
2.4	L'auditeur interne.	61
2.5	Le personnel de l'organisation.	66
Conclusion.		67
Deuxième partie : L'évaluation et le perfectionnement du contrôle interne de l'OPGI de Bouira.		69
Chapitre I : OPGI de Bouira et performance économique : Quel bilan ?		71
Section 1 : Présentation de l'OPGI de Bouira.		71
1.1	La création de l'OPGI de Bouira.	71
1.2	Le fonctionnement de l'OPGI de Bouira.	72
1.3	Les missions du CA, DG et auditeur interne.	74
Section 2 : La grille des critères de performance de l'OPGI.		77
2.1	Les indicateurs de performance économique.	77
2.2	Les indicateurs de performance financière.	79
2.3	L'indicateur de performance organisationnelle.	83
2.4	Les indicateurs de performance sociétale.	84
2.5	L'analyse des tableaux et le lien entre le dci et la performance de l'OPGI.	85
Conclusion.		88
Chapitre II : Évaluation du dispositif de dispositif de contrôle interne de l'OPGI de Bouira.		90
Section 1 : Évaluation du dci au niveau de la direction générale.		90
1.1	Analyse des constats.	90
1.2	Évaluation.	91
1.3	Synthèse des points clés.	93
Section 2 : L'évaluation de DCI au niveau de la DGMP.		93
2.1	Analyse des constats.	93
2.2	Évaluation.	94
2.3	Synthèse des points clés.	97
Conclusion.		103
Chapitre III : Perfectionnement du dispositif de contrôle interne de l'OPGI : proposition de solutions.		106
Section 1 : Le plan d'audit :		105
1.1	Élaboration de la cartographie des risques.	107
1.2	Le plan d'audit.	113
Section 2 : Actualisation des procédures de gestion de la DGMP.		115
2.1	Sommaire de la procédure de gestion.	115
2.2	Points clés de la procédure.	116
Conclusion.		119
Conclusion générale.		120

Annexes.	123
Bibliographie.	129
Table des matières.	133