



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 20
(2008-2009)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONCEPTION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DE LA
PERFORMANCE D'UN SERVICE D'AUDIT INTERNE :
CAS DE LA SENELEC**

Présenté par :

Olivier Kouassi TOSSAVI

Dirigé par :

M. Moussa YAZI

Directeur de l'I.S.C.B.F - CESAG

DEDICACE

Je rends grâce à DIEU le Père Tout-Puissant pour son infinie bonté et sa grande miséricorde.

C'est par Lui, avec Lui et en Lui que tout a été accompli!

Je dédie ce mémoire :

- A mon père M. TOSSAVI D. Joseph, et à ma mère Mme BESSANH K. Pierrette, pour la vie qu'ils m'ont donnée, pour tous les sacrifices consentis et pour leur admirable contribution à la réussite de ma formation au CESAG.

- A l'ensemble de mes frères et sœurs pour leurs prières et pour le soutien sans faille qu'ils m'ont toujours porté, sans oublier mon amie BATIONO Nina Gwladys dont le soutien m'a aussi été d'un grand apport.

- A tous cités, trouvez ici, l'expression de ma profonde gratitude et de mon infinie reconnaissance pour tout le soutien affectif, spirituel, moral et matériel dont j'ai bénéficié tout au long de ma formation.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette étude, je voudrais exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à l'endroit de :

- M. Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF pour avoir accepté de m'encadrer mais aussi pour son esprit de collaboration et pour l'attention accordée à mes moindres préoccupations et envers qui je voudrais traduire ici mon profond respect, ma grande considération, ma grande admiration et ma reconnaissance.
- M. Amadou Lamine SY, D.E.V.E au CESAG pour son humanisme légendaire à notre égard.
- MM. Ngary SOW et El Hadji NDOYE tous deux responsables de l'IIA-SN pour leurs conseils avisés.
- La Direction et le personnel de la SENELEC en particulier :
 - ✓ M. MAR Sambe, Directeur de l'Audit Interne et Contrôle de Gestion pour avoir bien voulu m'accepter comme stagiaire.
 - ✓ M. Mactar NDOYE, Chef du Département Audit Interne et Organisation pour sa simplicité, sa très grande disponibilité, son assistance, son soutien et surtout pour la confiance qu'il plaça en moi.
- Tous les étudiants et stagiaires de la 20^{ème} promotion DAC.
- Tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué de quelque manière que ce soit à la réussite de ma formation au CESAG et que je n'ai pu citer nommément.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AFNOR** : Association Française de Normalisation
- BT**: Basse Tension
- DAICG** : Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion
- DAIO** : Département de l'Audit Interne et Organisation
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- HT** : Haute Tension
- IFACI** : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
- IIA**: The Institute of Internal Auditors
- KPI**: Key Performance Indicator
- MT**: Moyenne Tension
- SENELEC** : Société Nationale d'Electricité
- VD** : Variable de Décision

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau n°1 : Tableau d'allocation des ressources	20
Tableau n°2 : Synthèse des indicateurs dimensions de la performance.....	30
Tableau n°3 : Tableau des sanctions.....	45
Tableau n°4 : Synthèse des démarches des auteurs.....	48
Tableau n°5 : Fiche indicateur.....	52
Tableau n°6 : La SENELEC en chiffres.....	67
Tableau n°7 : Fiche d'identité de l'indicateur respect des budgets de temps par mandat terminé.....	89
Tableau n°8 : Fiche d'indicateur coût horaire de la fonction d'audit interne.....	90
Tableau n°9 : Fiche d'indicateur ressources en audit interne.....	91
Tableau n°10 : Fiche d'indicateur respect de la planification initiale.....	92
Tableau n°11 : Fiche d'indicateur conformité aux normes.....	93
Tableau n°12 : Fiche d'indicateur temps consacré aux travaux d'audit.....	94
Tableau n°13 : Fiche d'indicateur consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux.....	95
Tableau n°14 : Fiche d'indicateur formation professionnelle.....	96
Tableau n°15 : Fiche d'indicateur recommandation partiellement ou totalement mises en application.....	97
Tableau n°16 : Fiche d'indicateur délai prévu d'implantation des recommandations.....	98
Tableau n°17 : Fiche d'indicateur respect des échéanciers par mandat terminé.....	99
Tableau n°18 : Fiche d'indicateur délai de diffusion du projet de rapport d'audit.....	100

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Les composantes de la performance.....	12
Figure n°2 : L'action de l'audit interne	18
Figure n°3 : Diagramme d'Ishikawa	32
Figure n°4 : La qualité d'un bon audit interne	34
Figure n°5 : Schéma d'un système.....	37
Figure n°6 : le triangle culture-objectifs- résultats.....	38
Figure n°7 : Déclinaison objectifs-mesure de performance-activités.....	42
Figure n°8 : L'architecture du système de mesure	44
Figure n°9 : Caractéristique d'un « bon »indicateur	51
Figure n°10 : Le modèle d'analyse	56
Figure n°11 : Organigramme de la SENELEC (le top management)	69
Figure n°12 : Organisation du Département d'Audit Interne et Organisation	72

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
Liste des abréviations et sigles	iii
Liste des tableaux et figures,	iv
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I: cadre théorique de la conception du système d'évaluation.....	8
Introduction.....	9
Chapitre 1 : La performance du service d'audit interne de l'entreprise.....	10
Introduction.....	10
1.1 Définition de la performance.....	11
1.1.1 Ce que la performance n'est pas.....	13
1.1.2 Les critères d'appréciations de la performance.....	13
1.1.2.1 L'Economie	13
1.1.2.2 L'Efficacité	14
1.1.2.3 L'Effcience	15
1.1.2.4 L'Effectivité.....	15
1.1.2.5 L'Equité	15
1.2 L'environnement du service d'audit interne de l'entreprise.....	16
1.2.1 Les objectifs du service d'audit interne dans une entreprise.....	16
1.2.2 Les activités d'un service d'audit interne de l'entreprise.....	17
1.2.3 Le rattachement hiérarchique.....	18
1.3 Les dimensions de la performance du service d'audit interne dans l'entreprise.....	19
1.3.1 La dimension relative aux ressources.....	19
1.3.1.1 Le budget.....	20
1.3.1.2 L'effectif.....	21
1.3.1.3 Le plan d'audit.....	21
1.3.2 La dimension relative aux processus.....	23
1.3.2.1 Le profil et la compétence de l'auditeur.....	24
1.3.2.2 Le planning d'audit.....	25
1.3.2.3 La méthodologie de l'audit.....	26
1.3.3 La dimension relative aux résultats de l'audit.....	27
1.3.3.1 Le livrable de l'audit interne.....	29
1.4 Les déterminants de la performance.....	31
1.4.1 Le diagramme d'Ishikawa.....	31
1.4.2 Le contrôle qualité.....	32
1.4.3 Le climat social.....	34
1.4.4 La culture de l'entreprise.....	35
Conclusion.....	35
Chapitre 2 : Le système d'évaluation de la performance.....	36
Introduction.....	36
2.1 L'élaboration d'un système de mesure de la performance.....	37
2.1.1 Définition du système de mesure de la performance	37

2.1.1.1	Notion de système.....	37
2.1.1.2	Définition de mesure de la performance.....	37
2.1.2	L'objectif de mesure de la performance.....	39
2.1.2.1	Informers les managers.....	39
2.1.2.2	Inciter les managers.....	39
2.2	Les démarches d'évaluation de la performance.....	40
2.2.1	La démarche de BESCOS et MENDOZA.....	41
2.2.1.1	La fixation des objectifs.....	41
2.2.1.2	La mesure des résultats.....	43
2.2.1.3	Le système de sanction.....	44
2.2.2	La démarche de LONING & AL.....	45
2.2.2.1	Le suivi de la performance.....	45
2.2.2.2	Le choix d'un référentiel.....	46
2.2.3	La démarche selon ACAS.....	46
2.2.3.1	Fixer les critères de la performance.....	46
2.2.4	La démarche d'ECCLES.....	47
2.2.4.1	La détermination des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.....	47
2.2.4.2	La désignation d'un responsable affecté au suivi des indicateurs.....	47
2.2.4.3	l'existence d'un système d'incitation.....	47
2.3	Principes préconisés pour construire un système de mesure de la performance.....	48
2.4	Condition pour bien mesurer la performance.....	49
2.5	La construction des indicateurs.....	50
2.5.1	Définition d'un indicateur.....	50
2.5.2	Les caractéristiques d'un indicateur.....	51
2.5.3	Les attributs d'un indicateur.....	52
2.5.4	Méthodes de construction des indicateurs.....	53
Conclusion.....		53
CHAPITRE 3	: Méthodologie de l'étude.....	54
3.1	Le modèle d'analyse.....	54
3.1.1	Les variables dépendantes.....	55
3.1.2	Les variables indépendantes.....	55
3.2	Les techniques de la collecte des données.....	57
3.2.1	La littérature.....	57
3.2.2	L'observation.....	57
3.2.3	Les questionnaires.....	57
3.2.4	L'analyse des données.....	58
Conclusion.....		60
PARTIE II	Cadre pratique de la conception d'un système d'évaluation.....	61
Introduction.....		62
CHAPITRE 4	: Présentation de l'entité.....	63
Introduction.....		63
4.1	Historique de la SENELEC.....	63
4.2	Mission et objectifs de la SENELEC.....	64
4.2.1	Mission.....	64
4.2.2	Les objectifs.....	65

4.3 Les activités de la SENELEC	66
4.3.1 La production.....	66
4.3.2 Le transport.....	66
4.3.3 La distribution.....	67
4.4 Organisation de la SENELEC	68
4.4.1 La Direction Générale (DG)	68
4.4.2 La Direction Générale Adjointe (DGA).....	69
4.4.3 Présentation de la Direction d'Audit Interne et du contrôle de gestion.....	71
4.4.3.1 Rôle et objectif du département d'audit interne et organisation	71
4.4.3.2 Organisation du département audit interne et organisation	72
4.4.3.3 Missions du département audit interne et organisation	73
4.4.3.2.4 Tâches du département audit interne et organisation	73
CHAPITRE 5 :Procédure actuelle d'évaluation de la performance du DAIO.....	74
Introduction.....	74
5.1 Procédure actuelle d'évaluation de la performance du Département d'audit interne et organisation	75
5.1.1 Les objectifs de l'évaluation	76
5.1.2 Les enjeux de l'évaluation	76
5.1.2.1 Enjeu économique	76
5.1.2.2 Enjeu pédagogique	77
5.1.2.3 Enjeu psychologique	77
5.1.2.4 Enjeu stratégique	77
5.1.2.5 Enjeu technique	77
5.1.2.6 Enjeu politique	77
5.1.3 Les principaux points de l'évaluation	78
5.1.3.1 Les compétences.....	78
5.1.3.2 Les comportements.....	78
5.1.3.3 Les résultats.....	79
5.1.3.4 Commentaire du collaborateur.....	79
5.1.3.5 Décision de la hiérarchie.....	79
Conclusion.....	79
CHAPITRE 6: Elaboration du système d'évaluation de la performance.....	80
Introduction.....	80
6.1 Diagnostic du système d'évaluation actuel	81
6.1.1 Les forces du système d'évaluation	81
6.1.1.1 L'évaluation des compétences.....	81
6.1.1.2 L'évaluation des comportements	81
6.1.1.3 L'évaluation des résultats.....	82
6.1.1.4 Le plan de développement.....	82
6.1.2 Les faiblesses du système d'évaluation	82
6.1.2.1 Les faiblesses par rapport aux approches de la performance	82
6.1.2.1.1 Les faiblesses par rapport à l'approche orientée ressources.....	83
6.1.2.1.2 Les faiblesses par rapport à l'approche orientée activités.....	83

6.1.2.1.3 Les faiblesses par rapport à l'approche orientée résultats.....	83
6.1.2.2 Les faiblesses du système d'évaluation inhérentes aux acteurs de l'évaluation..	84
6.1.2.3 Les autres faiblesses du système d'évaluation de la performance.....	85
6.2 Présentation du système d'évaluation de la performance préconisé	85
6.2.1 Le processus d'évaluation.....	86
6.3 Les recommandations pour une bonne application du système de mesure de la performance.....	103
6.3.1 Recommandation par rapport au rôle du chef du département audit interne et organisation	104
6.3.2 Recommandations relative au calcul des indicateurs	105
6.3.3 Recommandation par rapport à la pertinence du système d'évaluation	105
6.3.4 Recommandations relatives aux moyens de l'audit interne	106
6.3.5 Recommandation relative aux résultats de l'audit.....	107
6.3.6 Recommandations relatives au système de motivation	107
Conclusion générale	108
Annexes	109
Bibliographie	125

Introduction générale

Depuis plusieurs années déjà, la notion de performance est au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprises. C'est pourquoi, les entreprises aujourd'hui préfèrent s'orienter vers une approche de gestion plus actualisée, basée sur la compétitivité, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitive afin de ne pas être évincé du marché. En effet, une des conditions nécessaires et suffisantes de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Pour ce faire, il est devenu impératif pour les gestionnaires de se doter d'outils modernes de management tel que l'audit interne pour améliorer la performance de leur entreprise.

Dans le but d'apporter de la valeur ajoutée à ses « clients » que sont principalement les audités, et que cette valeur ajoutée soit qualifiable et quantifiable, l'audit interne met en place un système d'évaluation interne, mais aussi externe qui lui permet de suivre et de prendre des décisions mais aussi d'envisager des actions correctives au cas où le système connaîtrait des dysfonctionnements. Car, comme le dit si bien DAYAN (1999), l'audit interne consacre l'essentiel de ses activités à l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies, en un mot l'audit interne comprend toutes les missions qui ont pour but d'améliorer la performance de l'entreprise. Cette amélioration de la performance que vise l'audit interne ne pourra être atteinte, que si le service d'audit interne lui-même est jugé performant.

La mondialisation et la globalisation de l'économie, combinées avec l'internationalisation des entreprises contribuent grandement à la croissance des transactions et des systèmes de gestion de celles-ci.

Le développement et la complexité des nouvelles technologies entraînent et accélèrent la dématérialisation des échanges et provoquent des pertes de repères et de contrôle parmi les acteurs économiques.

A cela, s'ajoute le fait que de nombreux actionnaires, de plus en plus vigilants, apparaissent et exigent une meilleure maîtrise de la gestion de leurs affaires.

Enfin, les défaillances des entreprises (faillites) ainsi que les grandes mutations industrielles et commerciales (fusions) exacerbent leurs attentes.

Toutes ces raisons mettent à l'ordre du jour le rôle fondamental de l'audit interne au sein d'un bon système de gouvernement d'entreprise.

En effet, les nouveaux rapports entre l'entreprise et son environnement remettent en question la démarche traditionnelle de l'audit interne pour adopter une nouvelle orientation basée sur : l'assurance sur le degré de maîtrise des risques, une réponse à des attentes d'aides et de conseils sans oublier les missions traditionnelles, une création de valeur ajoutée à l'instar d'autres activités de l'entreprise par l'amélioration des performances, optimisation des processus de l'entreprise, place plus importante de l'humain qui est au cœur de toutes les décisions.

La SENELEC, pour faire face aux défis et enjeux de cet environnement turbulent, doit développer des stratégies spécifiques ou profiter des opportunités qui s'offrent à elle. Elle doit mettre en œuvre des systèmes de mesure et de management environnemental et des systèmes d'informations environnementales qui tiennent compte du moment et de leurs contraintes.

L'importance de la mesure de la performance pour toute entreprise vaut aussi pour tous les domaines de la SENELEC en général et le Département d'Audit Interne et Organisation en particulier. Cette performance du Département d'Audit Interne et Organisation contribuera au succès global de la SENELEC car elle permettra de veiller à l'exécution des différents processus conformément aux normes internes et aux règles généralement admises dans la pratique de la SENELEC. Elle permettra également d'apprécier les performances opérationnelles par son expertise et sa maîtrise des processus de l'organisation et du management des risques et de contrôle de l'entreprise, la sécurité des actifs, la qualité des informations, le respect des lois et règlements et l'optimisation des ressources.

Si la performance a toujours été un objectif pour les entreprises, ses modes d'évaluations ont considérablement évolués depuis les débuts de l'ère industrielle. Autrefois, monocritère (productivité), la performance doit aujourd'hui être considérée de manière globale (productivité, flexibilité, coûts, délais, qualité, sécurité, performances sociales, performances écologiques,...) et sur l'intégralité du cycle de vie des produits. Cette évolution des critères d'évaluation, motivée par une logique socio-économique de développement durable, et guidée par le phénomène de mondialisation et de globalisation, génère une remise en question de l'instrumentation du pilotage des systèmes de mesure de la performance traditionnelle.

Pour un service d'audit interne, les fondements de l'évaluation de sa performance sont les normes de l'IIA/IFACI (2009), en l'occurrence les normes 1311 relatives aux évaluations internes : « Les évaluations internes doivent comporter :

- une surveillance continue de la performance de l'audit interne ;
- des revues périodiques, effectuées par auto-évaluation ou par d'autres personnes de l'organisation possédant une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne. », et les normes 1312 relatives aux évaluations externes : « Des évaluations externes doivent être réalisées au moins tous les cinq ans par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendante et extérieure à l'organisation.

Le responsable de l'audit interne doit s'entretenir avec le conseil au sujet :

- du besoin d'augmenter la fréquence de ces évaluations externes ;
- des qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluations externes ainsi que de leur indépendance y compris au regard de tout conflit d'intérêt potentiel. »

Ces exigences de la norme ne sont pas respectées au niveau du département d'audit interne et organisation de la SENELEC. En effet, la surveillance continue n'est pas intégrée dans les procédures et les pratiques courantes de gestion du département en ce sens que, ce n'est pas l'action en tant que telle du département qui est évaluée en termes de conformité à la définition de l'audit interne, au code de déontologie et aux normes, mais plutôt l'action des auditeurs. De plus, l'évaluation des auditeurs, comme pour tout le personnel d'ailleurs se fait à partir d'une fiche d'évaluation conçue et élaborée par la Direction des Ressources Humaines (DRH), qui n'a pas une connaissance suffisante des pratiques d'audit interne, c'est-à-dire la compréhension de l'ensemble des éléments du cadre de référence international des pratiques professionnelles. C'est donc dire que cette évaluation ne porte pas sur tous les aspects de l'audit interne. Cette façon de procéder n'a pas l'avantage de prendre en compte les besoins et les attentes spécifiques du Département d'Audit Interne et Organisation.

Le non respect de l'exigence de ces dispositions obligatoires est dû :

- à l'absence de lien réel entre les objectifs et les stratégies de la SENELEC par rapport aux indicateurs de performance ;
- à l'absence de vision claire de ce à quoi veut parvenir la SENELEC ;
- au manque de culture d'évaluation et de gestion axées sur les résultats dans l'ensemble de l'entreprise et particulièrement pour son Département d'Audit Interne et Organisation ;

- à la tiédeur de certaines actions devant accompagner la volonté d'amélioration du département d'audit interne et organisation ;
- à l'absence de compétence en interne.

A ces causes, il est possible de joindre en aval, des conséquences qu'engendre le manque d'évaluations internes et externes dans le Département d'Audit Interne et Organisation à savoir :

- la non-conformité de la pratique de l'audit interne avec la définition de l'audit interne, le code de déontologie et les normes de la profession entraînant du coup la mauvaise qualité des prestations du département d'audit interne et organisation ;
- l'inefficacité et l'inefficience de l'activité d'audit interne et partant aucune opportunité d'amélioration ;
- des difficultés d'assurer une surveillance continue plus objective et plus efficace des performances de l'audit interne et de favoriser le développement, personnel et professionnel ;
- la non adéquation entre les indicateurs de gestions et l'ensemble des processus interne de l'entreprise et partant du Département d'Audit Interne et Organisation;
- l'inefficacité des outils de mesure de la performance.

Malgré l'existence d'une procédure d'évaluation du personnel au niveau de la SENELEC, le Département d'Audit Interne et Organisation a des difficultés, à évaluer sa propre performance. Cependant, au regard des causes et des conséquences qu'engendre ce déficit, les pistes de solutions suivantes pourraient être explorées:

- la valorisation de lien réel entre les objectifs et les stratégies par des indicateurs de performance ;
- la définition de vision claire et précise de ce à quoi veut aboutir le département d'audit interne et organisation ;
- l'instauration d'une culture d'évaluation de la performance du département et de gestion axée sur les résultats ;
- l'accroissement des actions à même d'accompagner efficacement la volonté d'amélioration du département d'audit interne et organisation ;

- le renforcement des capacités en interne ;
- la conception d'un système d'évaluation de la performance pour le Département d'Audit Interne et Organisation.

Cette dernière solution nous semble la plus appropriée pour répondre favorablement aux aspirations de la SENELEC. Ceci d'autant plus que « les organisations évoluent généralement dans un environnement instable tant au plan économique que social. Pour leur permettre alors d'aborder sereinement les difficultés qui ne manquent pas de se dresser contre leur marche, il leur faut impérativement une organisation méthodique de leurs activités et de leur conduite. Pour ce faire la prévision se présente comme un mode de gestion approprié car elle permet de préparer l'avenir tout en résolvant dans les meilleures conditions les problèmes qui se posent au présent » (FAYE, 2003 : 103).

Cette solution que nous avons retenue appelle logiquement la question principale suivante :

- quel système d'évaluation de la performance concevoir pour une meilleure gestion de la performance du Département d'Audit Interne et Organisation de la SENELEC ?

En d'autres termes :

- qu'est-ce qu'un système de mesure de la performance ?
- quels sont les composantes, les dimensions et les déterminants du système de mesure de la performance ?
- quelle est la démarche de conception d'un système de mesure de la performance ?
- quelle est la situation actuelle en matière d'évaluation de la performance au sein du service d'audit interne de la SENELEC ?
- quels seront les composantes, les dimensions et les déterminants du système d'évaluation de la performance du service d'audit interne et organisation de la SENELEC ?
- comment définir les principaux résultats escomptés ?

C'est pour répondre à toutes ces interrogations que nous avons retenus comme thème d'étude :
« Conception d'un système d'évaluation de la performance d'un service d'audit interne : cas de la SENELEC ».

Le thème ayant été ainsi formulé, nous pouvons ressortir l'objectif principal suivant :

- concevoir le cadre de l'évaluation de la performance du département d'audit interne et organisation de la SENELEC.

Il en découle de cet objectif principal les objectifs spécifiques suivants :

- déterminer et identifier les composantes d'un système d'évaluation de la performance ;
- déterminer les dimensions, les indicateurs et les mesures de performance pour chaque énoncé de résultat ou domaine à évaluer ;
- déterminer les déterminants du système de mesure de la performance ;
- déterminer la démarche de conception du système de mesure de la performance ;
- décrire les systèmes d'évaluations existants ;
- déterminer les contours du nouveau système à concevoir.

L'intérêt que revêt cette étude se situe à trois (3) niveaux :

- **Pour la SENELEC**

Une telle étude permettrait de fournir aux opérationnels de la SENELEC des éléments qui leur permettront de comprendre le bien fondé de l'audit interne ; les amener à voir les auditeurs comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous, et qui par leurs conseils et leur recommandations, permettent à l'entreprise de créer davantage de valeurs ajoutées, la menant ainsi vers une meilleure performance. Elle permettrait également aux dirigeants de cette entreprise de répondre aux nouvelles exigences organisationnelles et de ne plus considérer l'audit interne comme une contrainte mais plutôt comme une fonction essentielle et nécessaire qui met en place des dispositifs leur permettant d'évoluer vers une amélioration constante et continue de la performance de l'entreprise par le biais du Département d'Audit Interne et Organisation, de mesurer le niveau de réalisation assignée à l'entreprise, et enfin de bénéficier de tous les avantages qu'offre cette conception.

▪ **Pour le lecteur**

Cette étude permettrait au lecteur d'avoir une base de donnée supplémentaire, approfondie et actualisée sur les notions de performance, mais surtout d'avoir un outil d'aide à la compréhension de la démarche de conception de système de mesure de la performance. Elle permettrait également d'enrichir la bibliographie existante dans le domaine de la performance.

▪ **Pour nous - même**

Quoique répondant à une exigence pédagogique, cette étude nous permettrait au terme de notre formation, de maîtriser le concept de l'évaluation de la performance, de confronter le savoir théorique transversal de haut niveau acquis, aux réalités de la vie professionnelle tout en bénéficiant de compétences pratiques afin de répondre aux besoins et aux exigences des entreprises qui sont à la recherche de profil « complet ».

Annonce du plan

Le mémoire s'articulera autour de deux (2) parties essentielles à savoir :

- ✓ la première partie : appelée partie théorique, sera consacrée à la revue de littérature, qui nous permettra de faire d'abord la lumière sur la performance du service d'audit interne, ensuite sur le système d'évaluation de la performance pour conceptualiser enfin notre modèle d'analyse ;
- ✓ la deuxième partie : appelée partie pratique, permettra de faire une brève présentation de la SENELEC puis d'avoir une connaissance des pratiques en matière d'évaluation de son Département d'Audit Interne et Organisation, ce qui permettra de mettre en relief les faiblesses constatées et enfin de proposer un nouveau système d'évaluation et formuler des recommandations pour une meilleure utilisation de ce système.

PREMIERE PARTIE :

**CADRE THEORIQUE DE LA CONCEPTION
DU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE**

Introduction

L'évaluation de la performance est une fonction essentielle au sein de toute organisation.

D'un point de vue managérial, il est bien important de comprendre comment les systèmes de mesure et de pilotage de la performance influent sur cette évaluation. En effet, certains systèmes de mesure s'avèrent inadéquats aux logiques de l'évaluation puisque l'individu n'est évalué que sur le résultat de son action et non pas sur le processus qui l'ont généré. De plus, en fonction des différents contextes, des conséquences négatives (tension au travail et méfiance vis-à-vis du supérieur), peuvent résulter une mauvaise appréciation dans l'évaluation de la performance. Il est donc important de comprendre la nature des biais (ou gaps) qui peuvent exister entre les tops managers et leurs subordonnés et qui peuvent générer des conflits, ainsi que les moyens de les atténuer. C'est en ce sens que les mesures valides de la performance prennent tous leur sens. Car, elles permettent à l'entreprise de décrire et de mettre en œuvre efficacement la stratégie, guider le comportement des salariés, évaluer l'efficacité des managers et fournir des bases pour attribuer des sanctions.

C'est justement pour arriver à cette fin que nous allons consulter le champ de la littérature pour voir d'une part ce qu'en pensent les auteurs et d'autre part, nous inspirer de leurs réflexions pour asseoir le cadre théorique de notre étude.

Dans cette première partie, nous ferons le point sur la revue de littérature concernant le sujet traité. Nous évoquerons tour à tour la performance du service d'audit interne ; le système d'évaluation de la performance ; et enfin la méthodologie de l'étude viendra clore cette partie.

Chapitre 1: La performance du service d'audit interne de l'entreprise

Introduction

L'intérêt porté à la question de la performance n'a pas cessé de préoccuper les économistes, les théoriciens des organisations, les analystes financiers ainsi que les praticiens et cabinets de conseils. Depuis les années 80, la diversité des recherches qui ont été menées dans le domaine de l'efficacité organisationnelle atteste de l'évolution des théories, des définitions et des mesures de la performance.

La performance est un concept qui débouche sur des divergences selon les auteurs et les chercheurs qui l'ont traité. Un mot « valise » qui a reçu plusieurs acceptions et qui appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques. En l'absence d'une théorie générale de la performance et d'une définition acceptée et partagée par tous les chercheurs et les praticiens, il y a lieu de délimiter les contours du concept de la performance, qui restent malgré tout, peu précis.

Notre champ d'action se limitant à la performance du service d'audit interne, il est alors loisible pour nous d'évoquer les motivations ayant guidés les initiatives, de la fonction d'audit interne. Celles-ci répondent en majorité au souci de s'assurer de l'efficacité donc de la performance de toute organisation tout en minimisant les risques dans l'économie et les défaillances de leur dispositif de fonctionnement. Cette motivation est encore plus vraie en entreprise où les risques demeurent intimement liés aux activités et menacent à la fois l'établissement concerné, et l'économie. Dans un tel contexte la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles de façon efficace. Comme le dit LEMANT (1995 :5) « la base de l'audit interne est et reste le contrôle ».

Pour RENARD (2006 : 421) traiter de la performance du service d'audit interne c'est : « d'abord se poser la question : obligation de moyens ou obligation de résultat. ». La réponse qu'il trouve à cette question est que l'auditeur ayant une fonction de conseil et de consultant ne saurait avoir une obligation de résultat.

Pour pouvoir réaliser cet objectif, il sera question dans ce chapitre de présenter tout d'abord l'aspect multidimensionnel, ensuite l'aspect quantitatif puis l'aspect qualitatif de la performance enfin les différents critères de mesure de la performance développés dans la littérature du management ainsi que les approches y afférentes.

1.1 Définition de la performance

Le vocable « performance » dans son acception générale est polysémique et embrasse plusieurs dimensions. C'est ainsi qu'en sport on dira que c'est le résultat obtenu par un athlète lors d'une compétition. On dira également que la performance est un exploit, une prouesse remarquable. Et enfin, que la performance est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche, d'une action.

Dans ces définitions, il ressort la notion de compétence qui ne peut se lire que dans la réalité d'une activité pratiquée, mobilisant les différents savoirs possédés par la personne. En effet, les compétences sont l'ensemble des ressources mobilisées dans un poste pour obtenir la performance qui se traduit dans les résultats.

D'une façon générale on remarque que le concept de la performance est difficile à définir de façon précise. C'est pourquoi BOURGUIGNON (2005 :2) reconnaît déjà les difficultés du vocable performance. Pour elle, c'est un concept indéfinissable de façon absolue qui appelle plutôt jugement et interprétation.

En psychologie industrielle et organisationnelle, la performance est conceptualisée par l'interaction de deux variables : l'habileté et la motivation. Pour VROOM (1964) : « la performance dépend de la combinaison multiplicative de la motivation et de l'habileté : $performance = f(\text{habileté} \times \text{motivation})$ ».

L'élément nouveau que nous avons dans cette définition de VROOM est la motivation. L'habileté est utilisée comme terme générique incluant l'aptitude et le talent qui renvoi à la compétence. L'habileté vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience).

« La motivation est le concept utilisé pour décrire les forces agissant sur un organisme qui l'amène à initié et à diriger son comportement. » (PETRI 1981 :3). Et, CORSINI (1987 :734) ajoute que : « la motivation traite du pourquoi d'un comportement. Le concept fait référence aux états internes de l'organisme qui produisent l'incitation, la persistance, l'énergie et la direction du comportement ». En d'autres termes, c'est ce qui, dans l'esprit des salariés, peut constituer des mobiles d'actions, afin d'agir sur ces mobiles pour améliorer leurs prestations, autrement dit, les pousser à faire mieux et plus dans l'accomplissement de leurs tâches. Car, l'implication du salarié au travail, ce que l'on appelle couramment « la bonne volonté » du salarié est indispensable à l'exécution efficace des tâches.

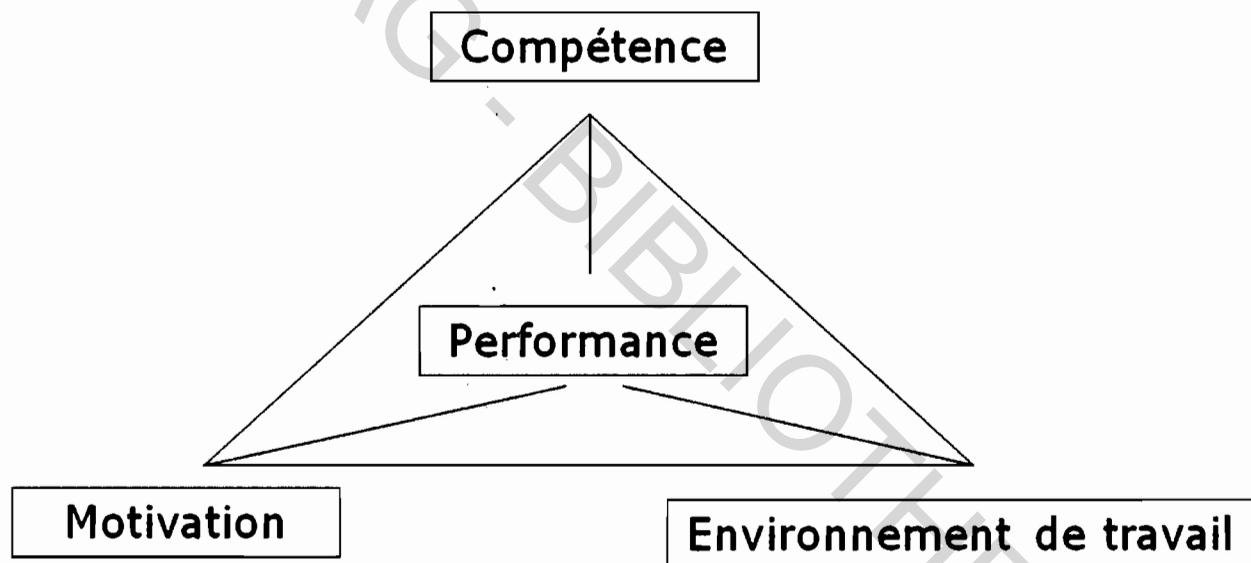
MOTOWIDLO (2003 :39) va au-delà quand il affirme que : « La performance au travail est

définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée.»

L'élément nouveau qui ressort dans la définition de MOTOWIDLO est l'environnement du travail. En effet, pour lui, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. En d'autres termes, la performance serait centrée sur le rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (la performance contextuelle).

De la synthèse des différents auteurs évoqués nous pouvons extraire la définition suivante : la performance est la triple conjonction de la compétence ; de la motivation et de l'environnement de travail.

Figure n°1: Les composantes de la performance



Source : nous même à partir de la définition de VROOM (1964); MOTOWIDLO (2003 :39)

A quoi servirait-il à une entreprise, à une organisation et plus particulièrement à un service d'audit interne d'être performant si cette performance ne s'inscrit pas dans le temps, mieux encore dans la durée ?

Cette notion de durabilité non exprimée dans la définition que nous avons extraite de la synthèse des auteurs est mise en évidence par MARMUSE (1994 :216) quand il affirme qu'il est impossible de parler de performance sans replacer l'analyse dans un contexte de durée et de long terme. C'est pourquoi PINTO (2004 :17) renchérit en parlant de « performance durable ». Pour notre part, nous pensons que pour mieux cerner la notion de performance dans son entièreté et sa globalité, il faut ajouter à cette définition, la notion de durabilité pour lui donner un sens beaucoup plus complet.

1.1.1 Ce que la performance n'est pas

Selon FERNANDEZ (2009 : V2.1) : « culte de l'individualisme, carriérisme et compétition interne sont les conséquences d'une interprétation trompeuse de la notion de la performance. Ces dérives sont particulièrement symptomatiques du fonctionnement pathologique des organisations actuelles. »

En effet, la performance dans l'organisation ne doit pas être prise comme prétexte pour se faire la concurrence en interne, cela risquerait de créer une mauvaise ambiance et une atmosphère lourde au sein de l'organisation. Ce qui serait source de contre performance.

1.1.2 Les critères d'appréciations de la performance

Nous avons vu plus haut que définir la performance est complexe, car comme le disent MATHE et CHAGUE (1999 :39), elle regroupe plusieurs dimensions. Toutes les entreprises n'utilisent pas les mêmes critères de performances pour évaluer leurs activités. En effet, après consultation de ces différentes définitions, la performance peut se résumer comme la réunion de cinq (5) critères à savoir : Economie, Efficacité, Efficience, Effectivité et Equité, (les 5E).

C'est donc dire que le système d'évaluation de la performance à élaborer devra impérativement tenir compte de ces données importantes. Nous allons développer brièvement ces critères (les 5E), pour mieux les comprendre. Lesquels critères ont d'ailleurs fait l'objet de nombreux écrits.

1.1.2.1 L'Economie

Ce critère traduit la capacité à acquérir au moindre coût, dans les proportions admises, au moment et au lieu opportun et dans le respect de la qualité conforme à la norme établie. Cette notion d'économie est donc liée à l'acquisition des ressources, point de départ de la performance.

Dans ce même contexte GIRAUD & al. (2002 :60) ajoutent qu'il faut une identification des ressources à consommer spécifiquement pour produire un niveau de valeur.

VOYER (1999 : 110-113) quant à lui affirme que l'économie est : « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité au moment, au lieu opportun et au coût le moindre ».

1.1.2.2 L'Efficacité

L'efficacité est « l'atteinte des objectifs ou l'obtention des effets voulus des programmes ou des activités ». Aussi, comme le dit MAHE (1998 : 517), l'efficacité se trouve au centre de toutes les démarches se préoccupant d'évaluer les performances d'une organisation quelle qu'elle soit (organisation marchande ou non). La question sous-jacente est celle de savoir si une organisation atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante (que ceux-ci soient qualitatifs et/ou quantitatifs).

Pour KALIFA (2001) l'efficacité ne peut être appréciée qu'en distinguant trois types de mesures complémentaires :

- l'efficacité économique : qui concerne plus particulièrement les résultats économiques (marchés, etc.)
- l'efficacité sociale : qui porte sur les résultats de l'entreprise dans le domaine social et qui représente l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- l'efficacité organisationnelle : qui appréhende le fonctionnement interne du service.

Pour pouvoir donner une image précise et compréhensible certaines études mêlent des indicateurs économiques, techniques, psychologiques, organisationnels et sociaux. Plus simplement on peut définir l'efficacité comme le rapport entre les résultats atteints par un système et les objectifs fixés.

MAHE (1998 :139) donne la formule suivante

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Objectifs visés}}$$

Il renchérit en disant qu'avec le concept de l'efficacité, on s'éloigne donc de la mesure de la performance par le seul profit, réservé aux organisations marchandes ayant des finalités de rentabilité à court terme totalement inadaptées à l'appréhension des performances à long terme. (MAHE, 1998 : 139).

1.1.2.3 L'Efficienc

L'efficienc se définit comme la capacité à minimiser les moyens pour un résultat donné. (DORIATH et GOUJET, 2002 : 87). En d'autres termes l'efficienc est l'obtention du résultat fixé sous contrainte de coûts. Cette relation entre les moyens et le résultat est aussi abordée par BOIVERT (1991) qui définit l'efficienc comme : « l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles de façon à obtenir la maximisation des extrants pour un niveau donné des ressources ou la minimisation des intrants pour une certaine quantité et qualité d'extrants. » MAHE (1998 :140) donne également la formule suivante de l'efficienc :

$$\text{Efficienc} = \frac{\text{Résultat atteint}}{\text{Moyens mis en œuvre}}$$

MATHE et CHAGUE (1999) emploient le terme d'efficienc productive, mesurée en termes de coûts et de productivité. Cette dernière se définit comme le rapport entre « une production et l'ensemble des facteurs de production qui ont permis de l'obtenir ». (RICHARD, 1993). La productivité est synonyme de rendement BOIVERT (1995) et constitue un instrument de mesure de l'efficienc organisationnelle (LA VILLARMOIS, 1998), au même titre que la rentabilité (BOURGUIGNON, 1986).

1.1.2.4 L'Effectivité

L'effectivité exprime la qualité de l'adéquation entre ce que l'on fait effectivement et ce que l'on voulait faire : l'effet est rapporté à la finalité. L'effectivité évalue l'action par rapport à ses buts ; évaluation qui sera souvent qualitative. JACOT & al. (1999 : 24) ajoutent que l'effectivité tire son sens du triptyque : objectifs/moyens/résultats. Il s'agit donc de voir si ce qui avait été prévu de faire est effectivement fait.

1.1.2.5 L'Equité

L'Equité dans toute organisation favorise le respect et l'amélioration de la cohésion sociale. (PRESQUEUX, 2002 :157). En effet, ceci est pris en compte par l'aspect sociétal de l'entreprise et favorise son développement durable. C'est pourquoi CAPRON et QUAIREL

(2005 : 81) pensent que les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement social, doivent être pris en compte et évalués. L'Équité tire son sens dans la diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires, tels les grèves, boycotts, etc. (REYNAUD, 2003 :10).

1.2 L'environnement du service d'audit interne de l'entreprise

La mise en œuvre de l'audit interne de l'entreprise dans un souci d'efficacité et de performance est tributaire de l'environnement dans lequel la fonction est exercée.

Il sera question dans cette section de mettre en relief les objectifs du service d'audit interne dans une entreprise et le périmètre d'activité qu'il est censé couvrir tout en indiquant les acteurs chargés de les mettre en œuvre. Enfin, il sera question du contrôle interne dans ces différentes spécificités non sans avoir évoqué les risques qui couvrent l'activité de l'entreprise.

1.2.1 Les objectifs du service d'audit interne dans une entreprise

La fonction d'audit interne pratiquée en entreprise a été marquée par des changements profonds avec une évolution des référentiels et des pratiques.

L'internationalisation des entreprises a contribué grandement à la croissance des transactions et des systèmes de gestion de celles-ci. A cette évolution du secteur de l'entreprise s'ajoutent l'expansion et la complexité des nouvelles technologies, qui entraînent la dématérialisation des échanges et provoquent des pertes de repères et de contrôle.

L'audit interne avait pour objectif de s'assurer et de veiller au bon déroulement et au respect des procédures et du système de contrôle interne. Mais avec cette évolution les travaux de l'auditeur, contrôle des procédures et l'audit comptable et financier, sont usés. A son rôle de vérificateur et ceux cités ci-dessus s'ajoute le rôle de conseils. Les référentiels qui forment le cadre général dans lequel travaille l'auditeur, le soumettent à des exigences professionnelles. L'auditeur ne pourrait pas remplir sa mission, de façon satisfaisante, s'il n'utilise pas les techniques les plus adaptées. Parmi ces référentiels nous avons les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA, publiées en langue française par l'IFACI (2004) dont la dernière révision en date s'est faite en Avril 2009. Les objectifs définis pour la fonction prennent tous leur source dans les normes, notamment dans les Normes de

fonctionnement, qui décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent par ailleurs des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

Les normes qui soutiendront nos propos sont ceux de la famille 2000 en l'occurrence :

- ✚ 2120 et série relatives au management des risques et qui stipulent que l'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.
- ✚ 2130 et série relatives au contrôle et stipulent que l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité et en encourageant son amélioration continue.

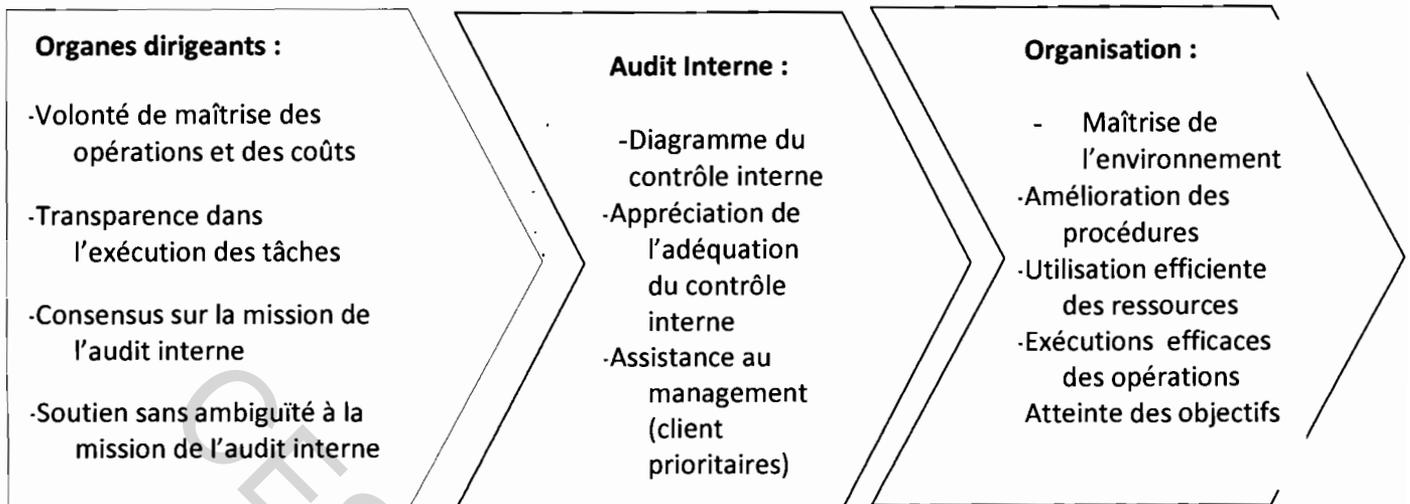
1.2.2 Les activités d'un service d'audit interne de l'entreprise

Malgré l'internationalisation des entreprises et la complexité des nouvelles technologies liées aux activités ; surtout de l'existence de système de transmission instantanée des informations financières, les responsables des entreprises sont tenus de répondre aux exigences de résultat dans un contexte concurrentiel exacerbé. C'est ainsi que les entreprises se positionnent résolument en faveur d'une maîtrise de l'ensemble de leurs activités à travers l'utilisation de l'audit interne dans ses grands domaines d'activités. Or parler de domaine d'activité de l'audit interne, c'est faire allusion à la couverture des activités de l'organisation. L'audit interne ne saurait se limiter aux seuls aspects comptables et financiers car il concerne la globalité de l'entreprise (BARBIER, 1996 : 33). Ce cadre traditionnel doit être franchi pour prendre en compte toutes les activités susceptibles d'engendrer des risques pouvant entacher la pérennité de l'organisation. A ce propos RENARD (1998 : 43) disait qu'en vertu de l'application des règles d'universalité, l'audit interne regroupe toutes les activités de l'entreprise.

Pour la couverture de l'ensemble des activités de l'organisation, l'audit interne a recours au dispositif mis en place par le management qu'il a la charge d'évaluer.

Ainsi, l'audit interne couvre toutes les fonctions de l'entreprise d'où la notion d'audit « opérationnelle » consistant à l'analyse des risques et déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations (DAYAN & al., 1999 : 884).

Figure N° 2: L'action de l'audit interne



Source : Adaptation de SARDI (2002 : 52- 54)

1. 2.3 Le rattachement hiérarchique

Le positionnement de l'audit interne dans l'organisation est un facteur capital pour la réussite de la mission du service d'audit interne. Ce positionnement tire son sens des Normes 1110 de l'IIA relatives à l'indépendance dans l'organisation, qui stipulent que : « le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique suffisant au sein de l'organisation pour permettre au service d'audit interne d'exercer ses responsabilités ». C'est dans cette même logique que SCHICK et LEMANT (2002 : 206) affirment que « l'indépendance est la première vertu de ce métier, et la première revendication de la profession ». En effet, l'auditeur pour avoir accès à toutes les fonctions dans l'accomplissement de ses missions doit être rattaché à une personne possédant suffisamment de compétence et d'autorité dans l'organisation. C'est pourquoi l'auditeur doit porter le poids que lui confère un rattachement au niveau hiérarchique le plus élevé.

Ainsi, le rattachement de l'audit interne dans l'organisation sera fonction de la volonté de ceux qui sont à l'origine de sa création mais plus encore de la culture de l'organisation.

Il appartient pour ce faire à chaque entreprise de faire sa religion entre différents modèles : les uns voulant affirmer l'indépendance de l'audit interne, les autres son efficacité et la cohésion de l'entreprise. L'équilibre entre ces différentes pensées donne sa tonalité à la gouvernance de l'entreprise. (Audit interne, 2009 :16).

Dans la même lancée RENARD (2006 : 367-368) propose les modèles de rattachements suivants :

▪ Rattachement au chef comptable :

c'est une situation qui a pratiquement disparue mais que l'on trouvait encore ça et là dans les années 60 et 70. Cette seconde étape de l'évolution se retrouve encore dans la pratique.

▪ Rattachement à la Direction générale :

traduit le caractère universel des préoccupations des auditeurs et de la fonction dans l'organisation, ce cas de figure est celui vers lequel tendent tous les services d'audit interne qui ne sont pas encore parvenus à ce stade de généralisation.

SCHICK et LEMANT (2002 : 207) soutiennent cette position quand ils avancent que : « Pour éviter toute pression, censure, ou simple atténuation en faveur de tel ou tel, vous rattacherez le responsable de l'audit interne directement à la direction générale ».

▪ Rattachement au comité d'audit :

ce rattachement est très largement pratiqué dans les groupes anglo-saxons lesquels avancent que c'est le meilleur moyen de garantir l'indépendance de la fonction.

1.3 Les dimensions de la performance du service d'audit interne dans l'entreprise

Dans le cadre de leur étude, CHAMBERS & RAND (1999 :18) distinguent trois (3) dimensions de performance pour le service d'audit interne. Il s'agit de :

- La dimension relative aux inputs c'est-à-dire aux ressources ;
- La dimension relative aux outputs c'est-à-dire aux résultats de l'audit interne ;
- La dimension relative aux processus c'est-à-dire aux activités de l'audit interne.

1.3.1 La dimension relative aux ressources

En terme de dimension relative aux ressources l'IFACI (2001 : 11) nous apprend que : « la performance d'une activité est bonne en terme d'efficacité lorsqu'il y a utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs fixés »

De l'adaptation à l'étude relative aux ressources de CHAMBERS & RAND (1999 :23), il ressort que les ressources du service d'audit interne peuvent être essentiellement composées de :

- le budget ;
- l'effectif;
- le plan d'audit.

Les indicateurs découlant de ces dimensions, doivent permettre de déterminer si la mise en œuvre des objectifs concorde notamment avec la consommation de ressources prévues au budget, la détermination des effectifs et la planification dans le temps des missions et autres activités menées par le service d'audit interne.

Tableau N° 1 : Tableau d'allocation des ressources

N° tâche	Tâche	Durée	Ressources humaine	Ressources matérielles

Source : WESTNEY (1991 : 74)

1.3.1.1 Le budget

Le service d'audit interne, pour réaliser convenablement l'ensemble des travaux qui découlent de son plan d'action doit disposer de ressources financières. Ces ressources qui ne sont pas illimitées doivent être disponibles et leur disponibilité doit être assurée pour garantir le bon déroulement des missions. Ces ressources constituent le budget. C'est dans ce sens que GIRAUD & al. (2002 :53) avancent que les indicateurs relatifs au budget doivent constituer des repères quant au nécessaire agencement des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs assignés au service d'audit interne. En cela, trois (3) objectifs financiers spécifiques guident cette perspective :

- la maîtrise des consommations nécessaires à l'activité ;
- la comparaison au coût du marché ;
- l'optimisation du couple valeur/coût.

Pour NAULLEAU & ROUAH (2001 : 15), cette appréciation de la performance à travers le budget, permet de mettre en relief le rapport entre le résultat et un périmètre de ressources affectées à l'obtention de ce résultat.

1.3.1.2 L'effectif

CHAMBERS & RAND (1999 :24) nous informent à cet effet que la norme peut varier d'un auditeur pour un effectif de 50 à 100 employés. Fort de cela, deux (2) impacts essentiels peuvent être relevés en ce qui concerne l'effectif du service d'audit interne. Le premier impact se situe au niveau des charges qu'il engendre du point de vue budgétaire (déplacements, investissements, etc.). Le second quant à lui se situe au niveau du respect du plan d'audit et de l'atteinte des objectifs dans les délais. Pour ce faire, l'effectif doit permettre à la fois d'optimiser le couple valeur coût, et la réalisation exhaustive du plan d'audit. L'effectif concerne donc le nombre d'auditeurs par rapport à l'effectif de l'organisation considérée et aux standards préconisés en la matière.

1.3.1.3 Le plan d'audit

Selon BRAIOTTA (1999 : 157) le plan d'audit constitue un élément essentiel afin d'accomplir un audit efficace et efficient tout en permettant de relever les besoins de l'organisation en matière d'audit. Le plan d'audit s'intéresse aussi bien aux processus en ce qui concerne le volet efficacité qu'aux ressources en ce qui concerne les volets efficience et économie.

CANGEMI (1996 : 92) ajoute que cette planification demeure un élément important pour la performance de tout type d'audit. Elle présente comme avantage :

- les possibilités de faire le rapport entre le temps nécessaire aux activités d'audit à mener et le nombre d'auditeurs nécessaires ;
- les possibilités de contrôler et de quantifier le temps de travail effectivement travaillé et les heures supplémentaires effectivement utilisées ;
- les possibilités d'apprécier la productivité ;
- les possibilités de suivre le temps de travail consacré aux activités qui n'intéressent pas directement l'audit telles que les tâches administratives.

Ce plan d'audit pour être performant doit avoir comme critère :

- le respect du plan d'audit ;
- la flexibilité du plan d'audit.

Pour VAURS (1989), le plan d'audit est un document élaboré par le service d'audit interne et approuvé par la direction générale indiquant, selon un calendrier prévisionnel de réalisation, la liste des missions à effectuer et les auditeurs qui en seront chargés. Il insiste par ailleurs sur le fait que le travail de l'auditeur doit être contrôlé soit par un supérieur, soit par le directeur de l'audit.

La norme 2010 de l'IIA stipule à cet effet que : « le responsable de l'audit interne doit établir une planification fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation »

Le plan d'audit permet d'assurer une planification du travail pour respecter l'esprit de rigueur et de méthode qui caractérise l'audit interne. Il est établi à partir d'une cartographie des risques et permet ainsi de définir de façon efficace la stratégie de l'audit.

Le plan d'audit doit avoir un contenu exhaustif qui comporte tous les sujets susceptibles d'être audités. Cela nécessite une démarche étalée sur plusieurs années au cours desquelles on va successivement l'enrichir, la compléter et la mettre à jour.

Comme tout document de planification, le plan constitue une référence pour les programmes annuels qu'il couvre et fait l'objet d'adaptation pour prendre en compte les préoccupations non prévues au départ. Il n'est pas figé à l'instar des autres moyens déjà cités et se montre dans la pratique suffisamment flexible pour laisser du temps à des missions imprévues.

Le plan est un moyen indispensable pour l'efficacité du service d'audit interne, car il permet la prise en compte de tous les types de risques. Sans plan d'audit, le service d'audit attend tout de la Direction Générale et tâtonne sur les activités à mener et ne prend en compte que les risques matérialisés, alors qu'aujourd'hui, on recherche que l'auditeur interne soit proactif et aide l'entreprise à éviter que le risque ne survienne.

Dans le souci de couvrir l'ensemble de l'organisation, le contenu du plan se fait comme le souligne RENARD (2006 : 393-395) en se basant sur les approches suivantes :

- approche par les métiers ;
- approche par les fonctions ;
- approche par les thèmes ;
- approche par les processus.

Actuellement, c'est la démarche d'appréciation des risques et l'étalement des missions qui est la plus utilisée pour l'élaboration du plan d'audit.

En général le plan d'audit aborde les points suivants :

- analyse globale des risques ;
- recensement des activités et services devant faire l'objet d'audit ;
- définitions des types d'intervention ;
- évaluation du budget des ressources humaines, temporelles et financières ;
- soumission du plan à l'approbation de la direction pour lui donner force exécutoire et le rendre fonctionnel.

1.3.2 La dimension relative aux processus

L'objectif de cette dimension est d'apprécier l'efficacité du service d'audit interne à travers la prise en compte de l'ensemble des processus internes dans le plan d'audit de même que les innovations et améliorations apportées par le service d'audit interne pendant ses missions. En effet, quelque soit la mission conduite par l'auditeur interne, des constantes demeurent quant aux critères de performance des processus. Ainsi, selon CHAMBERS & RAND (1999 :25) les points importants de l'efficacité des critères de performance de ces processus sont :

- ✓ les activités professionnelles ;
- ✓ l'étendue des responsabilités du service d'audit interne ;
- ✓ l'expérience, le professionnalisme et la polyvalence des auditeurs ;
- ✓ la conformité aux normes ;
- ✓ la conduite des activités conformément aux mentions de la charte d'audit ;
- ✓ le temps réellement utilisé pour les missions par rapport au temps planifié ;
- ✓ le temps écoulé entre la formulation des recommandations et leur mise en œuvre.

Ces différents points, pour répondre au contexte de notre étude peuvent être résumés de façon suivante :

- le profil et la compétence des auditeurs ;
- le planning d'audit ;
- la méthodologie de l'audit.

1.3.2.1 Le profil et la compétence de l'auditeur

Le socle du profil et la compétence de l'auditeur c'est la norme de qualification, plus spécifiquement celle relative à la compétence et à la conscience professionnelle pour la Norme 1200.

Aussi, selon LEMANT (1999 : 37) l'auditeur doit avoir une bonne connaissance des pratiques habituelles du champ observé. Il doit également faire preuve d'un minimum d'expérience humaine et de maturité. Il lui faut en outre avoir une connaissance précise de la méthode.

De façon synthétique, nous pouvons définir cinq (5) profils types d'auditeurs. Il faut noter que cela ne se traduit pas stricto-facto dans les faits. Mais il est souhaitable que ces valeurs, dans leur ensemble se retrouvent peu ou prou chez l'auditeur :

- le confident : calme, disponible, à l'écoute, relation durable avec le client ;
- l'agitateur : intuitif, imaginatif, provocateur, intervient pour des projets innovants ;
- le pompier : courageux, réactif, fait preuve de sang-froid, intervient en cas de problème ;
- le bétonneur : respectueux, rigoureux, intervient pour mettre en œuvre un gros chantier ;
- le pédagogue : généreux, patient, propose à son client des missions d'accompagnement pédagogique.

De plus nous apprenons avec RENARD (2005 :385) qu'il n'y a pas de profil type d'auditeurs internes, sauf à exiger d'eux de bonnes aptitudes à communiquer et une solide connaissance des techniques d'audit : la première de ces qualités est une affaire de tempérament, alors que la seconde est une affaire de formation.

La compétence implique alors la capacité à atteindre une performance d'une qualité prédéfinie, mesurée par rapport aux usages, meilleures pratiques et normes. Ainsi, les qualifications se définissent comme le savoir qui englobe : le savoir être, le savoir faire, et le faire savoir dont a besoin un auditeur interne.

Ces talents sont développés aux moyens d'enseignements formels, de formation sur le terrain et d'expériences :

- les aptitudes cognitives : elles comprennent les connaissances techniques et d'appréciation ou jugement ;
- les aptitudes de comportement : elles comprennent les qualités personnelles (moralité, intelligence, tolérance...), interpersonnelles (communication, leadership, respect

d'autrui), et organisationnelles (sens de l'organisation, gestion de programmes et de tâches, conduite de projets, etc.)

Notons que, selon l'IFACI (1999 :26), trois (3) niveaux ont été identifiés au sein de la fonction d'audit interne. Il s'agit de :

- les auditeurs internes débutants ;
- les auditeurs internes confirmés ;
- le directeur de l'audit interne ;

Ces divers profils et compétences recherchés chez les auditeurs internes contribueront nécessairement à la performance du service d'audit interne. Car, la richesse d'une équipe d'audit est largement fonction de sa diversité. La norme 1210 nous le prouve quand elle soutient que : « l'audit interne doit posséder ou acquérir collectivement les compétences, le savoir faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités. »

1.3.2.2 Le planning d'audit

Le planning n'est pas un plan, mais il est élaboré à partir de la première année du plan d'audit dont il retient les éléments. Il traduit le plan d'audit en emploi du temps pour chaque auditeur. Pour ce faire RENARD (2006 :398) distingue quatre (4) étapes à respecter :

- connaître les périodes d'indisponibilité de chacun : congés, temps de formation, réunion générale, etc. ;
- à partir de ces données, construire les équipes d'audit en affectant les auditeurs aux missions retenues pour eux et en prenant en compte l'enchaînement des missions ;
- obtenir l'accord des audités sur les périodes retenues pour les missions d'audit ;
- élaborer l'emploi du temps de chaque auditeur.

On obtient alors un document qui va permettre :

- à chaque auditeur de prévoir et d'organiser son travail et ses déplacements ;
- aux responsables d'audit interne d'insérer leurs activités dans ce planning ;
- et de suivre l'avancement des travaux.

1.3.2.3 La méthodologie de l'audit

Les missions d'audit doivent être conduites conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne (cf. normes 2300 & 2340).

Ainsi, la mission de l'audit c'est :

- comparer les résultats et les objectifs pour faire apparaître les écarts ;
- envisager la réalité de plusieurs points de vue complémentaires.

L'objectif d'un audit par contre est de répondre à des questions précises. Pour cela, le professionnel met en œuvre une méthodologie qui peut se dérouler en trois (3) phases essentielles. Ces trois (3) phases fondamentales de la fonction d'audit sont la phase de préparation ; la phase de réalisation ou de vérification et la phase de conclusion.

Chacune d'entre elles est constituée de nombreuses étapes, qui vont toutes exiger des auditeurs des compétences spécifiques, qui ne sont pas toujours l'apanage d'un seul. C'est pourquoi il est souvent préférable de mener les missions en équipe.

Dans le cadre de notre mémoire, nous n'allons pas dérouler toute la méthodologie afférente à cette partie mais allons plutôt nous contenter de donner seulement les différents points qui la composent. Ces différents points, comme nous l'avons spécifié plus haut, sont composés de :

↳ Phase de préparation

- ✓ l'élaboration de la lettre ou l'ordre de mission ;
- ✓ la préparation des dossiers et documents de travail ;
- ✓ l'adaptation du guide d'audit.

↳ Phase de réalisation ou de vérification

- ✓ la mise en œuvre des diligences, outils et techniques d'audit.

↳ Phase de conclusion

- ✓ la réunion de fin de mission ;
- ✓ la préparation des conclusions ;
- ✓ la rédaction et la validation du rapport.

1.3.3 La dimension relative aux résultats de l'audit

Le résultat est tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention, c'est aussi ce que produit une activité consciente, c'est également un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. La dimension relative aux résultats permet de «Passer de la vision... aux résultats». En effet, outre la nécessité de quantifier des résultats, l'objectif d'une évaluation est de pouvoir faire une photographie de la situation réelle, de comprendre les besoins, perceptions et idées reçues des acteurs (employés, bénéficiaires réels et futurs, partenaires...), mesurer la capacité à atteindre un objectif global. L'évaluation doit pouvoir permettre de définir, dans un deuxième temps, des axes de progrès, créateurs de valeur, pour faciliter la mise en œuvre de la politique de l'entreprise et ainsi atteindre les objectifs et résultats stratégiques souhaités.

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un outil d'évaluation de la performance intégrant les facteurs clés de succès pour la bonne marche d'une organisation. Elle permet de formaliser une vision, identifier les résultats souhaités et clarifier les objectifs prioritaires. Car, quelle mesure de performance allons-nous définir si nous ne savons pas les résultats que nous voulons atteindre ?

Comme le rappelle justement COVEY (1989), spécialiste du leadership, les dirigeants et leurs collaborateurs travaillent dur pour s'assurer que les choses soient bien faites, ils n'ont pratiquement plus de temps pour décider s'ils font les bonnes choses.

Cette dimension structurée et structurante peut être utilisée dans un service d'audit interne pour améliorer la lisibilité de la politique de l'entreprise et de faire de l'évaluation un processus dynamique, continu et transversal afin d'améliorer la performance.

Elle doit pour ce faire, être considérée comme un levier, permettant de mieux valoriser, responsabiliser et motiver les agents du service d'audit interne.

Les pressions liées à la nécessité d'améliorer la performance et d'engager des réformes dans les services d'audits internes, fait que ces services s'interrogent constamment pour «bien exécuter les bonnes stratégies» ; dans le même temps ils doivent faire fonctionner les missions avec efficacité. Aujourd'hui les services d'audits internes, doivent être excellents à la fois au niveau stratégique et opérationnel pour survivre et faire face aux défis économiques, énergétiques et sociaux d'aujourd'hui Car demain, c'est déjà trop tard !

❖ **Planification stratégique axée sur les résultats**

La planification stratégique axée sur les résultats induit que :

- les résultats doivent être reliés aux objectifs ultimes de l'organisation tout en étant visibles à tous les niveaux des processus opérationnels ;
- la gestion axée sur les résultats doit également être reliée à la gestion des risques et à l'exploitation d'opportunités d'amélioration continue des résultats ;
- la planification doit être participative, impliquer les parties prenantes.

❖ **Planification opérationnelle/ des activités**

Elle est axée sur :

- les attentes en matière de rendement ;
- la mesure dans laquelle ces attentes correspondent aux résultats. Ces attentes comprennent, dans la mesure du possible, les extrants et les résultats ;
- Les activités/actions à mener (entreprendre) pour concrétiser les attentes en résultats concrets.

Sur la base de la gestion axée sur les résultats, nous considérons que « Créer un Service d'audit interne orientée Résultat », est une addition :

Service d'audit interne orientée Résultat = une vision partagée + une stratégie bien exécutée + une communication interactive + des processus efficaces + un personnel motivé.

Ceci permet de mettre en évidence le lien entre les objectifs prioritaires, permettant d'atteindre un résultat souhaité (Exemple Excellence en termes de mission exécutée),

❖ **Comment définir alors les principaux résultats escomptés/attributions ?**

Les résultats escomptés doivent être SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et assortis de délais (c'est-à-dire dans le temps, donc temporel), alors que les attributions sont des tâches de nature continue. Résultats et attributions peuvent constituer des contributions individuelles à un résultat d'équipe.

On évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 1996). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking ».

Au regard de tout ce qui précède nous voyons bien que le résultat est bel et bien intégré dans la planification.

La dimension relative aux résultats comprend généralement des indicateurs relatifs à l'efficacité et l'efficience des actions menées par le service d'audit interne et les auditeurs et couvre aussi les aspects liés à la qualité dans l'action du service d'audit interne. Nous pouvons retenir : le livrable de l'audit interne ;

1.3.3.1 Le livrable de l'audit interne

Le livrable tire son sens du principe selon lequel toute intervention d'audit doit faire l'objet d'un Rapport écrit, signé par le responsable de l'audit.

En effet, comme le dit si bien LEMANT (1995: 119) « en fin d'intervention le Rapport d'audit interne communique, aux principaux responsables concernés pour action et à la direction pour information, les conclusions de l'audit concernant la capacité de l'organisation auditée à accomplir sa mission, en mettant l'action sur les dysfonctionnements pour faire développer des actions de progrès. ».

C'est donc une action de communication en trois temps : Projet, validation, définitif.

C'est le document le plus important émis par l'audit, et qui engage le responsable de l'audit d'où son caractère solennel.

CHAMBERS & RAND (1999 : 27) évoquent quant à eux les critères de performance des livrables de l'audit interne. Ils listent :

- la pertinence des recommandations faites et la qualité, la pertinence des constats et des observations ;
- la satisfaction des clients ;
- le respect de la méthodologie d'audit et le choix judicieux des outils d'investigation ;
- l'amélioration des processus audités.

A ces différentes dimensions que nous venons de développer, sera rattaché un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers devant refléter au mieux la performance du service d'audit interne. Ils doivent permettre aux gestionnaires de déterminer si le service d'audit interne atteint le niveau de performance voulue, motive et donc devraient influencer le personnel à travailler pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper cette performance. L'ensemble de ces indicateurs sera décliné dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Synthèse des indicateurs des dimensions de la performance

DIMENSION	NOM DE L'INDICATEUR	PORTEE
RESSOURCES	Respect des budgets de temps par mandat terminé.	Déterminer le niveau de respect des budgets de temps à la réalisation du mandat d'audit interne.
	Coût horaire de la fonction d'audit interne.	Déterminer le coût de réalisation de l'activité d'audit interne par heure d'intervention.
	Ressources en auditeur interne.	Mesurer l'importance relative des ressources consacrées à la fonction d'audit interne par l'organisation.
	Respect de la planification initiale.	Mesurer la proportion des activités d'audit interne réalisées (excluant les demandes ad hoc) par rapport à celles prévues à la planification initiale et entérinées par la direction.
ACTIVITES	Conformité aux normes.	Déterminer le niveau de respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
	Temps consacré aux travaux d'audit interne.	Mesurer le temps consacré aux activités d'audit interne (mandats d'audit interne, mandats ad hoc et aide conseil) par rapport à l'ensemble des activités de l'organisation.
	Temps consacrés aux demandes ad hoc par rapport aux travaux d'audit interne.	Mesurer le niveau d'intérêt de la fonction d'audit interne auprès des gestionnaires de l'organisation quant à certains besoins spécifiques.
	Formation professionnelle.	Mesurer les efforts consacrés à la formation pour s'assurer du niveau de la qualité de formation optimal des auditeurs internes.

RESULTATS	Recommandations totalement ou partiellement mises en application.	Déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports d'audit interne.
	Délai prévu d'implantation des recommandations.	Mesurer la portée et la faisabilité des recommandations des rapports d'audit interne.
	Respect des échéanciers par mandat terminé.	Déterminer le niveau des échéanciers de transmission du projet de rapport aux audités.
	Délai de diffusion du projet de rapport d'audit.	Déterminer le délai encouru entre la fin des travaux d'audit et la transmission du projet de rapport d'audit aux audités.

Source : Adaptation du guide sur les indicateurs de performance (2009)

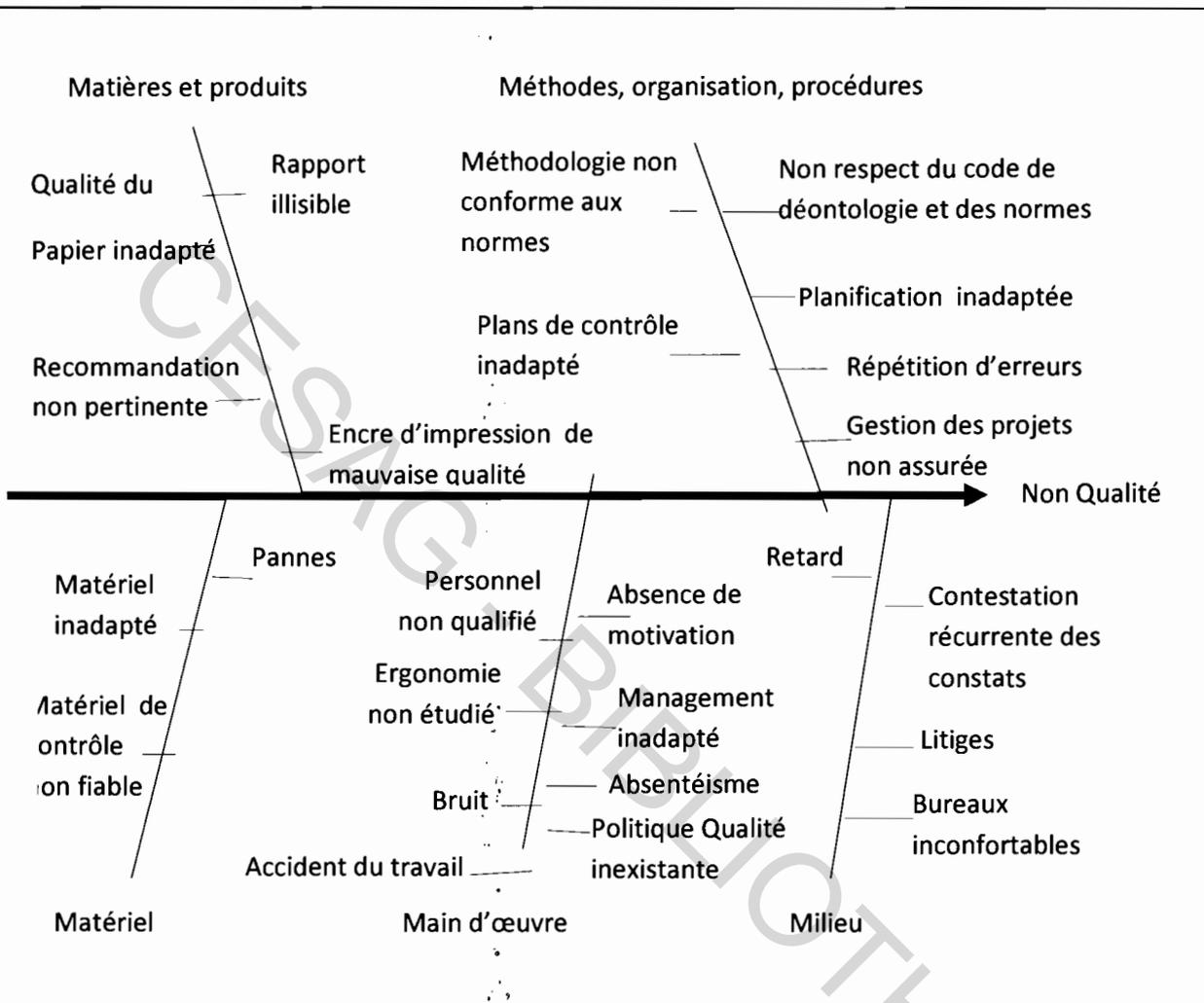
1.4 Les déterminants de la performance

Il s'agit des facteurs qui vont façonner le système à concevoir.

1.4.1 Le diagramme d'Ishikawa

Le modèle basé sur la qualité est le plus souvent utilisé pour les organisations qui veulent emprunter la démarche qualité. Celles-ci utilisent donc des outils adaptés et efficaces pour mettre en œuvre cette démarche. En effet, pour GIRAUD & al. (2002 :53) les outils comme les analyses causes/effets de Ishikawa, appelées couramment Diagramme d'Ishikawa, peuvent être utilisés dans la mise en œuvre de cette démarche. La particularité de ce diagramme est qu'il nous donne la source des facteurs pouvant conduire à la non qualité et qui sont susceptible d'influencer négativement la performance des organisations à travers ses grands axes qui sont : matières et produits- méthodes, organisation et procédure- matériel- main d'œuvre- milieu.

Figure N°3 : Diagramme d'Ishikawa



Source : Adaptation de SHOJI (2003 :122)

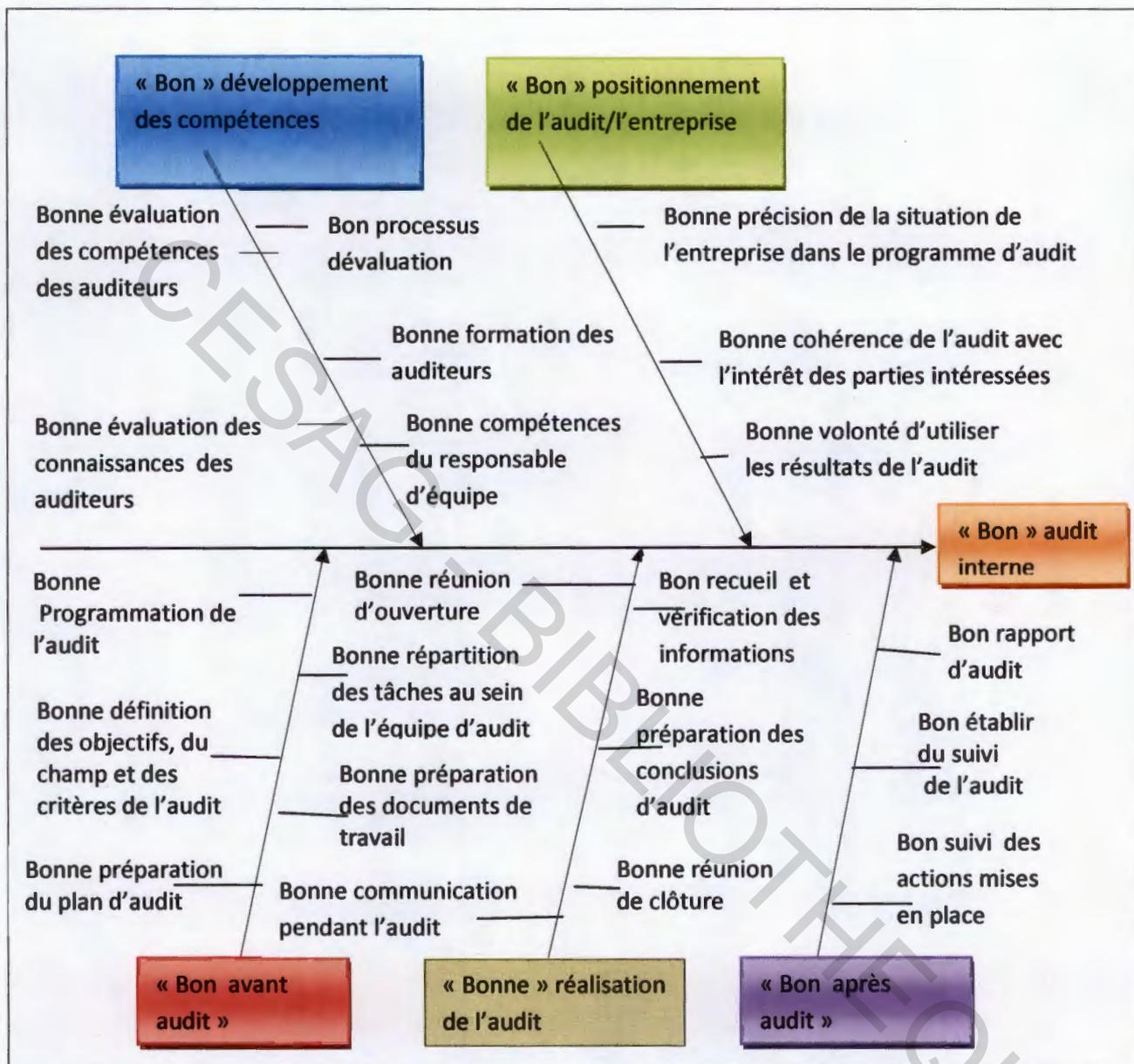
1.4.2 Le contrôle qualité

Selon la Norme 1300 de l'IFACI (2004) relative aux exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité : le responsable de l'audit interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit interne.

Le but de ce programme est de fournir une assurance que l'audit interne travaille conformément aux Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne, au respect du code de déontologie, à la charte de l'audit interne et à d'autres normes applicables. Le contrôle qualité doit se situer à plusieurs niveaux :

- au niveau de la position dans l'organisation, une fonction d'audit interne efficace a besoin d'être soutenue et utilisée par les niveaux les plus élevés de l'organisation. Elle doit offrir l'expertise et la compréhension des affaires requises, et intervenir en tenant compte à la fois des stratégies mises en place et des opérations en cours. Que l'audit interne soit réalisé par un département faisant partie de l'organisation ou par des ressources venant de l'extérieur, il doit être capable de mobiliser les capacités requises au bon moment pour servir efficacement l'organisation ;
- au niveau de l'utilisation des meilleures pratiques, il est important de comparer les meilleures approches conceptuelles avec d'autres, plus traditionnelles voire dépassées, et bien évidemment d'utiliser les plus efficaces. La plupart des professionnels semblent être d'accord sur le fait que le résultat du travail de l'audit interne doit répondre aux besoins de l'organisation, et non uniquement, aux meilleures approches de la fonction ;
- au niveau des connaissances et de la compréhension, l'audit interne doit avoir la connaissance de l'organisation, des missions d'audit, des applications techniques, des processus de direction, des structures de risque et de contrôle, et de visibilité commerciale ;
- comme tout un chacun ne peut être au courant de tous les sujets, l'audit interne doit pouvoir obtenir l'aide de spécialiste quand cela s'avère nécessaire ;
- au niveau fonctionnel, les attributs de compétence fonctionnelle comprendront la connaissance de l'organisation, une coordination étroite avec la direction opérationnelle ;
- l'indépendance vis-à-vis des responsabilités opérationnelles, les ressources nécessaires et les activités polyvalentes de groupe ou professionnels multidisciplinaires ;
- au niveau du recrutement et de la formation, il faut un recrutement des meilleurs éléments et les plus brillants dans différentes disciplines et fonction de l'organisation, des programmes de formation pour les nouveaux collaborateurs, l'existence d'un profil de compétence bien compris pour la fonction d'audit interne, en somme des profils « complets ».

Figure N°4 : La qualité d'un bon audit interne



Source : Adaptation de BOULANGER & al. (2006)

1.4.3 Le climat social

Le climat social, facteur de productivité, constitue l'environnement dans lequel se trouve et évolue l'auditeur interne. Ce climat est déterminé par les relations sociales, la vision de la fonction RH, les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, l'image du service d'audit interne.

Le climat social dans un service d'audit interne est le premier indicateur de la qualité du management des auditeurs et de l'efficacité de la communication interne. Par conséquent une

bonne gestion du climat social a un impact direct sur la qualité du travail de l'auditeur et sur l'image du service tout entier.

1.4.4 La culture de l'entreprise

De l'étude réalisée par COZE et PÖTIN (2006), il ressort que la culture d'entreprise : « est la structure des valeurs de base qu'un groupe a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux participants en tant que façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires. »

Selon eux, la tradition, le métier, les valeurs, les rituels et les symboles sont les composantes de la culture d'entreprise.

Conclusion

Nous pouvons retenir que la performance d'un service d'audit interne se mesure par rapport à la valeur ajoutée qu'elle apporte à cette organisation, à des critères de mesure de résultats et à ses capacités intrinsèques. Elle permet au service d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider les membres du service dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences.

Cette approche met en selle les composantes suivantes : Critères à employer, méthodologies utilisées pour recueillir et traiter les preuves, types et qualités des preuves utilisées, nature et qualité du jugement formulé, les systèmes utilisés pour le processus d'évaluation, principes directeurs régissant la conception des systèmes d'évaluation.

Chapitre 2 : Le système d'évaluation de la performance

Introduction

Dans un environnement concurrentiel où les organisations sont soumises à de multiples contraintes, les décideurs ont de plus en plus besoin de s'informer sur l'état de performance de leur organisation, leur structure pour s'ajuster en adoptant les stratégies adéquates (ex. innovation) ou pour rassurer leurs parties prenantes. Sachant que la performance est jugée par ces diverses parties prenantes, une question se pose aux décideurs: comment peuvent-ils mesurer la performance de leur organisation?

Les systèmes de mesure de la performance viennent comme réponse à ces préoccupations. En effet, ils jouent un rôle très important dans les organisations pour différentes raisons: la prise de décision, le contrôle, l'apprentissage et rétroaction et la diffusion de l'information aux parties prenantes notamment les actionnaires.

Pendant longtemps, la conception économique de la performance organisationnelle a dominé. L'évaluation de la performance ne reposait que sur des critères financiers qui ne reflétaient que la performance historique. Les systèmes de mesure de performance ont depuis évolué vers la mesure d'actifs intangible tels la compétence des ressources humaines ; la propriété intellectuelle ; la performance des services etc.

Plusieurs cadres conceptuels et systèmes de mesure de performance ont à cet effet, été introduits dans la littérature.

Ce chapitre sera pour nous, l'occasion de faire la lumière sur la notion de système de mesure de la performance avant d'évoquer les différentes démarches adoptées par certains auteurs pour l'élaboration d'un système de mesure de la performance. La synthèse de ces démarches nous permettra d'asseoir la démarche à suivre pour la conception de notre système de mesure de la performance.

2.1 L'élaboration d'un système de mesure de la performance

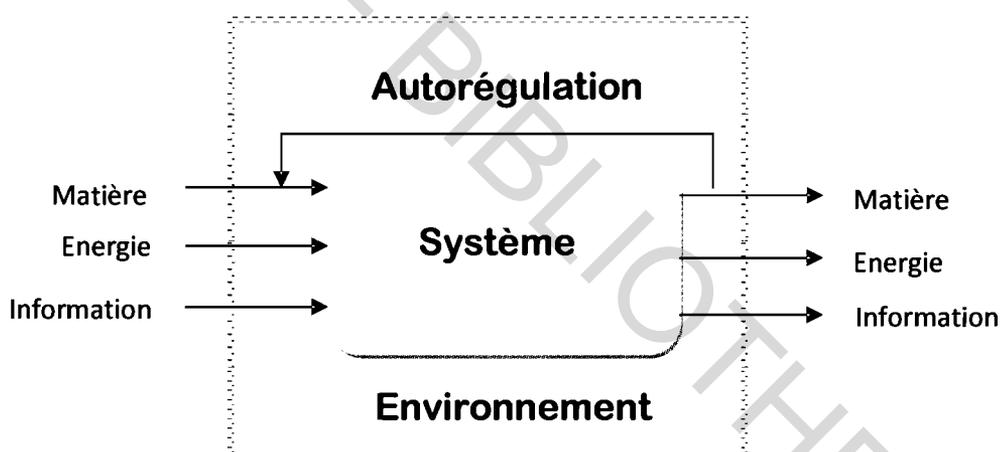
Pour pouvoir apprécier si les résultats attendus sont effectivement atteints, la performance de toute organisation doit être traduite dans un système de mesure. Ainsi, pour mieux appréhender ce système de mesure, nous allons d'abord le définir, puis donner les objectifs de ce système de mesure.

2.1.1 Définition du système de mesure de la performance

2.1.1.1 Notion de système

Selon le dictionnaire hachette (2007 :553) : « Un système est un ensemble cohérent de notions, de principes liés logiquement et considérés dans leur enchaînement ; ou encore : c'est un ensemble organisé de règles et de moyens tendant à une même fin. »

Figure N°5 : Schéma d'un système



Source : ESI Share (2009)

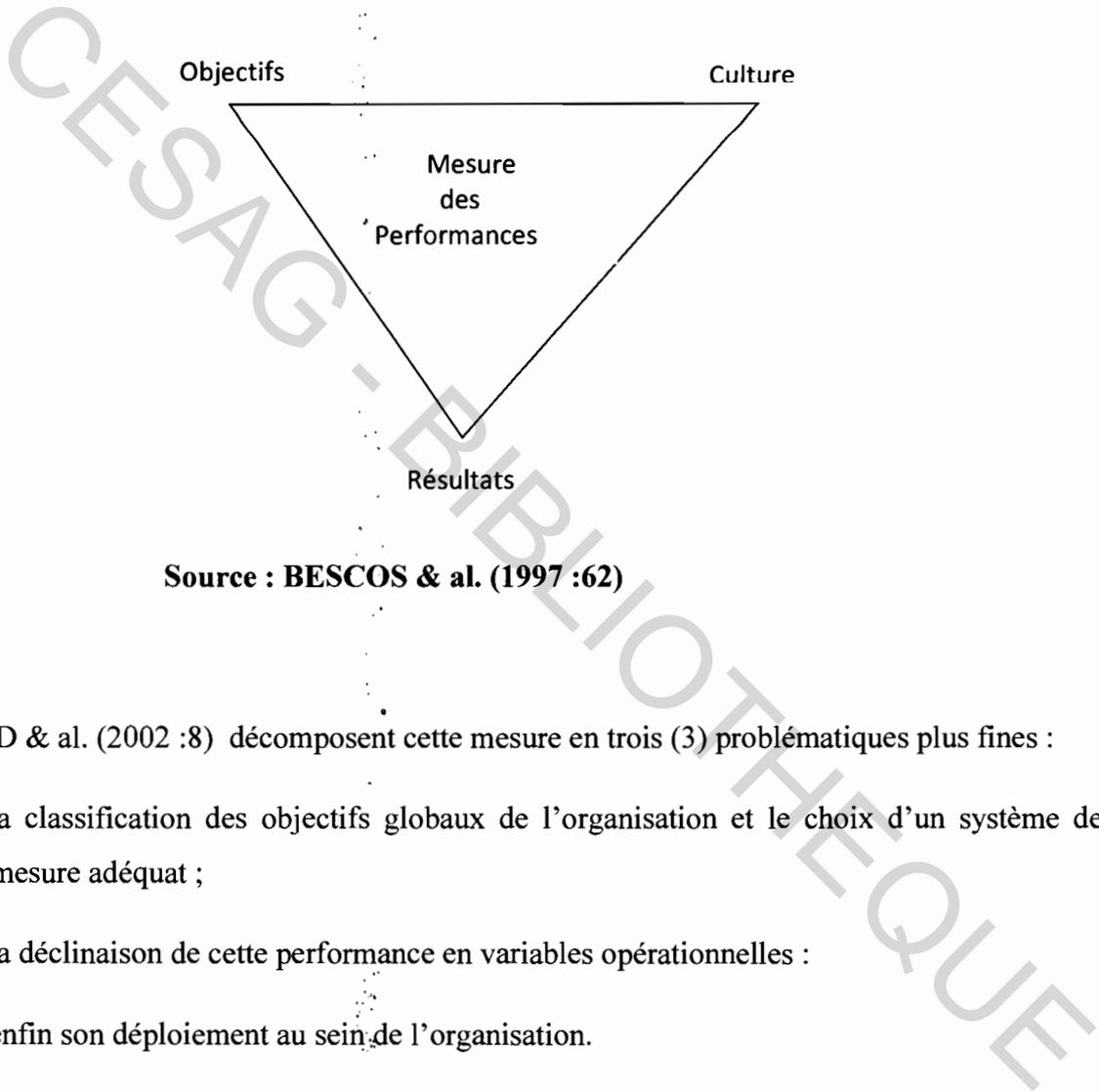
De ce schéma, il ressort que tout système baigne dans un environnement avec lequel il échange de la matière, de l'énergie ou de l'information, qui lui permettent d'exister, et qui lui impliquent de s'autoréguler.

2.1.1.2 Définition de mesure de la performance

La définition la plus utilisée en gestion considère la mesure de la performance comme : « une mesure ex-post des résultats obtenus. Ce qui signifie le degré d'accomplissement des objectifs par une entreprise » (MAHE, 1998 :318).

Cette mesure est représentée par un triangle, l'intérieur du triangle déterminé par les objectifs, les résultats et la culture de l'organisation représente la mesure des performances. En effet, la confrontation des résultats aux objectifs et l'interprétation à travers le prisme de la culture relève d'une approche plus subjective et constitue la mesure de la performance. (BESCOS & al. 1997 :62)

Figure n°6 : Le triangle culture-objectifs-résultats



Source : BESCOS & al. (1997 :62)

GIRAUD & al. (2002 :8) décomposent cette mesure en trois (3) problématiques plus fines :

- ✓ la classification des objectifs globaux de l'organisation et le choix d'un système de mesure adéquat ;
- ✓ la déclinaison de cette performance en variables opérationnelles :
- ✓ enfin son déploiement au sein de l'organisation.

On peut alors fixer la notion de système dans un contexte plus restreint qui est celui de la mesure de la performance comme étant un ensemble d'éléments constitué par les objectifs, les résultats et la culture de l'organisation, baignant dans un environnement, travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun : le système de mesure de la performance.

BESCOS & al. (1997 : 22) abondent dans le même sens quand ils affirment que l'ensemble des indicateurs finalement retenus pour interpréter la réalité constitue le système de mesure de la performance.

Le système de mesure de la performance du service d'audit interne aura donc pour but de déterminer si ce système dispose des mesures adéquates et fiables pour évaluer le niveau d'atteinte de ses buts et objectifs, et de quelle manière cette performance est comparée à celle de ses compétiteurs.

2.1.2 L'objectif de la mesure de la performance

Selon GIRAUD & al. (2002 :69), les objectifs poursuivis sont de deux ordres :

- informer les managers ;
- inciter les managers.

2.1.2.1 Informer les managers

La définition des critères de mesure de performance permet d'abord, de faire connaître les choix stratégiques au sein de l'entreprise en indiquant les priorités à suivre. Ensuite, elle permet de clarifier la nature des performances attendues des managers en charge des entités au regard de leurs tâches. Enfin, elle oriente le comportement des managers dans un sens pertinent, dans la mesure où il est mis à leur disposition un certain nombre d'indicateurs à partir desquels ils agissent. En effet, pour toute entité le manager a besoin d'informations pour diriger ses tâches. L'information doit être :

- significative ;
- disponible ;
- facile à appréhender et à utiliser ;
- portée sur la qualité du produit et sur les opérations de production.

2.1.2.2 Inciter les managers

Il s'agit ici de la mise en place de dispositif d'incitation autour de la mesure qui se traduit par :

- la mise en place d'une négociation sur les termes de l'évaluation : les termes de l'accord ainsi définis engagent les membres de l'entité ;
- la mise en place d'un système sanction/récompense indexé sur la performance définie.

2.2 Les démarches d'évaluation de la performance

On ne gère bien que ce que l'on mesure dit-on. L'amélioration des systèmes de mesure des performances en vue d'en dégager davantage de richesse est un souci constant de tout décideur. Les mesures de performance s'arriment sur la vision à laquelle l'entreprise adhère. En fait, elles servent avant tout à mesurer l'atteinte des objectifs qui découlent de la stratégie mise en place afin de concrétiser la vision de l'entreprise.

Ces systèmes doivent aujourd'hui être conduit de façon de plus en plus fine afin d'en améliorer continuellement les performances, dans les domaines du coût, du délai et de la qualité voire de la réactivité ou de la flexibilité du système. Chaque secteur de l'entreprise, chaque fonction et chaque action doivent idéalement s'aligner sur cette stratégie.

Pour piloter la performance propre à un service d'audit interne, il sera donc nécessaire de disposer d'une mesure qui traduise la capacité de ce système à produire de la valeur ajoutée pour le compte des parties prenantes. En ce sens que les instruments de mesure tendent aujourd'hui à tracer la création de valeur pour l'actionnaire mais aussi pour les clients, les fournisseurs, les salariés, les partenaires et la communauté dans laquelle évolue l'organisation. Il ne s'agit pas ici de créer de la valeur à n'importe quel coût mais de créer de la valeur dans les conditions croissantes d'efficience ou de productivité. Car la recherche de création de valeur ne doit pas entraîner une augmentation incontrôlée des coûts, mais s'obtenir grâce à une identification et un traitement des causes ayant le plus fort effet de levier sur l'amélioration de la création de valeur.

C'est la détermination des priorités conduisant à la mise en œuvre de plan d'action précis et focalisé qui permet l'amélioration globale de la performance du service d'audit interne.

C'est pourquoi GIRAUD & al (2002 : 52) préconisent un système de création de valeur pour piloter la performance notamment pour les clients. Pour cela, il est nécessaire :

- de connaître ou d'identifier les attentes des clients ;
- de les classer ;

- et de proposer des indicateurs susceptibles d'en mesurer le degré de réalisation.

Plusieurs natures de mesure coexistent dans le champ de la littérature, suivant le type d'activités, les attentes des parties prenantes, les priorités stratégiques ou encore la culture de l'organisation. Pour cette étude, il sera développé les approches de :

- ❖ BESCOS et MENDOZA ;
- ❖ LONNING & al. ;
- ❖ ACAS ;
- ❖ ECCLES.

2.2.1 La démarche de BESCOS et MENDOZA

Le système de mesure de la performance selon BESCOS et MENDOZA (1996) se compose de :

- la fixation des objectifs ;
- la mesure des résultats ;
- le système de sanctions.

2.2.1.1 La fixation des objectifs

La fixation des objectifs à atteindre est le préalable à la poursuite de la mesure de la performance. (BESCOS & MENDOZA, 1996).

VOYER (1999) ne dit pas autre chose, quand il ajoute que la progression vers les objectifs est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la mesure de la performance.

Les auteurs cités ci-dessus qui préconisent en amont de leur système d'évaluation de la performance, l'existence d'un référentiel constitué d'objectifs globaux, n'entrent pas vraiment dans les détails de ces objectifs.

DEMEESTERE & al. (1997) compensent ce manquement en déclinant les différents objectifs stratégiques du système de mesure de la performance. Pour preuve, ils avancent que le système de la mesure des performances dépend des orientations stratégiques retenues ; il est construit en grande partie en fonction de celles-ci, afin de suivre leur mise en œuvre.

Dans ce sens, la mesure des performances est un moyen de déclinaison des objectifs en activités, en travaux et en résultats.

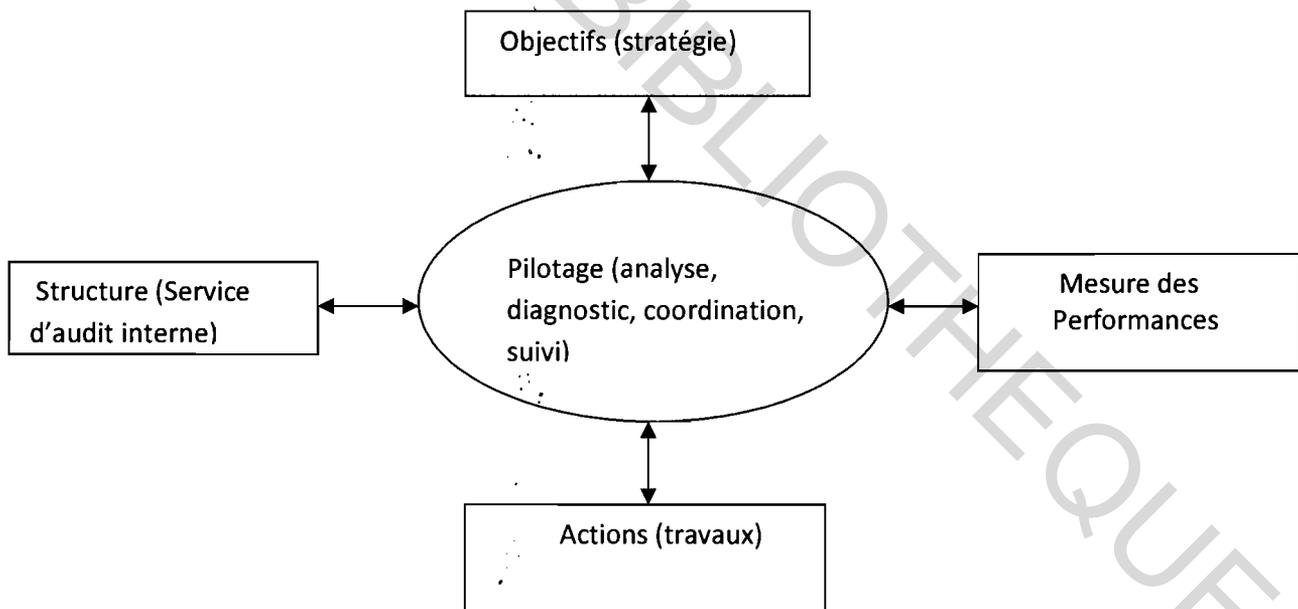
C'est ainsi, que la mesure de performance montre :

- comment les objectifs préalablement fixés sont réalisés en actions concrètes ;
- le niveau de réalisation de ces objectifs.

De plus, cette mesure permet :

- l'évaluation de « ce qui reste à faire » ;
- « d'aller vers » la réalisation certaine des objectifs ;
- de corriger les déviations constatées dans le déroulement du plan d'action, c'est-à-dire d'améliorer les performances ;
- d'assurer la qualité du système de mesure.

Figure N°7 : Déclinaison objectifs- mesure de performance-activités



Source : Adaptation de DEMEESTERE & al. (1997 :13)

Une fois, les objectifs sont définis, l'on cherche les moyens pour les réaliser et les outils pour mesurer les résultats qui en découlent.

C'est en cela qu'une planification économique et financière est importante. Car, comme l'indiquent NAULLAU & al. (2001 :20), elle concerne l'allocation des ressources nécessaires

à la réalisation des plans opérationnels. Cette phase permet la mise en cohérence des niveaux de performances économiques et opérationnelles attendus des différentes entités ou processus.

Pour NAULLAU & al. (2001 : 41), le budget décline le plan stratégique selon un horizon annuel. Le budget permet un réglage fin de l'allocation des ressources en cohérence avec les objectifs et les plans d'actions de l'entité concernée. NAULLAU & al. (2001 : 43) cite d'ailleurs trois (3) avantages de la procédure budgétaire dans le cadre de la performance :

- le budget permet une valorisation économique des plans d'actions pour l'atteinte des objectifs stratégiques, c'est-à-dire les actions nouvelles permettant l'amélioration du niveau de performance ;
- le budget constitue un support à la contractualisation hiérarchique car toute ligne hiérarchique doit considérer les niveaux du plan et du budget comme des engagements contractuels que chaque responsable s'engage à respecter ;
- le budget constitue un support de dialogue interne qui occasionne des discussions autant sur le budget lui-même que sur la stratégie poursuivie par les responsables.

2.2.1.2 La mesure des résultats

La mesure des résultats succède à la définition des objectifs. Elle permet de structurer les objectifs suivants des dimensions ou des variables clés de la performance afin de prendre en compte la majorité de ses aspects. Cette structuration engendrera des objectifs spécifiques, des moyens de mesure, les indicateurs, les fiches-indicateurs, le tableau de bord et les règles de mesure. La règle révélera le degré d'atteinte des résultats et suscitera des actions correctives pour l'amélioration de la performance.

C'est pourquoi pour BESCOS & al. (1997 :22) la construction du système de mesure suppose une réflexion sur les facteurs clés de la gestion exprimés sous forme de variables parmi lesquelles on distingue :

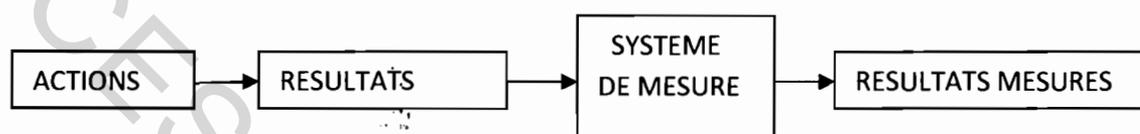
- les variables de commande sur lesquelles l'entreprise peut agir (par exemple : prix, sous-traitance, investissements en Recherche et Développement, etc.) ;
- les variables d'état qui caractérisent la situation (l'état) du système étudié.

Ces variables sont par exemple le niveau d'activité, les marges, les délais de service, le niveau de risque, etc. Elles dépendent à la fois des variables de commande, donc des choix effectués,

et de variables exogènes (taux d'inflation, taux de change, salaire horaire minimum, données climatiques, cours d'une matière première, etc.)

L'architecture du système de mesure (ou système d'information) comme l'indique la figure ci-dessous, doit déterminer la vision que le service d'audit interne aura de la réalité. Car un des enjeux principaux du système de mesure est de permettre la validation des relations de causes à effets, plus ou moins explicites ou précises, qui sont à la base des actions décidées.

Figure N° 8 : L'architecture du système de mesure



Source : BESCOS & al. (1997 :23)

La mesure des résultats ne doit rester sans effet car elle s'appuie sur des sanctions (BESCOS et MENDOZA, 1996) ; (MALO et MATHE, 2000).

2.2.1.3 Le système de sanction

La sanction vient récompenser les acteurs selon leur performance. Le système de sanctions doit être défini, négocié, et accepté par tous les acteurs en présence. C'est pourquoi VOYER (2002 :159) ajoute que : « suivre une approche participative et formative est la seule façon d'assurer, par les gestionnaires, une appropriation et une utilisation adéquate d'un système qu'ils se sont donné et un partage des perspectives, des concepts et un langage commun ».

La sanction est de deux (2) natures :

- la sanction positive dans le cas d'atteinte des objectifs ;
- la sanction négative dans le cas contraire.

Tableau n° 3 : Tableau des sanctions

Acteurs / Sanctions	Évalué	Service d'audit interne
Positive	<ul style="list-style-type: none"> • Identité professionnelle ; • Reconnaissance ; • Evolution de carrière ; • Rémunération attrayante ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Image positive ; • Valorisation ; • Confiance des parties prenantes ;
Négative	<ul style="list-style-type: none"> • Avertissement /blâme ; • Mise à pied ; • Mutation ; • Rétrograde ; • Licenciement ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Image négative ; • Perte de crédibilité ;

Source : Adaptation de GIRAUD & al. (2002) et SELMER (2003)

2.2.2 La démarche de LONING & al.

LONING & al. (2003 : 97) quant à eux, listent quatre (4) étapes pouvant constituer le système de mesure de la performance. Il s'agit de :

- la planification stratégique ;
- la planification budgétaire ;
- le suivi de la performance ;
- le choix d'un référentiel.

Les deux (2) première étapes ayant été largement abordées dans la démarche de BESCOS & al., nous développerons les deux (2) dernières étapes.

2.2.2.1 Le suivi de la performance

Dans le cadre du suivi de la performance, LONING & al. (2003 : 147) préconisent plusieurs outils dont des indicateurs de mesure de la performance dans la perspective de leur intégration à des tableaux de bord. Ils distinguent à cet effet, deux (2) types d'indicateurs :

- ✓ les indicateurs portant sur les objectifs : qui doivent renseigner sur l'évolution vers les objectifs quelque soit leur nombre ;
- ✓ les indicateurs portant sur les plans et les variables d'actions qui doivent pouvoir répondre à la question « a-t-on fait quelque chose ? » relative au suivi de la mise en œuvre des plans d'action et ensuite à la question « cela a-t-il servi à quelque chose ? » qui se rapporte plutôt à la situation de la variable concernée.

2.2.2.2 Le choix d'un référentiel

Un indicateur chiffré sans base de comparaison ne sert à rien car il est impossible de l'interpréter. A titre d'exemple de référentiel, ils citent : le budget, les objectifs, la concurrence (performance relative), l'année précédente ou une période précédente de référence.

2.2.3 La démarche selon ACAS

Pour ACAS (2005 :1) par contre, les grandes lignes de la conception d'un système d'évaluation de la performance s'articulent autour de :

- définir les objectifs du système ;
- développer les références en terme d'exécution du travail (le quoi) ;
- fixer les critères de performance (le comment) ;
- documenter la performance du service d'audit interne ;
- évaluer la performance ;
- améliorer la performance.

Cette démarche ajoute à celle des deux (2) précédentes les critères de performance. Car l'amélioration c'est-à-dire le suivi de la performance, l'évaluation c'est-à-dire la mesure de la performance, les objectifs et les références ont été déjà pris en compte par les démarches suscitées.

2.2.3.1 Fixer les critères de performance (le comment)

De l'adaptation à l'étude de LYSTER (2006 : 37), il ressort que la fixation des critères de performance consiste à :

- déterminer les critères d'évaluation et comment les mesurer ;
- décrire les niveaux de performance de chaque critère d'évaluation ;
- établir les indicateurs de performance.

2.2.4 La démarche d'ECCLES

Pour ECCLES (in RODIER, 1999 : 50) tout système doit prendre en compte les aspects tels que : le service client, l'innovation, la qualité et la compétence afin de faciliter leur mesure. Concernant spécifiquement les différents indicateurs mesurant la qualité et le service client, ECCLES (in RODIER, 1999 :47) insiste sur le fait qu'ils doivent non seulement refléter les grandeurs générées en interne qui peuvent avoir une influence sur la satisfaction des clients, mais aussi être élaborés à partir de données recueillies directement auprès des clients et auprès d'entreprises opérant dans le même secteur par le biais d'un benchmarking.

2.2.4.1 La détermination des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

ECCLES (in RODIER, 1999 : 50) commence sa démarche par la confection des indicateurs. Selon lui ces indicateurs doivent permettre de mesurer à la fois la performance finale et les performances intermédiaires.

2.2.4.2 La désignation d'un responsable affecté au suivi des indicateurs

A la suite de la confection des indicateurs, ECCLES (in RODIER, 1999 : 53) recommande d'affecter un cadre supérieur à chacun des indicateurs ou d'affecter le suivi de l'ensemble des indicateurs à une fonction nouvelle. Il sera question pour ce responsable de s'assurer et d'assurer les dirigeants que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacité, effectivité, économie et équité conformément aux objectifs de l'organisation.

2.2.4.3 L'existence d'un système d'incitation

ECCLES (in RODIER, 1999 : 54) termine sa démarche par un système d'incitation. Il propose à cet effet, la détermination des rémunérations par les responsables en fonction des performances quantitatives et qualitatives. Il ajoute que la contrainte pour les responsables est

la charge qu'ils ont d'expliquer le niveau de rémunération de leurs agents tout en apprenant à conduire des vrais entretiens d'évaluation de la performance. (ECCLES in RODIER, 1999 :50).

Tableau N° 4 : Synthèse des démarches des auteurs

PHASES	ETAPES	
PROCEDURE	1	Détermination des objectifs stratégiques et opérationnels
	2	Planification budgétaire
	3	Etablissement des critères de performance
	4	Identification et sélection des variables d'actions
OUTILS	5	Composer l'indicateur (Qualitatif & quantitatif)
	6	Choisir le(s) référentiel(s)
EVALUATEUR	7	Désigner un responsable au suivi des indicateurs
SUIVI PERMANENT	8	Système de sanction
	9	Améliorer la performance

Source : Nous-même à partir de BESCOS et MENDOZA (1996) ; LONNING & al. (2003 :97) ; ACAS (2005 :1) ; ECLLES (in RODIER, 1999 :47)

Le détail des neuf (9) étapes nous montre comment se fait concrètement l'élaboration de ce système de mesure. En effet, à chaque étape, il y a des actions à entreprendre, et ces actions sont motivées par les questions suivantes :

- sur quoi faire porter la mesure ? (Actions, produits, services, axes politique, processus) ;
- quels résultats cherche-t-on à atteindre ?
- quelles sont les améliorations souhaitées ?
- quels sont les éléments qui contribuent à atteindre les objectifs ?
- que veut-on mesurer sur le(s) critère(s) dont on veut suivre l'évolution ? (Prix, délai, durée, distance...)
- transcrire en données chiffrées les paramètres des critères.

2.3 Principes préconisés pour construire un système de mesure de performance.

- ✚ un principe de pertinence de la mesure, assurant une mise en cohérence des indicateurs avec les objectifs de l'entreprise, afin d'orienter le comportement du manager dans le sens de l'intérêt général ;

- ✚ un principe de contrôlabilité, assurant que les indicateurs rendent bien compte d'éléments maîtrisables par le manager ;
- ✚ un principe de fiabilité, assurant que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs pour chacun des indicateurs ;
- ✚ un principe de simplicité et de lisibilité, assurant que les indicateurs soient aisément compréhensibles ;
- ✚ un principe de sélectivité, assurant que les managers ne soient pas submergés par les indicateurs. Ce principe est à rapprocher de celui de hiérarchisation des indicateurs, qui permet, dans de nombreux cas, d'assurer cette sélectivité.
(GIRAUD & al. ,2002 :47)

Le Département d'Audit Interne et Organisation (DAIO) de la SENELEC, à fortiori par son caractère stratégique, n'échappe pas à ces règles et principes de construction de mesure de performance évoqués. Il se doit donc d'être mesuré sous tous les angles nécessaires.

Pour pouvoir mener à bien cette élaboration nous estimons qu'il faut :

- disposer d'un système d'objectif cohérent, qui contribue à atteindre la performance du service d'audit interne et organisation et partant la performance globale de l'entreprise.
- pouvoir agir sur les variables de décisions (VD) adaptées pour faire évoluer la performance du système vers les objectifs définis.
- disposer d'un système d'indicateurs de performance cohérents avec le système d'objectifs et les VD afin de pouvoir évaluer en permanence « l'état » de la performance souhaitée.

2.4 Condition pour bien mesurer la performance

Selon l'IFACI (1999 :32) l'évaluation doit satisfaire à un certain nombre de conditions pour être valable, pertinente, fiable et réalisable.

- ✓ Une évaluation est très probablement valable s'il y a une définition claire de ce qui doit être évalué, si les critères utilisés sont clairs et établis indépendamment du processus d'évaluation, et si les jugements faits par l'évaluateur sont appropriés. Les normes de compétence peuvent aider à mesurer des résultats valides d'évaluation ;
- ✓ Une évaluation est très probablement pertinente si les types de preuves utilisées sont adaptés aux critères et à la nature des jugements à réaliser, si les méthodologies sont les bonnes, et si les preuves et les méthodologies sont suffisantes pour obtenir des évaluations valables ;

- ✓ Une évaluation est très probablement fiable si le système est conçu pour produire de façon cohérente les mêmes résultats quel que soit le contexte dans lequel il s'applique, et si la qualité de la structure d'évaluation conduit à des résultats cohérents ;
- ✓ Une évaluation doit être réalisable sur le plan pratique. Les contraintes pratiques peuvent être l'indisponibilité des équipements et des ressources, une flexibilité limitée d'adaptation à des situations différentes, la limitation de divers critères dans différentes situations, ou des systèmes de mesure, de pondération ou de consolidation qui impliquent une certaine approximation.

2.5 La construction des indicateurs

Le pilotage d'une activité ou d'un service nécessite des informations régulières et fiables afin de mesurer les réalisations, de porter des actions correctives et de bien engager de nouvelles actions pour la suite. Pour ce faire, il faut la construction des indicateurs qui fournissent justement ce type d'informations. Il apparaît donc important de définir la notion d'indicateur ensuite de donner ses caractéristiques puis ses attributs et enfin de dérouler la méthodologie de leurs constructions.

2.5.1 Définition d'un indicateur

Selon FERNANDEZ (2008) : « Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur ».

Il ajoute que : « un indicateur de performance KPI (Key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation ».

Il termine pour dire qu'un indicateur de performance ne laisse jamais le décideur indifférent. Lorsque le décideur n'agit pas c'est en toute conscience.

AFNOR (2000), abonde dans le même sens en indiquant que : « un indicateur de performance est une donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système, par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

C'est donc une donnée objective, qui décrit une situation du point de vue quantitatif ou qualitatif. Il a pour rôle de signaler le résultat par une représentation visuelle.

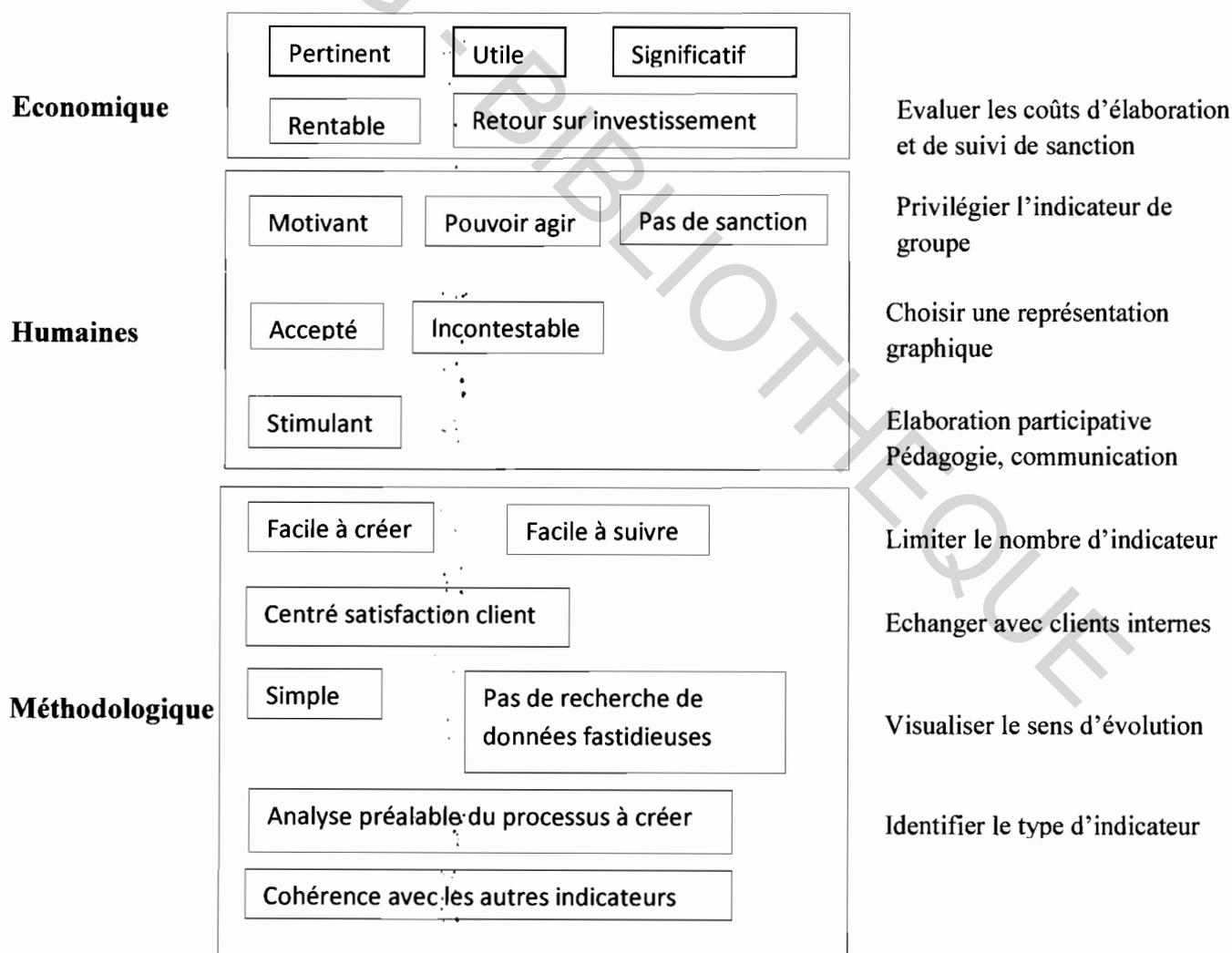
On peut ainsi dire qu'un ensemble cohérent d'indicateurs = des mesures + des objectifs + des VD + moyens d'actions + des plans d'actions actualisés. On a ainsi une dynamique de progrès généralisée et cohérente. L'indicateur permet donc de transcrire des informations dans tous les domaines : Qualité/ sécurité/ environnement ; technique ; économique ; ressources humaines.

2.5.2 Les caractéristiques d'un indicateur

Un bon indicateur selon DEMEESTRE (2002 :82), doit se rapprocher de la réalité des modes opératoires et des processus, de l'action. En plus, il doit reposer sur des données physiques et opérationnelles.

Les différentes caractéristiques des indicateurs du système à concevoir seront déclinées dans la figure suivante :

Figure N° 9 : Caractéristique d'un « bon » indicateur



Source : FLAHAUT (2008)

2.5.3 Les attributs d'un indicateur

Les attributs d'un indicateur permettent de le définir de façon précise. Pour VOYER (1999) et DEMEESTRE(1997) les attributs peuvent prendre les identifiants suivants :

- le nom de l'indicateur ou le libellé, il permet d'identifier l'indicateur ;
- une formule de calcul, elle précise la méthode de calcul ;
- un relevé des sources d'informations, il précise les sources d'informations pour le calcul ;
- la périodicité, elle permet de définir la fréquence de mise à jour ou de calcul ;
- un responsable, il identifie celui qui est chargé de le calculer ;
- un mode de représentation, il précise la façon dont l'indicateur sera représenté ;
- une fréquence, un objectif, qui détermine le « bon » niveau de l'indicateur.

Les attributs peuvent être consignés sur une fiche sous forme de documentation.

Cette fiche est appelée fiche-indicateur ou fiche d'identité des indicateurs.

Tableau n° 5 : Fiche-indicateur

Nom de l'indicateur:	- intitulé
Définition :	-Que signifie l'indicateur ? - Valeur mesurée
Formule de calcul :	- Mode opératoire - Critères d'inclusion et d'exclusion des données
Source d'information :	- A quelle fréquence collecter ? A quelle(s) date(s) ?
Périodicité :	- Rappel
Objectifs visés:	
Mode de représentation (Format):	- Courbe, graphique, tableau, pictogramme, histogramme, barre-graphes, nuage de point, radar, camembert.

Source : Adaptation de FLAHAUT'(2008)

2.5.4 Méthode de construction des indicateurs

Selon l'OCDE (2006), la construction d'un indicateur renvoie à quatre (4) types d'interrogation, qui se déclinent dans la méthode dite AICM (Axe, Indicateur, Mesure, Critère) :

- Axe : quelle est la question que l'on se pose en matière d'observation ?
- Mesure disponible : quelle sont les données de base que l'on peut mobiliser autour du thème étudié ?
- Indicateur : quelles sont les données que l'on peut retenir (choisir) pour simplifier l'information disponible, enrichir les interprétations envisageables pour apporter des éléments de réponses à l'axe choisi ?
- Critère d'interprétation : comment peut-on interpréter les évolutions présentées par un indicateur au regard de la question centrale (l'Axe) ? Quelle évolution est souhaitable, existe-t-il des seuils d'évolution qui permettent de considérer une évolution suffisante ?

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de baliser le terrain sur les grands aspects du système de mesure de la performance à concevoir. Les recherches effectuées nous ont surtout permis d'avoir une vision beaucoup plus claire et plus large sur ledit système.

Les entreprises qui se veulent performantes aujourd'hui ont des procédures à adopter, des outils spécifiques à utiliser et ce, en fonction des besoins de leur structure.

C'est pourquoi, notre proposition des éléments du contenu du système de mesure servira comme base pour dresser un portrait des pratiques pour le département d'audit interne et organisation de la SENELEC.

La fin de ce chapitre laisse place à un autre dans lequel nous exposerons la méthodologie de notre étude.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour être fiable, l'élaboration de tout système doit s'inscrire dans une approche méthodologique. Le système d'évaluation de la performance que nous voulons concevoir n'est pas en reste. En effet, la revue de littérature qui nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude, nous servira d'appui pour l'élaboration de la méthodologie à suivre pour atteindre les objectifs poursuivis par cette étude. Il s'agira pour nous, dans ce chapitre de présenter la méthode de la recherche à adopter pour concevoir un tel système.

Notre approche s'articulera autour de quatre (4) étapes principales à savoir :

- un modèle d'analyse ;
- les outils de collecte de données ;
- la population de l'étude ;
- l'analyse des données ;

Ce chapitre fait le résumé de notre méthode de travail du système d'évaluation de la performance que nous voulons concevoir.

3.1 Le modèle d'analyse

Nous allons dans cette partie définir le modèle conceptuel de base de notre étude. Un tel dispositif permettra à notre système d'évaluation de se construire sur une base solide.

Pour ce faire, nous allons élaborer le modèle de synthèse des développements théoriques fait précédemment pour avoir une vision globale de toutes les variables qui influent sur le système. Les variables du modèle étant des éléments dont le comportement affecte l'ensemble du modèle, nous en distinguerons deux (2) à savoir :

- Les variables dépendantes ;
- Les variables indépendantes.

Le modèle d'analyse à (construire) doit mettre en relief les relations pouvant exister entre la performance du service d'audit interne et organisation de la SENELEC prise globalement et qui peut être valablement qualifiée de variables dépendantes et les déterminants de la

performance qui constituent des variables indépendantes pouvant influencer les différentes dimensions de la performance recherchée.

3.1.1 Les variables dépendantes

La variable à considérer comme dépendante de notre modèle est le système de mesure de la performance avec ses différentes dimensions.

L'évolution des différents points d'appréciation de l'efficacité, l'efficience, l'économie, l'effectivité et l'équité doivent permettre de mesurer le niveau de performance du département d'audit interne et organisation de la SENELEC pour chaque dimension de la performance.

Les fondements de cette variable sont en réalité les sources à partir desquelles vont être élaborés les différents indicateurs que sont :

- ❖ le budget ;
- ❖ l'effectif ;
- ❖ le plan d'audit ;
- ❖ le climat social ;
- ❖ le profil et la compétence des auditeurs ;
- ❖ le planning d'audit ;
- ❖ la méthodologie ;
- ❖ les recommandations ;
- ❖ l'amélioration des processus qualités.

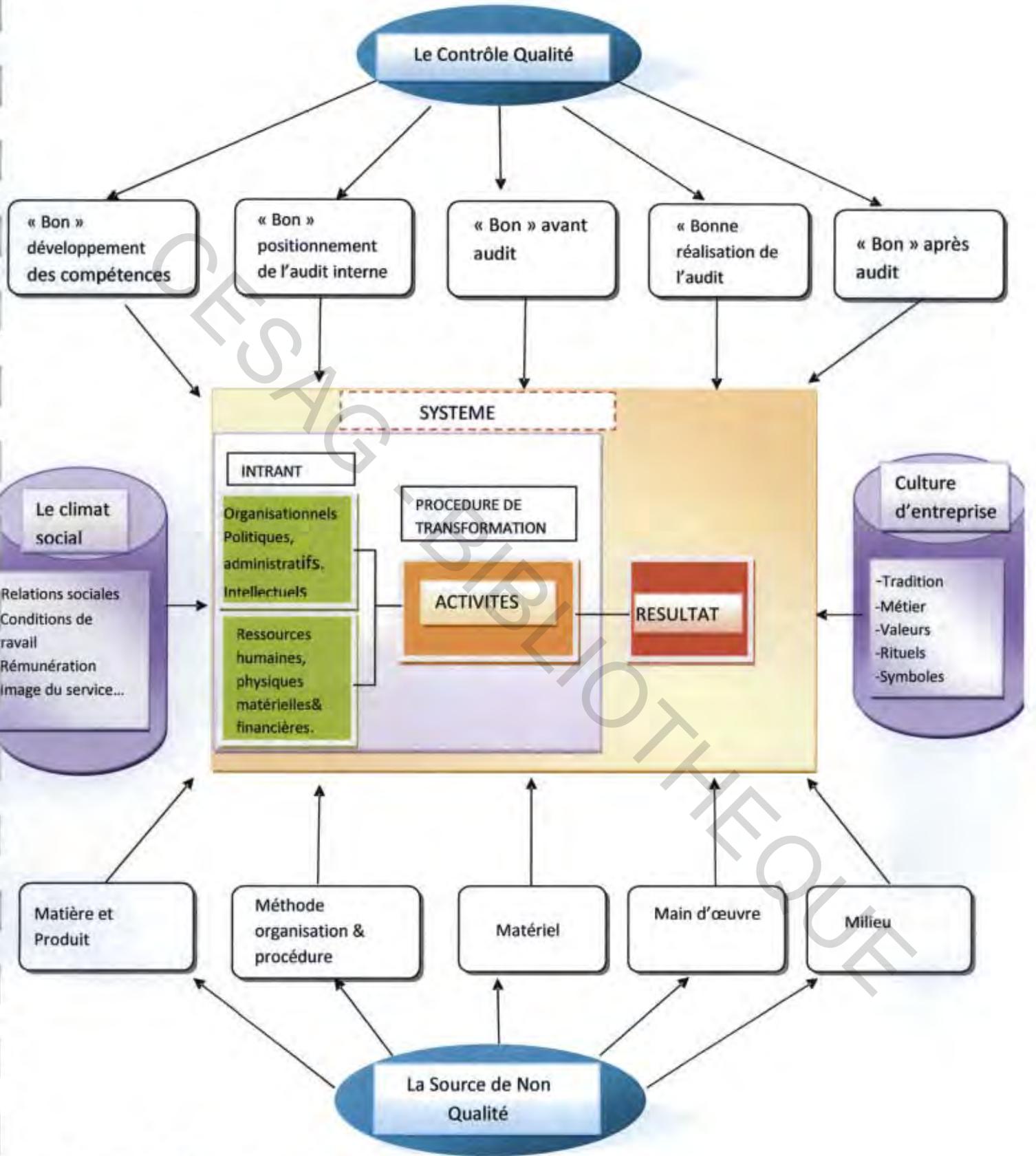
3.1.2 Les variables indépendantes

Il s'agit des facteurs qui vont façonner le système à concevoir pour le Département d'Audit Interne et Organisation de la SENELEC et sur lesquels il y a toujours une possibilité d'action.

Il s'agit :

- ❖ des sources de non qualité déclinées dans le diagramme d'Ishikawa ;
- ❖ du contrôle qualité avec ses différents paramètres;
- ❖ du climat social ;
- ❖ de la culture de l'entreprise.

Figure N°10 : Modèle d'analyse



Source : Nous-même

3.2 Les techniques de collecte de données

Dans cette partie, nous exposerons la manière dont les données nécessaires pour la conception de notre système d'évaluation ont été collectées. Cette collecte des données se fera à partir de divers outils pour donner une force probante à notre système et avoir de la matière à argumenter, soutenir et enrichir les développements ultérieurs, mais aussi contribuera à peser, soupeser, recouper et filtrer les affirmations faites.

C'est dans ce sens que nous avons collecté les informations que nous estimons être nécessaires et suffisantes, et ce par une approche scientifique qui s'est faite par :

- la littérature
- l'observation;
- les questionnaires;
- l'analyse documentaire.

3.2.1 La littérature

Nous avons consulté la littérature ayant trait aux manuels de gestion, à l'audit interne et à la performance dans sa globalité. Lors de cette phase documentaire, on a pris soin de relever les indicateurs de performance que l'on a pu trouver. On trouvera en bibliographie les titres que l'on a pu consulter avec profit en la matière.

3.2.2 L'observation

Nous avons ensuite observé les indicateurs de performance intuitivement ou fréquemment utilisés autour de nous, dans notre environnement professionnel. Nous nous sommes en particulier attachés à examiner la pertinence des critères de performance et les indicateurs qu'ils contiennent.

3.2.3 Les questionnaires

Nous avons ainsi conçu un questionnaire sur la performance du service d'audit interne et organisation et l'avons envoyé à une cible bien déterminée. Dans ce questionnaire nous avons d'abord privilégié les questions courtes et fermées dans le but d'obtenir une information exploitable de manière statistique. Nous avons ensuite soumis à notre échantillon des questions évaluatives, c'est-à-dire des questions qui appellent plusieurs réponses prédéfinies que l'on demande aux répondants d'évaluer sur la base d'un critère et d'une échelle prédéterminés. Le

recours à ce procédé permet d'optimiser les chances d'obtenir une information exploitable de façon statistique et de voir se dessiner de grandes tendances. Cela permet également d'apprécier la préoccupation des auditeurs et des audités sur les points suivants :

- ✓ la qualité des rapports d'audit ;
- ✓ la qualité des papiers de travail ;
- ✓ la pertinence des recommandations faites par le service d'audit interne et organisation ;
- ✓ l'image de l'audit interne ;
- ✓ la connaissance des normes professionnelles ;
- ✓ la qualité de la communication ;
- ✓ le professionnalisme et la qualité de formation des auditeurs ;
- ✓ l'adéquation entre programme et objectifs.

On trouvera en annexe, (Annexes : 4, 5, 6,7&8) une copie du questionnaire envoyé par messagerie à une population choisit et composée de :

- la Direction Générale
- le responsable de la Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion à laquelle est rattachée le département d'audit interne et organisation ;
- le chef du Département d'Audit Interne et Organisation ;
- le contrôleur de gestion ;
- certains chefs d'unités opérationnels de l'entreprise.

3.2.4 L'analyse des données

Nous avons également procédé à l'analyse documentaire qui n'est qu'une suite logique de l'observation, afin d'apprécier le degré de formalisation de l'action du département de l'audit interne et organisation. En effet, ces données doivent constituer la base sur laquelle toute entreprise doit définir l'action de son service d'audit interne. Elles doivent être incluses dans les documents servant à guider l'action du service d'audit interne et organisation notamment la charte d'audit interne.

Le second intérêt de l'analyse des données est aussi la formalisation de certains points de qualité et d'efficacité tels que :

- l'existence de guides et de manuels d'audit ;
- l'existence d'un plan d'audit formalisé ;
- l'existence de plans de suivi des recommandations ;
- la disponibilité des principaux outils de l'audit interne ;
- la budgétisation des moyens.

Ce faisant, nous avons procédé à une recherche documentaire concernant les domaines ci-après :

- le thème traité : les informations recueillies dans ce domaine ont servi de base à la rédaction des aspects théoriques ;
- la prise de connaissance de la SENELEC : nous avons pu avoir accès à des informations exposant la mission et l'évolution de l'entreprise. Par la suite, nous avons pu analyser les fiches expliquant les critères d'évaluation. Tout ceci dans le but de mieux connaître la structure et le processus d'évaluation existant et de mieux appréhender les indicateurs de mesure de sa performance. Les documents consultés à cet effet ont été :
 - ✓ la charte d'audit interne ;
 - ✓ le règlement intérieur de l'entreprise ;
 - ✓ les notes de Directions de l'entreprise ;
 - ✓ les archives du département d'audit interne et organisation ;
 - ✓ les bulletins internes d'informations du personnel : « Le temps de l'électricité » et « magazine lumière » ;
 - ✓ des informations recueillies sur le site intranet de l'entreprise.

Nous venons ainsi de présenter notre méthodologie d'approche. Sans prétendre être exhaustive, la combinaison de ces quatre (4) techniques de collecte de données permettra de prendre en compte toutes les variables d'actions existantes en vue de la construction du système d'évaluation de la performance du service d'audit interne. Nous avons aussi défini notre modèle d'analyse qui est le résumé schématique du cadre théorique de notre étude.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'expliciter notre méthodologie de l'étude. En effet, par cette approche, nous avons identifié les différentes variables et les composantes du modèle d'analyse qui se présente comme une vue synthétique de la partie théorique. Ce modèle nous servira donc de cadre pour la conception de notre système d'évaluation de la performance du Département d'Audit Interne et Organisation de la SENELEC. Ce chapitre vient clore la partie théorique et nous permet d'aborder à présent la phase pratique du mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :

**CADRE PRATIQUE DE LA CONCEPTION
DU SYSTEME DE MESURE DE LA PERFORMANCE**

Introduction

La première partie de notre étude consacrée aux aspects théoriques de la performance, nous a d'abord permis de cerner cette notion de façon générale, puis de l'appréhender dans le cadre d'un service d'audit interne, avant de comprendre enfin le processus de conception de système d'évaluation de la performance dédié à ce service.

Notre cadre théorique ainsi achevé, nous allons aborder à présent dans cette deuxième partie, le cadre pratique qui sera consacré à la conception du système d'évaluation de la performance du département d'audit interne et organisation de la SENELEC.

Cette partie sera l'occasion pour nous, de mettre en pratique les aspects théoriques développés dans la première partie. Elle consistera concrètement dans un premier temps à présenter la SENELEC à travers son organisation et son département d'audit interne et organisation ; ensuite à relater la procédure d'évaluation de ce département ; puis à analyser cette procédure à travers ses forces et ses faiblesses ; et enfin à proposer un nouveau système d'évaluation pour combler les lacunes constatées, non sans formuler des recommandations pour une meilleure mise en œuvre de ce système.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'ENTITE

Introduction

La Société Nationale d'Electricité (SENELEC) est une société anonyme à capitaux publics majoritaires, concessionnaire de la production, du transport, de la distribution et de la vente de l'énergie électrique mais également, de l'identification, du financement et de la réalisation de nouveaux ouvrages sur son périmètre. Elle fonctionne avec ses seules ressources et doit assurer l'équilibre de son compte d'exploitation. L'Etat assure la régulation et le contrôle du secteur pour la recherche de l'efficacité du système économique eu égard à la position stratégique de l'industrie électrique dans l'économie nationale.

L'Etat assure ces fonctions à travers le Ministère de l'Energie et des Mines qui occupe la tutelle administrative et technique du secteur de l'énergie par l'intermédiaire de la Direction de l'Energie et de la Commission de Régulation du Secteur de l'Energie. Depuis sa création en 1983, la SENELEC a été l'un des moteurs les plus dynamiques du développement économique et social du Sénégal. De 604 GWh en 1983, ses ventes sont passées à 1 866,8 GWh en 2008. Dans le même temps, à fin Décembre 2008, sa production totale sur l'ensemble du pays a atteint 2 401,3 GWh dont 1 538,6 GWh produits par ses propres centrales et le reste à hauteur de 862,7 GWh est assuré par les producteurs indépendants (GTI, Manantali, Aggreko et Kounoune).

Aujourd'hui, le principal défi que la société doit relever est celui du financement de son développement dans un contexte caractérisé par la globalisation de l'économie mondiale. Pour garantir le succès de cette entreprise, le Gouvernement du Sénégal a adopté un certain nombre de textes qui prévoient la libéralisation du secteur autour des axes suivants :

- ouverture du segment de la production au secteur privé pour la réalisation et la gestion de centrales électriques ;
- maintien à la SENELEC, le monopole du transport de l'électricité sur l'ensemble du territoire ainsi que de l'exclusivité de la distribution sur son périmètre.

4.1 Historique de la SENELEC

- **1887-1931** : des premières électrifications à la construction du siège de Vincens
- **1945-1982** : de la Mise en service de deux turbines à vapeur de 3 MW à Bel Air au rachat par l'Etat ;

- **1983** : la nationalisation devient effective ; l'Etat crée alors par la loi n° 83-72 du 05/07/1983, une société unique : la Société Nationale d'Electricité SENELEC.
- **1985-1995** : mise en œuvre du Premier Projet du secteur électrique pour accroître les infrastructures de la nouvelle société.
- **1995-1996** : construction du nouveau siège social de la société, achat, installation et mise en service de la turbine à gaz n°3 de 20 MW sur le site du Cap des Biches.
- **1997** : renforcement de la capacité de la centrale 4 par la mise en place d'un troisième groupe diesel de 20 MW.
- **1999** : changement de cadre institutionnel : la société passe sous le contrôle du consortium Hydro-Québec Elyo. La même année, elle met en service une turbine à gaz de 32 MW sur le site de Bel-Air.
- **2000** : rupture du partenariat avec le consortium ; la société revient dans le portefeuille de l'Etat sénégalais.
- **2003** : inauguration de 2 nouvelles tranches Diesel de 15 MW au Cap des Biches.
- **2004** : SENELEC tient la première convention d'entreprise de son histoire pour faire valider son nouveau projet d'entreprise, le projet « Suxali SENELEC ». 1200 employés sur les 2080 que compte l'entreprise ont fait le déplacement au CICES où s'est tenue la manifestation. Suxali SENELEC a pour ambition :
 - d'apporter au Client et à l'économie du pays un service de qualité à moindre coût, et de devenir le service public préféré des Sénégalais.
 - de faire retrouver à chaque agent la fierté de travailler pour une entreprise appréciée et exemplaire qui l'implique, l'utilise au mieux et l'accompagne dans son développement professionnel et personnel.
 - de faire de SENELEC une société rentable au service du développement économique et social du Sénégal.

4.2 Mission et objectifs de la SENELEC

4.2.1 Mission

La SENELEC a pour mission prioritaire de fournir de l'électricité aux citoyens et industries afin de participer activement au développement du Sénégal. Elle détient le monopole du transport, de la distribution et de la vente d'énergie électrique sur l'ensemble du territoire.

4.2.2 Objectifs

Partant du constat que la situation de l'entreprise étant caractérisée par :

- une faible rentabilité ;
- des difficultés financières ;
- une qualité de service défailante ;
- une mauvaise image de marque auprès de tous ses partenaires : clients, actionnaires, personnel.

Face à cette situation un plan stratégique a été mis en œuvre pour opérer des changements profonds afin d'atteindre ces trois (3) objectifs suivants :

- rétablir la rentabilité de l'entreprise ;
- améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients ;
- accroître la satisfaction et l'engagement du personnel.

Pour relever les défis du plan stratégique, un nouveau projet d'entreprise, le projet « *Suxali SENELEC* » est mis en place.

Son objectif est de faire de SENELEC un bien précieux pour tous !... pour le Client, pour le Personnel, pour l'Actionnaire !

Cette vision signifie :

- apporter au Client un service de qualité à un coût moindre et devenir le service public préféré des Sénégalais.
- faire retrouver à chaque collaborateur la fierté de travailler pour une entreprise qui l'implique, l'utilise au mieux et l'accompagne dans son développement professionnel et personnel.
- faire de SENELEC, une société rentable au service du développement économique et social du Sénégal.

Pour réaliser cette vision, la SENELEC devra travailler à la satisfaction de sa clientèle et de son personnel tout en assurant une gestion efficace et transparente de ses ressources. C'est dans ce cadre qu'elle a intégré dans son comportement de tous les jours des valeurs qui visent à assurer la bonne marche de l'entreprise et à favoriser son développement harmonieux. Ce sont :

- respect du client ;
- intégrité ;
- responsabilité – engagement ;

- équité ;
- esprit d'équipe.

4.3 Activités de la SENELEC

La SENELEC exerce plusieurs activités qui constituent ses métiers traditionnels à savoir : la production ; le transport et la distribution.

4.3.1 La production

La puissance totale installée du parc de production est de 601,5 MW. Mais différentes contraintes dont la vieillissement de certains équipements, font que la puissance assignée du parc de production n'est que de 528,4 MW en 2006. Cette puissance est répartie comme suit :

- réseau interconnecté : 495 MW
 - production propre de SENELEC : 327 MW

(Centrales à vapeur : 91 ; Production Diesel : 164 ; Turbine à Gaz : 72)

- production privée : 168 MW

(Diesel temporaire : 58 ; Hydroélectrique Manantali: 60 ; GTI : 50)

- réseau non interconnecté : 33,4 MW
(Bel Air ; Cap des Biches ; Les sites régionaux)

4.3.2 Le transport

La fonction du réseau de transport est d'acheminer l'électricité en haute tension (90 et 225 kV) des centrales où elle est produite vers les centres de consommation. Au Sénégal, Le réseau de transport comprend un réseau national et un réseau supranational.

- Le réseau national comprend :
 - 327,5 km de lignes 90 kV
 - 8 postes de transformation 90/30 kV d'une puissance installée totale de 1127 MVA, répartis comme suit :

(Bel Air : 362 MVA ; Hann : 240 MVA ; Mbao : 80 MVA ; Cap des Biches : 25 MVA ; Thiès Thiona : 80 MVA ; Mbour : 40 MVA ; Tobène : 20 MVA ; Touba : 80 MVA ; Kaolack : 80 MVA)

- 1 poste de répartition HT : Sococim

- le réseau supranational comprend les 945 kms de la ligne 225 kV Manantali – Matam – Dagana – Sakal - Tobène. Il alimente le poste 225/90 kV de Tobène (2x75 MVA) et les postes 225/30 kV suivants : (Matam : 1x20 MVA ; Dagana : 1x20; Sakal : 1x50).

4.3.3 La distribution

Alimentés à partir des postes HT/MT et MT/MT, les réseaux électriques diffusent l'électricité vers les autres utilisateurs : particuliers, administrations, industries et commerces. Les transits entre la production et les points de consommation constituent un processus complexe du fait de l'impossibilité de stocker l'électricité et de la nécessité de faire face à une demande variable à tout instant. Au cœur de ce processus se trouve le Dispatching de Hann, véritable centre d'aiguillage de l'électricité qui, 24 heures sur 24, veille au maintien de l'équilibre production-consommation. Le Dispatching est assisté par le Bureau Central de Conduite qui veille en permanence sur le réseau MT de Dakar.

Le réseau de distribution est constitué de : 13 sous stations 30/6.6Kv ; 6827 km de lignes MT (6.6 et 30 kV) ; 6761 kms de lignes basse tension ; 3287 postes MT/BT.

Tableau n° 6 : La SENELEC en chiffres

Capital	Milliards de FCFA	125.676
Puissance installée	MW	416,2
Pointe maximale du réseau	MW	387
Production totale	MWH	1 596 424
Achats d'énergie	MWH	709 202
Energie livrée au réseau	MWH	2.305.625
Ventes d'énergie	MWH	1 785 776
Dépenses en combustibles	Millions de FCFA	107 223
Chiffre d'affaires	Millions de FCFA	180 526
Prix moyen de kWh	Francs	101
Nombre de clients	U	711 578
Effectif	U	2492

Source : Rapport d'activité de la SENELEC (2008)

4.4 Organisation de la SENELEC

La SENELEC pour pouvoir mener à bien son projet d'entreprise « SUXALI SENELEC » s'est doté d'une nouvelle organisation. Cette organisation a été intégralement refaite à partir de l'organigramme introduit par la Note de Direction n° 013 /09 du 25 Mai 2009 (voir organigramme).

Un Directeur Général coordonne les activités de la SENELEC, il est secondé par un directeur général adjoint.

4.4.1 La Direction Générale (DG)

Le Directeur Général est responsable de la gestion et de l'administration courante de la société. Il assure les relations avec les pouvoirs publics, les principaux acteurs du secteur économique national et les organismes internationaux. Il est aidé dans sa mission par un Directeur Général Adjoint et des collaborateurs de haut niveau.

Sont sous la responsabilité directe du Directeur général :

❖ Onze (11) directeurs

- Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion (DAICG)
- Directeur des Ressources Humaines (DRH)
- Directeur des Finances et de la Comptabilité (DFC)
- Directeur de la Production (DP)
- Directeur du transport (DT)
- Directeur de la Distribution (DD)
- Directeur Commercial et de la Clientèle (DCC)
- Directeur des Etudes Générales (DEG)
- Directeur de l'Equipement (DEQ)
- Directeur de la Communication (DCOM)
- Directeur des Approvisionnements Combustibles et Passage du Gaz (DACPG)

❖ Des Conseillers Techniques avec rang de Directeur

- Conseiller Financier (CF)
- Conseiller Production Transport (CPT)
- Conseiller Distribution Commerciale (CDC)
- Conseiller Energie Nouvelle et renouvelable (CENR)

- ❖ Une (1) Cellule Passation des Marchés (CPM)
- ❖ Un (1) Conseiller Coordonnateur des Délégations Régionales (CCDR)
- ❖ Quatre (4) Délégations Régionales (DRS, DRCE, DRCO, DRN)

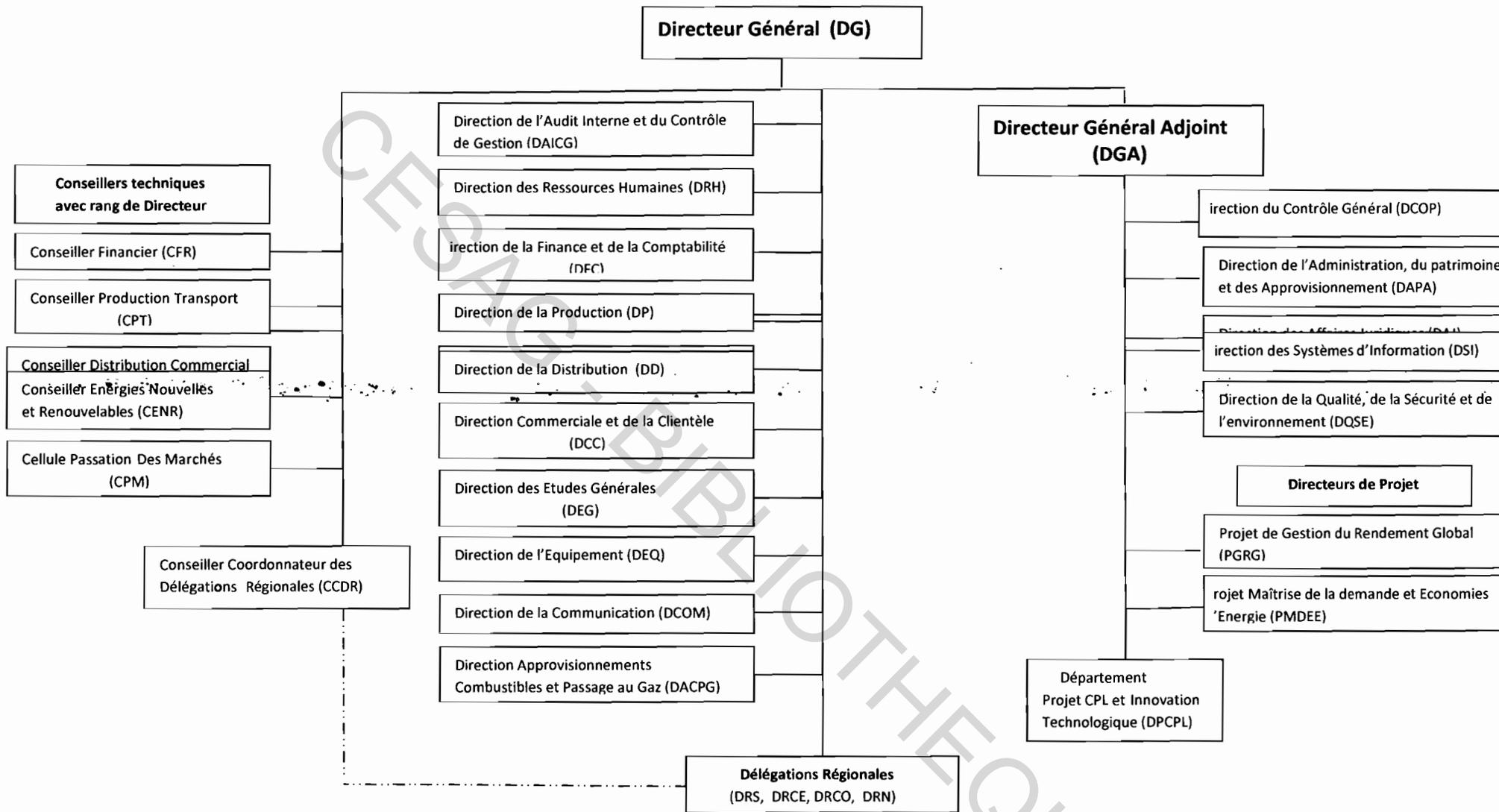
4.4.2 La Direction Générale Adjointe (DGA)

Dépendant directement du Directeur Général, il supervise les structures de support :

- Directeur du Contrôle Général (DCG)
- Directeur de l'Administration, du Patrimoine et des Approvisionnement (DAPA)
- Directeur des Affaires Juridiques (DAJ)
- Directeur des Systèmes d'Information (DSI)
- Directeur de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement (DQSE)
- Projet de Gestion du Rendement Global (PGRG)
- Projet Maîtrise de la Demande et Economie d'Energie (PMDEE)
- Projet Courant Porteur Ligne et Innovation Technologique (PCPLIT)

Il supervise également la rédaction des rapports aux organes délibérants, veille à l'application stricte des procédures et règles de la société et assiste le Directeur Général dans l'exercice de ses fonctions. Il est chargé en outre de suivre et d'évaluer la réalisation des objectifs assignés aux cellules de projets énumérées, ci-dessus. Il assure l'intérim du Directeur Général en cas d'absence de celui-ci.

Figure N° 11 : Organigramme de la SENELEC (le top management)



Source : Note de Direction (2009)

4.4.3 Présentation de la Direction d'Audit Interne et du Contrôle de gestion

Elle conçoit les procédures pour assurer la transparence des opérations et l'exactitude des transactions. Elle est chargée de l'audit technique, financier, comptable et social des procédés et règles de gestion des unités. Elle est également chargée de contrôler, mesurer et analyser l'activité de l'entreprise. Elle apporte au Directeur Général, à travers un système d'informations fiables, les éléments essentiels pour le management de l'entreprise. Elle fait un contrôle de vérification mais surtout de pilotage, détermine des indicateurs de gestion technique, commerciale, comptable et financière pertinents, les suit, les mesure et en relève les écarts de réalisations par rapport aux objectifs fixés pour informer les directions opérationnelles et alerter le Directeur Général à travers un tableau de bord. Elle est chargée du reporting, de l'analyse des résultats de l'entreprise pour le Directeur Général, de l'élaboration du budget de l'entreprise et du suivi de son exécution.

Elle suit les tendances et l'évolution des résultats par rapport aux prévisions du modèle financier de la SENELEC. Elle est chargée de la transmission à temps et dans les formes convenues des informations aux comités d'investissement et financières créés au sein du conseil d'administration.

Du fait du caractère transversal de sa mission, et de la nécessité d'indépendance dans la réalisation de celle-ci, la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale.

La Direction de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion est structurée comme suit :

- le Département du Contrôle de Gestion
- le Département de l'Audit Interne et Organisation.

L'objet de notre étude portant sur l'audit interne, nous allons donc présenter le département de l'audit interne et organisation dans toutes ses facettes et dans toutes ses composantes.

4.4.3.1 Rôle et objectif du département d'audit interne et organisation

Le Département d'Audit Interne et Organisation aide la SENELEC à atteindre les objectifs définis par la législation en vigueur et la Direction Générale, en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

De manière spécifique, l'Audit Interne et Organisation doit s'assurer de :

- la réalisation des opérations au regard des objectifs fixés par la Direction Générale,

- l'optimisation des ressources humaines et matérielles ;
- l'application des lois, règlements instructions et procédures ;
- la protection et la sauvegarde du patrimoine de la SENELEC ;
- l'intégrité, la fiabilité, l'exhaustivité et la traçabilité des informations comptables, financières et de gestion produites ;
- l'adéquation et l'efficacité des procédures de contrôle interne.

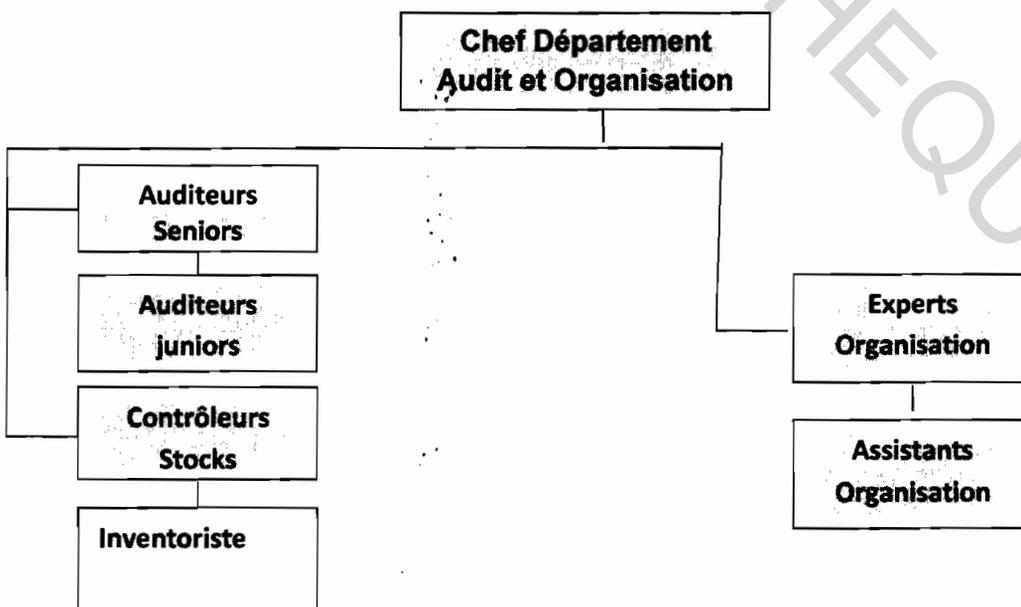
L'Audit Interne et Organisation est l'interlocuteur des consultants externes et des Commissaires aux Comptes intervenant au sein de la société dans le domaine des audits d'assurance et de conseil. Il joue aussi le rôle d'intermédiaire entre la société et les Comités du Conseil d'Administration. Lors de la réalisation de ses missions, la Direction de l'Audit Interne et Organisation est chargée d'apporter une aide aux responsables des unités afin de déterminer les risques liés aux missions et activités auditées, d'analyser les contrôles mis en œuvre et d'élaborer des recommandations pour une amélioration continue du contrôle interne de la SENELEC.

La Direction de l'Audit Interne et Organisation n'exerce aucune autorité ni responsabilité sur les activités, services ou entités auditées. Ses recommandations ne peuvent dès lors décharger la hiérarchie de l'entité auditée des responsabilités qui lui incombent.

4.4.3.2 Organisation du département audit interne et organisation

Le Département de l'Audit Interne et Organisation (DAIO) se présente comme suit :

Figure n°12 : Organisation du département d'audit interne et organisation



Source : Nous - même

Le Département repose sur 2 grandes fonctions : l'Audit et l'Organisation. Les missions sont conduites par des spécialistes et experts auxquels sont adjoints des assistants et des exécutants. Les auditeurs internes sont plutôt des généralistes pouvant être affectés à tout type de mission d'assurance. Ils sont répartis sur trois niveaux : Auditeurs, Contrôleurs et Inventoristes. Les experts en organisation et leurs assistants interviennent surtout au niveau des missions de conseil.

4.4.3.3 Les missions du DAIO

Le Département d'Audit Interne et Organisation a pour mission d'accompagner l'ensemble des Directions de la SENELEC dans la quête d'amélioration et de sécurisation de leur organisation et de leur gestion par la mise en place de procédures internes et par la vérification de leur application et de leur mise à jour :

- veiller à la sincérité et à la régularité des comptes,
- s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements comptables de toutes les transactions de la SENELEC,
- participer aux arrêtés de comptes.

L'objectif visé est de déceler les dysfonctionnements et le point de risques de dégradation du patrimoine et de fournir des propositions, recommandations et commentaires dans le but de renforcer l'efficacité des opérations.

4.4.3.4 Les tâches du DAIO

La finalité des activités du département d'audit interne et organisation est d'améliorer de façon substantielle l'organisation et la manière de travailler des unités de la SENELEC par la mise à disposition, de procédures et instructions de travail ou de propositions de meilleures méthodes.

Les tâches peuvent se résumer comme suit :

- établissement de procédures en liaison avec les centres de gestion,
- contrôle de la bonne application et du respect des procédures,
- évaluation du contrôle interne,
- inventaires physiques,
- révision des comptes
- aide à la mise en place au sein de l'entreprise d'une organisation capable de garantir le respect de la politique définie et l'atteinte des objectifs fixés.

Chapitre 5 : Procédure actuelle d'évaluation de la performance Du DAIO

Introduction

La SENELEC à l'instar de toute entreprise qui aspire à être performante, a été dotée de procédures d'évaluation de la performance de son personnel. La complexité et la diversité de ses activités, le nombre important de ses services et la nouvelle approche adoptée par le management participatif, rendant obligatoire l'entretien, ont contraint la commission regroupant l'ensemble des directions et des partenaires sociaux à s'adapter et à innover dans la mise en place de ces procédures d'évaluation. Le but principal de la prise en compte de ces procédures est d'apprécier le niveau de maîtrise du poste c'est-à-dire sur les comportements professionnels adoptés et les compétences développées par le titulaire du poste

Pour ce faire, il convient de s'assurer que les dispositifs actuels permettent d'atteindre les objectifs de l'évaluation.

Dans ce chapitre, un accent particulier sera mis sur les procédures d'évaluation telles qu'elles sont appliquées au niveau du DAIO dans ces différentes phases et composantes. Ce qui nous permettra de voir les objectifs et les enjeux de l'évaluation, puis les principaux points de l'évaluation non sans terminer par en déduire les forces et les faiblesses actuelles du système d'évaluation.

5.1 Procédure d'évaluation de la performance du DAIO

L'évaluation actuelle de la performance au niveau du DAIO est effectuée annuellement à partir d'une fiche d'évaluation dénommée « fiche d'évaluation du personnel de la SENELEC » qui est disponible au niveau de la DRH. Ce n'est donc pas une évaluation du DAIO, mais de ses agents. Cette fiche, relevant différents points permettant d'apprécier non pas l'action du département d'audit interne et organisation, mais plutôt l'action des auditeurs et des experts organisations. Cette fiche est constituée de différents critères (qui constituent des appréciations globales), qui eux-mêmes comprennent plusieurs sous critères (qui constituent également des appréciations spécifiques) d'apprécier l'action du personnel sur une échelle dont la cotation est de 1 à 4. A chaque critère il y a une évaluation partielle. L'évaluation définitive est le rapport du total d'évaluation pondérée sur le total des coefficients (20). (Voir annexe 1&2)

Dans le cas de l'appréciation globale, il s'agit d'une appréciation d'ensemble sur les compétences, les comportements et bien sûr les résultats. Elle appréhende le collaborateur par rapport à la vie au travail en général. Quant à l'appréciation spécifique, elle va au-delà et fait référence aux aspects précis de son activité.

Pour évaluer en fin d'année son collaborateur, l'évaluateur c'est-à-dire la hiérarchie directe enregistre au fur et à mesure, les faits jugés significatifs de l'activité professionnel de son collaborateur et apprécie les critères d'évaluation retenus et les résultats fournis par rapport aux missions et tâches précédemment fixées. L'appréciation s'effectue sur un ensemble d'éléments recueillis sur une longue période c'est-à-dire l'année toute entière et non sur une partie de l'année ou sur les observations les plus récentes. Le résultat de l'évaluation est soumis à l'évalué pour commentaire. Ensuite, l'évaluateur fait la synthèse de l'évaluation de son collaborateur et fait des propositions concernant la carrière de celui-ci, et la soumet à sa hiérarchie pour décision.

Ce système d'évaluation permet donc de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des ressources humaines et asseoir les décisions concernant la carrière des collaborateurs, et la conduite des différentes activités qu'ils assurent de façon permanente.

Il est à noter qu'il n'existe donc pas au sein de la SENELEC une démarche formalisée pour l'évaluation de l'activité du Département d'Audit Interne et Organisation. En effet, ce département tout comme les autres départements d'ailleurs, n'a pas sa propre fiche d'évaluation

qui tient compte de la spécificité de son département. Il se sert de la fiche conçue et élaborée par la DRH pour évaluer l'action des auditeurs et des experts organisations.

5.1.1 Les objectifs de l'évaluation

Les objectifs visés par cette évaluation sont de plusieurs ordres :

- objectifs organisationnels, ajustement dans la précision des missions et responsabilités ;
- objectifs psychologiques, le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie. Besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution ;
- objectifs de performance, le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables. L'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié ;
- objectifs de développement, adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

En effet, en réalisant cette évaluation, l'on cherche à voir si le collaborateur a un besoin en terme de : sélection, mutation, formation, promotion, sanction et/ou un besoin de régulation interne : adaptation, perfectionnement, motivation, ...

Le système d'évaluation mis en place par la SENELEC vise donc à :

- mesurer la contribution des collaborateurs ;
- favoriser l'accroissement de cette contribution ;
- garantir un lien avec la rétribution.

5.1.2 Les enjeux de l'évaluation

Plusieurs enjeux sont à relever dans le cadre du système d'évaluation de la SENELEC. Nous allons les développer afin de mieux apprécier les répercussions d'une telle évaluation.

5.1.2.1 Enjeu économique

La démarche d'entretien d'évaluation permet de définir quels salariés peuvent réussir dans un dispositif de formation qualifiante lourd et coûteux dont la mise en place est essentielle pour s'adapter à une évolution technologique ou organisationnelle.

5.1.2.2 Enjeu pédagogique

Permet aux évalués de disposer d'un regard externe sur leurs performances et compétences.

Cela permet également de favoriser une prise de conscience qui est indispensable à leurs évolutions.

5.1.2.3 Enjeu psychologique

En ce sens que l'évaluation renvoie à des éléments très personnels tels que :

- l'identité professionnelle ;
- l'image de soi ;
- l'estime de soi.

Cet enjeu revêt d'une importance capitale car il est connu qu'on ne peut s'estimer soi-même que si on est correctement estimé par les autres.

5.1.2.4 Enjeu stratégique

Cet enjeu permet de bâtir ou valider des plans d'évolution collectifs ou individuels pour les évalués. En effet sans stratégie individuelle de carrière il ne peut y avoir de bilan ou évaluations efficaces qui répondent aux attentes et aux aspirations des décideurs.

5.1.2.5 Enjeu technique

Les résultats des évaluations des compétences permettent de bâtir un dispositif de formation sur mesure basé sur les acquis des évalués.

5.1.2.6 Enjeu politique

Cet enjeu fait plutôt allusion à la politique générale des ressources humaines de la SENELEC. En effet, il est difficile de définir des orientations en matière de politique de Ressources Humaines sans disposer au préalable d'un regard sur la situation actuelle de l'organisation ou d'une photographie des forces et faiblesses des ressources humaines de la structure.

5.1.3 Les principaux points de l'évaluation

L'évaluation des cadres, agents de maîtrise et d'exécution de la SENELEC se fait à l'aide d'un formulaire unique dénommé : « fiche d'évaluation du personnel ».

Les principaux points de cette fiche sont les suivants :

- compétences ;
- comportements;
- résultats ;
- commentaire du collaborateur ;
- synthèse et propositions de la hiérarchie 1 ;
- décision de la hiérarchie 2.

5.1.3.1 Compétences

Cette rubrique prend en compte les connaissances générales et spécifiques de l'évalué, son expérience professionnelle, ses aptitudes particulières c'est-à-dire physiques, morales, intellectuelles et médicales.

Il s'agit de voir ici si le collaborateur possède les connaissances, le savoir-faire, le savoir être et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités professionnelles. Ce qui permettra de renforcer son objectivité.

5.1.3.2 Comportements

Dans cette rubrique le collaborateur sera évalué sur sa disponibilité c'est-à-dire : sa ponctualité, son assiduité, son respect du règlement intérieur et des dispositions internes, ses relations humaines (son ouverture d'esprit, son esprit d'équipe, sa convivialité, sa manière de communiquer dans l'organisation et son degré de persuasion), son esprit d'organisation (voir si il a une gestion efficiente du temps, du matériel et des moyens de travail), sa réactivité (voir aussi sa capacité à réagir par rapport à tel ou tel événement), son initiative (voir également son esprit de créativité) et sa prévention sécurité (déceler s'il a un esprit et une attitude rassurante et sécurisante).

5.1.3.3 Résultats

Dans la rubrique des résultats, le collaborateur est évalué selon ses apports quantitatifs et qualitatifs.

Dans son apport quantitatif : il s'agira de calculer d'une part son ratio de productivité pour quantifier ce qu'il apporte réellement à l'entreprise et d'autre part de voir son influence sur les indicateurs de performance qualité.

Quant à son apport qualitatif : il s'agira aussi de mesurer le degré de satisfaction qu'il apporte à l'entreprise, le niveau de qualité de ses prestations et également son influence sur les indicateurs performance qualité.

5.1.3.4 Commentaire du collaborateur

A cette étape de l'évaluation la parole est donnée à l'évalué pour donner son point de vue sur son évaluation, ce faisant il donne son avis sur le feed-back reçu de la qualité ou non du travail effectué, de l'évaluation des résultats, des comportements et des potentiels.

Il peut aussi exprimer ses souhaits d'évolution en termes de formation, de mobilité, de rémunération et de reconnaissance. Il peut également exprimer son feed-back à son supérieur pour contribuer à sa performance dans ses relations de travail.

5.1.3.5 Décision de la hiérarchie 2

Après les observations de la hiérarchie 1, la hiérarchie 2 donne la décision finale qui s'applique à l'évalué.

Conclusion

Suite à notre analyse, nous retenons qu'au niveau du département, aucune évaluation n'est faite en dehors de l'évaluation globale du personnel. Sur cette évaluation globale du personnel, nous pouvons dire que l'application des procédures écrites n'est pas toujours effective. Il importe de procéder périodiquement à leurs révisions ou leurs mises à jour pour améliorer l'efficacité du système d'évaluation existant.

Après avoir décrit les procédures existantes, nous exposerons dans le chapitre qui va suivre, les résultats de notre étude. Il sera consacré effectivement à la conception du système d'évaluation de la performance du Département d'Audit Interne. Une meilleure organisation et la formalisation, sont l'aide que nous apporterons notamment.

Chapitre 6: Elaboration du système d'évaluation de la Performance.

Introduction

L'évaluation, au sens large du terme, consiste à porter un jugement sur un élément, à partir de critères et selon une démarche ou un processus. Cette pratique est courante dans notre vie quotidienne. Elle peut porter sur une réalisation personnelle, on parlera alors d'autoévaluation, ou sur celle d'une personne ou d'une organisation. Sans être nécessairement explicites, des critères et un processus accompagnent l'établissement d'un jugement. C'est ainsi que, après une critique ou un jugement, il est courant d'entendre des questions comme: «Qu'est-ce qui te permet de dire cela ?», ou encore, «Sur quelle base peux-tu affirmer cela ?» «Comment en arrives-tu à cette conclusion ? »

Dans la vie professionnelle, la prestation d'un service s'accompagne nécessairement d'un jugement et d'une évaluation, implicite ou explicite, de la performance atteinte et des moyens mobilisés. Ce jugement peut porter sur la qualité du travail d'un collègue, l'on cherchera alors à évaluer s'il a atteint ses objectifs, s'il a bien utilisé ses ressources et s'il peut améliorer sa performance. Il peut également porter sur la satisfaction d'une certaine clientèle. Cette capacité d'évaluer permet donc de s'améliorer, d'évoluer et de juger de la qualité du travail d'une autre personne. Elle peut également participer au succès ou à l'échec d'une entreprise, d'une organisation ou d'un service.

L'évaluation permet à l'évalué non seulement de porter un jugement sur sa progression dans l'acquisition des compétences visées, mais surtout de forger son jugement professionnel, qui sera mis à contribution durant toute sa vie. Le développement de cette compétence par l'évalué exige qu'il dispose de référents, d'outils et de ressources.

Le système d'évaluation que nous nous proposons de construire, ne dérogera pas à cette règle. Pour y arriver, nous allons d'abord faire le diagnostic du système d'évaluation actuel pour y déceler ses forces et ses faiblesses; ensuite nous comblerons les lacunes constatées par d'autres instruments mieux adaptés aux problématiques de pilotages plus pertinents et plus performants, pour asseoir le nouveau système ; et enfin nous formulerons des recommandations pour une meilleure utilisation de ce système.

6.1 Diagnostic du système d'évaluation actuel

A partir des éléments du système d'évaluation existant au sein de la SENELEC, il devient facile pour nous d'appréhender et d'apprécier le travail à effectuer. C'est à travers une analyse des forces et des faiblesses que nous s'y arriverons.

6.1.1 Les forces du système d'évaluation

La fiche d'évaluation du personnel de la SENELEC présente plusieurs points forts qu'il convient de relever :

- l'évaluation des compétences ;
- l'évaluation des comportements ;
- l'évaluation des résultats ;
- le plan de développement.

6.1.1.1 L'évaluation des compétences

La compétence faut-il le rappeler est une exigence des normes (norme 1210). Elle implique la capacité à atteindre une performance d'une qualité prédéfinie. Elle est avant tout la validation des connaissances et du savoir faire du collaborateur par le supérieur hiérarchique. Cette évaluation permet donc de déceler chez le collaborateur :

- ses aptitudes cognitives comme ses connaissances techniques et d'appréciation ou de jugement ;
- ses qualités personnelles comme sa moralité et son intelligence, son implication personnelle dans l'accomplissement des tâches et aussi voir s'il est apte physiquement à accomplir ces tâches.

6.1.1.2 L'évaluation des comportements

Les comportements essentiels à avoir et qui doivent servir de base à l'évaluation, ne viennent que compléter le point précédent dans le cadre du référentiel destiné à la mesure de la performance obtenue. Le collaborateur est donc évalué non seulement sur la base des comportements généralement admis mais aussi et surtout sur ceux retenus par l'entreprise dans le cadre de ses fonctions.

Sont également mis en évidence chez le collaborateur les aptitudes de comportement tels que :

- les qualités interpersonnelles (communication, leaderships, respect de la personne humaine)
- les qualités organisationnelles (sens de l'organisation, gestion de programme et de tâches, conduite de projets ...)

6.1.1.3 L'évaluation des résultats

Ce troisième point fort de la fiche d'évaluation a pour but, de permettre à la hiérarchie supérieure d'apprécier la capacité du collaborateur à atteindre les objectifs et résultats stratégiques souhaités. Cette étape de l'évaluation permet aussi de voir si le collaborateur a adopté des axes de progrès, créateurs de valeurs et s'il facilite la mise en œuvre de la politique de l'entreprise.

6.1.1.4 Le plan de développement

Dernier point important relevé dans le processus d'évaluation du personnel de la SENELEC, le plan de développement vise à identifier les moyens à mettre en œuvre au sein de l'entreprise en ce qui concerne le développement, l'évolution du personnel aussi bien en termes de formation, de perfectionnement que de mobilité et d'avancement. Il permet également d'harmoniser les compétences souhaitées du collaborateur aux attentes de l'entreprise. L'ensemble des compétences, acquises ou à acquérir dans le cadre de ce plan doit permettre de former le profil du collaborateur idéalement recherché par la SENELEC.

6.1.2 Les faiblesses du système d'évaluation

Le système d'évaluation du personnel de la SENELEC peut être vu comme un système qui prend d'abord en compte l'appréciation globale du collaborateur avant de lui proposer un plan de développement. Ce système a le désavantage de ne pas prendre en compte les autres approches de la performance énoncée dans le second chapitre de la première partie de cette étude relative à l'élaboration d'un système de mesure de la performance. En plus, c'est un système orienté « individu » et non « service » ou « processus ».

6.1.2.1 Les faiblesses par rapport aux approches de la performance

La revue de littérature nous a permis de distinguer trois (3) approches à savoir : l'approche orientée ressources ; l'approche orientée activités et l'approches orientées résultats. Or, les points

forts de l'évaluation du personnel de la SENELEC qui est appliquée au DAIO ne prend pas en compte l'approche orientée activités alors que celles orientées ressources et résultats ne sont abordées que partiellement. La fiche d'évaluation est donc avant tout une fiche générale applicable au personnel (cadre, agents de maîtrise et exécutants) qui doit permettre au supérieur hiérarchique d'émettre un avis sur les qualités du collaborateur dans l'accomplissement de ses tâches.

6.1.2.1.1 Par rapport à l'approche orientée ressources

Par rapport à la première approche, la fiche d'évaluation ne fait mention que du volet objet de cette approche, à travers ses sous composantes, compétences et comportements, alors qu'elle ignore les autres volets de cette approche en l'occurrence le budget et l'effectif c'est-à-dire les auditeurs.

6.1.2.1.2 Par rapport à l'approche orientée activités

La deuxième approche de la performance abordée dans la première partie avons-nous dit est relative aux activités, à la manière dont sont accomplies les activités de l'entreprise et aussi à donner aux entreprises une meilleure définition de leurs coûts de revient par produit/service. Or la fiche d'évaluation élaborée par la DRH qui est un document standard et qui sert à l'évaluation du personnel dans son ensemble, ne saurait contenir les points relatifs à cette approche de la performance pour un service d'audit interne qui mène sur le terrain en réalité des missions d'audit de conformité et d'efficacité. En revanche, les aspects de l'évaluation comme le coût de revient par produit/service ne peuvent être pris en compte par cette fiche.

6.1.2.1.3 Par rapport à l'approche orientée résultat

Concernant la dernière approche de la performance développée et qui est relative aux résultats, bien que cette fiche quantifie et qualifie les résultats, elle ne laisse pas en outre transparaître d'une part la photographie de la situation réelle, de comprendre les besoins, perceptions et idées reçues des acteurs (employés, bénéficiaires réels et futurs, partenaires...), mesurer la capacité à atteindre un objectif global et d'autre part des axes de progrès, créateurs de valeur, pour faciliter la mise en œuvre de la politique de l'entreprise et ainsi atteindre les objectifs et résultats stratégiques souhaités.

En effet, la lecture de cette fiche, nous donne de constater qu'aucune vision n'est formalisée ; qu'aucun résultat souhaité n'est identifié et qu'aucun objectif prioritaire n'est clarifié. Nous constatons également qu'il n'y a pas de planification stratégique axée sur les résultats et enfin aucune planification opérationnelle des activités.

6.1.2.2 Les faiblesses du système d'évaluation inhérentes aux acteurs de l'évaluation

Les acteurs de l'évaluation ne sont autres que les évaluateurs et les évalués. Pour le DAIO les difficultés liées à la mise en œuvre de cette appréciation dans le contexte de leur travail sont légions. Nous pouvons citer entre autres :

- le manque d'éclaircissement sur les hiérarchies 1&2 ;
- la faible exploitation des données recueillies ;
- la probable confusion entre la valeur réelle de l'individu et les valeurs des résultats de son activité ;
- le problème de la subjectivité des méthodes ;
- le supérieur n'est pas toujours l'évaluateur le plus pertinent.

Aussi, la qualité des rapports entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur joue inévitablement dans l'appréciation globale de ce dernier.

Enfin, l'ambivalence des évaluateurs et des évalués. En effet, les évaluateurs acceptent de communiquer les « bonnes nouvelles », plus rarement les mauvaises. Formuler une critique n'est pas toujours aisé. Quant aux évalués, ils souhaitent avant tout se sentir estimés, reconnus pour leurs contributions. Car une communication mal préparée des points négatifs peut détruire les relations de confiance, démotiver, susciter de l'amertume et du découragement. C'est pourquoi, ce système d'évaluation doit refléter un agir éthique partagé par les différents intervenants. Car, l'évaluation conduit à prendre des décisions qui peuvent être lourdes de conséquences pour l'évalué. Elles peuvent influencer sur sa motivation, sur la reconnaissance de sa réussite et sur son orientation. C'est pourquoi il est nécessaire de fixer des balises afin que les principaux intervenants en ce domaine adoptent des comportements conformes à l'éthique. Ces balises, ajoutées à l'ensemble des valeurs et orientations retenues, au cadre légal et réglementaire ainsi qu'aux normes et modalités d'application adoptées, permettront d'assurer la qualité de l'évaluation.

6.1.2.3 Les autres faiblesses du système d'évaluation

En ce qui concerne les autres faiblesses, nous avons pu constater les irrégularités ou manquements suivants :

- absence de missions et exigences de fiche de poste ;
- l'échelle de notation est paire (1-4) alors qu'elle devrait être impaire (1-5) par exemple, pour laisser un juste milieu (3) à l'appréciateur;
- implication faible des dirigeants dans le processus d'évaluation ;
- non inscription des mesures incitatives comme les primes.

A l'analyse, l'évaluation faite par la SENELEC comporte des avantages au regard des points forts susmentionnés. Mais l'objectivité d'une telle méthode peut être discutable à bien d'égards : la subjectivité des appréciations peut, revenir au galop lorsque les opinions personnelles des évaluateurs sont reflétées au détriment de jugements objectifs sur les évalués. L'évaluateur peut également être soucieux de bonnes relations pour ne pas dégrader la contribution de son collaborateur.

Ce présent système même pertinent ne peut prétendre répondre à lui seul aux attentes du top management de la SENELEC. Il s'avère donc nécessaire, non pas de le biffer, mais de le compléter et le renforcer avec d'autres instruments mieux adaptés aux problématiques de pilotage de la performance en vogue en ce moment.

Au regard de la revue de littérature, il semble que cette tâche incombe, en théorie, aux systèmes de mesure de la performance qui ont pour but principal de traduire la mission et la stratégie de l'entreprise en un ensemble d'indicateurs de performance qui doivent constituer la base d'un système de pilotage de la stratégie.

6.2 Présentation du système d'évaluation de la performance préconisé

Etant entendu, qu'au niveau du Département d'Audit Interne et Organisation de la SENELEC, aucune évaluation n'est faite en dehors de l'évaluation globale du personnel, nous allons concevoir à présent pour ce département un système d'évaluation qui lui permettra de mesurer sa

propre performance dans le but de prouver la valeur ajoutée qu'elle apporte à cette organisation, mais aussi pour lui permettre de se conformer désormais aux exigences des normes pour la pratique professionnelle.

6.2.1 Le processus d'évaluation

Notre approche, comme nous l'avons indiqué dans la revue de littérature, se déroulera en quatre (4) phases, qui elles-mêmes comportent différentes étapes enchaînées les unes après les autres.

La première phase consiste à établir la procédure d'évaluation. Elle est constituée des étapes 1 à 4 : Détermination des objectifs stratégiques et opérationnelles ; Planification budgétaire ; Etablissement des critères de performance et Identification, sélection et diversification des variables d'actions pertinentes.

La deuxième phase consiste à se servir des outils pour porter une appréciation. Cette phase est déclinée dans les étapes 5 et 6 : Construction des indicateurs; Choix des référentiels.

La troisième phase consiste à choisir l'évaluateur. Cette phase se traduit par l'étape 7 : Désigner un responsable pour le suivi des indicateurs.

Enfin, la quatrième et dernière phase qui est celle du suivi permanent. A cette phase, nous avons les étapes 8 et 9 : Système de sanction ; Amélioration de la performance.

Ces différentes étapes seront développées dans ce qui suit, pour une bien meilleure compréhension et utilisation de ce système.

● 1^{ère} étape : Définir les objectifs de l'évaluation

Les objectifs doivent s'aligner sur la stratégie organisationnelle de la SENELEC et doivent être comme le souligne DAYAN (2009 : 399) : « PLAN » et « MUR », c'est-à-dire Positivement formulés, Limités, Acceptés par tous, Négociés, et dotés de Moyens, Utiles, et Respectueux.

C'est pourquoi l'objectif de l'évaluation que nous proposons sera de : « Assurer une gestion efficace et efficiente des activités d'audit dans l'optique de faciliter une communication efficace avec les parties prenantes pour prouver la valeur ajoutée de l'audit interne et d'assurer l'amélioration continue de la qualité tout en motivant et récompensant les agents ». Enfin, se conformer à une exigence interne tout en assurant le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

● 2^{ème} étape : Planification budgétaire

La planification budgétaire doit être en adéquation avec les objectifs stratégiques et opérationnels formulés et doit permettre d'atteindre les objectifs assignés au DAIO. Pour ce faire, cette planification doit tenir compte de :

- la maîtrise des consommations nécessaire à l'activité ;
- la comparaison au coût du marché ;
- l'optimisation du couple valeur/coût.

● 3^{ème} étape : Fixer les critères de performance

Comme avons-nous indiqué dans la revue de littérature, les critères sur lesquels sera adossé notre système d'évaluation que nous voulons concevoir sont :

- l'économie ;
- l'efficacité ;
- l'efficience ;
- l'effectivité ;
- l'équité.

● 4^{ème} étape : Identification et sélection des variables d'actions

Dans tout système de mesure de la performance, le choix des indicateurs est très important. Pour faciliter ce choix, on peut partir des points suivants :

1. partir de la réalité ;
2. rechercher des critères qui la représentent ;
3. proposer des mesures ;
4. les rattacher à des normes.

La revue de littérature dans la première partie au chapitre premier nous a permis de lister un certains nombres d'indicateurs qui découlent de la synthèse des dimensions de la performance que nous avons évoqués. Partant de cette synthèse, nous pouvons identifier pour notre système à concevoir trois (3) types d'indicateurs à savoir : indicateurs de résultat, d'impact et de gestion.

➡ **Les indicateurs de résultats**

Mesurent les travaux en regard de la mission d'audit interne, laquelle est en contrôle sur les paramètres des indicateurs.

Comme indicateur de résultats, nous pouvons sélectionner :

- respect de la planification initiale ;
- temps consacré aux travaux de vérification ;
- temps consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux d'audit.

➡ **Les indicateurs d'impact.**

Mesurent les effets et la valeur ajoutée sur les activités de l'organisation ainsi que la satisfaction de la clientèle quant à l'atteinte des objectifs. Les paramètres déterminant ces indicateurs dépendent en bonne partie de la direction supérieure et des services ayant fait l'objet d'un audit.

Comme indicateurs d'impact, nous avons également :

- respect des normes ;
- recommandations totalement ou partiellement mises en application ;
- délai prévu d'implantation des recommandations.

➡ **Les indicateurs de gestion**

Mesurent l'optimisation en audit interne.

Comme indicateurs de gestion nous avons :

- respect des budgets de temps par mandats terminés ;
- coût horaire de la fonction d'audit interne ;
- ressources en audit interne ;
- formation professionnelle ;
- respect des échéanciers par mandat terminé ;
- délai de diffusion du projet de rapport d'audit.

5^{ème} étape : La composition de l'indicateur

Cette étape est la suite logique de la précédente. La composition de l'indicateur se fera conformément à la revue de littérature. Pour ce faire, il sera établi pour chaque indicateur une fiche, dans laquelle seront présentées toutes les caractéristiques de l'indicateur.

Ces fiches sont déclinées dans les tableaux suivants :

Tableau N°7 : Fiche de l'indicateur respect des budgets de temps par mandat terminé

Nom de l'indicateur : RESPECT DES BUDGETS DE TEMPS PAR MANDAT TERMINE.	
Définition :	Déterminer le niveau de respect de temps alloués à la réalisation du mandat d'audit interne.
Formule de calcul :	$\frac{\begin{matrix} \text{a) heures consacrées à la réalisation de mandats plus petites ou égales} \\ \text{aux heures planifiées pour les mandats terminés.} \\ \text{b) nombre de mandats respectant le budget de temps} \end{matrix}}{\text{nombre total de mandats réalisés.}} \times 100$
Source d'information :	Rapport d'activité du service, plan d'audit interne interne, plan de travail, mandat, etc.
Périodicité :	Annuelle.
Objectif visé :	a) oui (un écart jusqu'à 10 % acceptable) b) 100%
Mode de Représentation :	Tableau
Remarque : Cet indicateur doit être évalué par mandat et pour le total des mandats réalisés. Le calcul de l'indicateur doit tenir compte de toute renégociation de budget.	

Tableau n°8 : fiche de l'indicateur coût horaire de la fonction audit interne.

Nom de l'indicateur :	COUT HORAIRE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE.
Définition :	Déterminer le coût de réalisation de l'activité de vérification interne par heure d'intervention
Formule de calcul :	<p>a) $\frac{\text{total des dépenses directes}}{\text{nombre d'heures consacrées aux mandats}}$</p> <p>b) $\frac{\text{total des dépenses directes et indirectes}}{\text{nombre d'heures consacrées aux mandats}}$</p>
Source d'information :	<p>Dépenses directes : fiche salaire du personnel, formation, rapport des dépenses de voyage, avantages sociaux</p> <p>Dépenses indirectes : espace à bureau, téléphonie, équipements et tous les autres frais encourus</p> <p>Heures consacrées à la réalisation de mandats (incluant les demandes ad hoc) : rapport annuel d'activité.</p>
Périodicité :	Annuelle.
Objectif visé :	Minimiser les coûts consacrés aux mandats d'audit interne.
Mode de Représentation :	Graphique.

Tableau n°9 : Fiche de l'indicateur ressources en audit interne

<p>Nom de l'indicateur : RESSOURCES EN AUDIT INTERNE.</p> <p>Définition : Mesurer l'importance relative des ressources consacrées à la fonction d'audit interne par l'organisation.</p> <p>Formule de calcul : $\frac{\text{nombre de ressources humaines en vérification interne (excluant le secrétariat)}}{\text{nombre ETC total de l'organisation MOINS } 325 = 400 + 3} \times 100$</p> <p>Source d'information : Rapport annuel de la direction et de l'organisation.</p> <p>Périodicité : Annuelle (31 mars de l'année)</p> <p>Objectif visé : Indice idéal = 100</p> <p>Mode de Représentation : Graphique.</p>
<p>Remarque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - inclure les postes vacants - 325 ETC et moins = 2 vérificateurs + 1 gestionnaire (seuil minimal) - des facteurs divers influent directement sur ce ratio : nature des activités réalisées, seuil minimal de ressources requises, taille de l'organisation, nature de l'organisation, (ex. : centralisée vs décentralisée), etc.

Tableau n°10 : Fiche de l'indicateur respect de la planification initiale

Nom de l'indicateur :	RESPECT DE LA PLANIFICATION INITIALE.
Définition :	Mesurer la proportion des activités d'audit interne réalisées par rapport à celles prévues à la planification initiale et entérinées par la direction (excluant les demandes <i>ad hoc</i>).
Formule de calcul :	$\frac{\text{mandats réalisés} + \text{mandats en cours}}{\text{mandats planifiés}} \times 100$
Source d'information :	Planification des travaux d'audit, rapport d'activité Du service.
Périodicité :	Annuelle
Objectif visé :	Réaliser plus de 80 % des mandats prévus à la planification initiale.
Mode de Représentation :	Tableau

Tableau n°11 : Fiche de l'indicateur conformité aux normes

Nom de l'indicateur :	CONFORMITE AUX NORMES.
Définition :	Déterminer le niveau de respect des normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.
Formule de calcul :	$\frac{\text{Nombre de missions conduites conformément aux normes}}{\text{Nombre total de missions effectuées sur une période.}}$
Source d'information :	Rapport d'activité du service, plan d'audit interne, plan de travail, etc.
Périodicité :	Annuelle.
Objectif visé :	Se conformer à 100% aux exigences des normes.
Mode de Représentation :	Pictogrammes.

Tableau n°12 : Fiche de l'indicateur temps consacré aux travaux d'audit

Nom de l'indicateur : TEMPS CONSACRE AUX TRAVAUX D'AUDIT.	
Définition :	Mesurer le temps consacré aux activités d'audit interne (mandats d'audit, mandats ad hoc et aide-conseil) par rapport à l'ensemble des activités de l'organisation.
Formule de calcul :	$\frac{\text{nombre de jours d'audit réalisés}}{\text{nombre total de jours travaillés disponibles (excluant maladie, vacances, fériés)}} \times 100$
Source d'information :	Rapport d'activité du service.
Périodicité :	Trimestrielle
Objectif visé :	70 % du nombre de jours travaillés disponibles aux travaux de d'audit.
Mode de Représentation :	Tableau
Remarque :	Le temps consacré personnellement à la réalisation de travaux d'audit par le responsable de l'audit interne doit être comptabilisé au numérateur et dénominateur. Cependant, la supervision, la gestion et la lecture des rapports sont exclus.

Tableau n°13 : Fiche de l'indicateur temps consacré aux demandes ad hoc par rapport aux travaux d'audit

Nom de l'indicateur : TEMPS CONSACRE AUX DEMANDES AD HOC PAR RAPPORT AUX TRAVAUX D'AUDIT.	
Définition :	Mesurer le niveau d'intérêt de la fonction vérification interne auprès des gestionnaires quant à certains besoins spécifiques.
Formule de calcul :	$\frac{\bullet \text{ nombre de jours consacrés à la réalisation de demandes ad hoc}}{\text{nombre de jours de vérification réalisés}} \times 100$ (idem que le numérateur de l'indicateur du tableau 6).
Source d'information :	Rapport d'activité du service, mandats non planifiés, notes du responsable de l'audit interne.
Périodicité :	Annuelle
Objectif visé :	Un pourcentage de 20 % est considéré comme normal (un pourcentage se rapprochant de 0 % ou au-delà de 20 % devrait susciter une réflexion).
Mode de Représentation :	Tableau
Remarque :	Un mandat ad hoc est un mandat non identifié même si du temps spécifique à cet item a été prévu à la planification annuelle.

Tableau n°14 : Fiche de l'indicateur formation professionnelle

Nom de l'indicateur : FORMATION PROFESSIONNELLE.	
Définition :	Mesurer les efforts consacrés à la formation pour s'assurer du niveau de qualité de formation optimal des vérificateurs internes.
Formule de calcul :	$\frac{\text{nombre de jours de formation (planifiée et personnelle)}}{\text{nombre d'auditeurs}}$
Source d'information :	Rapport d'activité du service d'audit interne.
Périodicité :	Annuelle
Objectif visé :	5 à 7 jours par auditeur annuellement.
Mode de Représentation :	Courbe
Remarque :	<p>On peut distinguer deux types de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - planifiée : activité de formation réalisée à l'externe ou en régie interne. - personnelle : toute acquisition de connaissances (lectures, revues spécialisées, livres, etc.) relatives au domaine de la vérification interne non reliées au mandat en cours de réalisation (excluant courrier et publications internes).

Tableau n°15 : Fiche de l'indicateur recommandations partiellement ou totalement mises en application

Nom de l'indicateur :	RECOMMANDATIONS PARTIELLEMENT OU TOTALEMENT MISES EN APPLICATION.
Définition :	Déterminer le niveau de la mise en application des recommandations des rapports d'audit interne.
Formule de calcul :	$\frac{\text{nombre de recommandations totalement ou partiellement mises en application}}{\text{nombre total de recommandations émises}} \times 100$
Source d'information :	Rapport de suivi.
Périodicité :	Selon les dates déterminées au plan d'action associé au rapport d'audit (lors du suivi de recommandations)
Objectif visé :	On observe, que plus de 70 % des recommandations sont totalement ou partiellement mises en application. Les autres recommandations sont en progrès ou sans objet.
Mode de Représentation :	Graphique.
Remarque :	<p>Pour les fins de compilation des résultats, le cadre de suivi appliqué devrait au minimum intégrer les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exécution d'un mandat de suivi annuel par l'audit interne. • évaluation visant à s'assurer que les problématiques soulevées par les recommandations sont régularisées.

Tableau n°16 : Fiche de l'indicateur délai prévu d'implantation des recommandations

Nom de l'indicateur :	DELAI PREVU D'IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS.
Définition :	Mesurer la portée et la faisabilité des recommandations des rapports d'audit interne
Formule de calcul :	Date du rapport de vérification interne moins date déterminée au plan d'action du rapport de vérification (classé entre 0 à 6 mois; 6 à 12 mois; 1 à 2 ans et 2 ans et plus).
Source d'information :	Plan d'action des gestionnaires.
Périodicité :	Selon l'échéancier des suivis d'audit.
Objectif visé :	0 à 6 mois : 20 % 6 à 12 mois : 50 % 1 à 2 ans : 25 % 2 ans et plus : 5 %
Mode de Représentation :	Graphique.

Tableau n°17 : Fiche de l'indicateur respect des échéanciers par mandat terminé

Nom de l'indicateur : RESPECT DES ECHEANCIERS PAR MANDAT TERMINE.	
Définition :	Déterminer le niveau de respect de l'échéancier de transmission du projet de rapport aux vérifiés
Formule de calcul :	<p>a) $\frac{\text{date effective de transmission du projet de rapport d'audit} - \text{date planifiée de transmission du projet de rapport d'audit}}{\text{(déterminée à la fin de l'étude préliminaire)}}$</p> <p>b) $\frac{\text{nombre de mandats respectant l'échéancier}}{\text{nombre total de mandats réalisés}} \times 100$</p>
Source d'information :	Rapport d'activité du service, plan d'audit interne, plan de travail, mandat, etc.
Périodicité :	Annuelle.
Objectif visé :	<p>a) oui (un écart jusqu'à 5 jours est acceptable)</p> <p>b) 100 %</p>
Mode de Représentation :	Tableau.
Remarque :	<p>- cet indicateur doit être évalué par mandat (respect - oui, non) et pour le total des mandats réalisés</p> <p>- le calcul de l'indicateur doit tenir compte de toute Renégociation d'échéance.</p>

Tableau n°18 : Fiche de l'indicateur délai de diffusion du projet de rapport d'audit interne

Nom de l'indicateur :	DELAI DE DIFFUSION DU PROJET DE RAPPORT D'AUDIT INTERNE.
Définition :	Déterminer le délai encouru entre la fin des travaux d'audit et la transmission du projet de rapport d'audit aux audités.
Formule de calcul :	<p>a) Date de transmission du projet de rapport d'audit moins date de fin des travaux d'audit.</p> <p>b) $\frac{\text{Nombre de rapports respectant le délai}}{\text{nombre total de rapports de l'année}} \times 100$</p>
Source d'information :	Dossier d'audit, feuille de temps, rapport d'activité, etc.
Périodicité :	Par mandat.
Objectif visé :	3 semaines.
Mode de Représentation :	Tableau.

● 6^{ème} étapes : Référentiel/ Bases de comparaison

Le référentiel et/ou les bases de comparaison retenues pour notre système d'évaluation sont listés ci-après :

- cadre de la pratique professionnelle de l'audit interne ;
(Définition, normes, code de déontologie ...)
- normes internes et /ou externes ;
- plans d'audit ;
- cartographie des risques ;
- concurrents, entreprise du même secteur ;
- passé ;
- budget/plan d'action ;
- stratégie/objectifs, etc.

● 7^{ème} étape : L'affectation du suivi des indicateurs à un responsable

Conformément à la revue de littérature, et suivant les dispositions de la norme 2060 de l'IFACI qui stipule que : «Le responsable de l'audit interne doit rendre compte périodiquement à la Direction Générale et au Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, ainsi que du degré de réalisation du plan d'audit. Il doit plus particulièrement rendre compte :

- de l'exposition aux risques significatifs (y compris des risques de fraude) et des contrôles correspondants;
- des sujets relatifs au gouvernement d'entreprise et ;
- de tout autre problème répondant à un besoin ou à une demande de la Direction Générale ou du Conseil. »

La personne en charge du calcul, du suivi et de l'interprétation de ces indicateurs sera le premier responsable de l'audit, c'est-à-dire le Directeur de l'audit interne et du contrôle de gestion. Il aura donc la responsabilité de les calculer suivant la périodicité précisée sur les fiches d'évaluation. Notons aussi, qu'il peut également le faire faire par ses collaborateurs directs

Il devra aussi être prévu un évaluateur externe, issu d'un cabinet, qui fera au moins tous les Cinq ans l'évaluation du DAIO.

Les résultats de l'évaluation (interne comme externe) doivent être communiqués à la Direction Générale et au Conseil.

● 8^{ème} étape : Le système de sanction

Le système de sanction, dans ces organisations qui en sont encore à leurs débuts, vient en partie de l'atmosphère ambiante qui est expérimentale. Mais au fur et à mesure que ces organisations mûrissent comme c'est le cas de la SENELEC, des structures et des règles commencent à être mises en place. Les gens n'ont plus le loisir de décider comment s'y prendre pour faire leur travail. Des rôles et des responsabilités sont fixés. L'excitation de la nouveauté disparaît et d'autres schémas motivationnels se dessinent. Certaines entreprises sont motivées par la possibilité de faire du bon travail ou de fournir des services de bonne qualité aux clients. Son contexte évoluant, il est impératif pour la SENELEC de changer.

Bien que ne faisant pas d'évaluation au niveau du DAIO, la SENELEC dispose déjà d'un système de sanction qui sert pour l'évaluation globale du personnel et qui figure directement sur la fiche « d'évaluation du personnel de la SENELEC ». C'est pourquoi, nous pensons qu'il ne sera pas nécessaire de proposer un autre système de sanction. Néanmoins, nous préconisons que ce système de sanction tienne beaucoup plus compte non seulement de l'histoire, la mission, la culture de la SENELEC mais aussi qu'il soit assorti de mesures d'incitation. Car pour être performante, la SENELEC doit avoir des mécanismes qui encouragent les individus et les groupes à tenir compte dans leur travail de ses intérêts à court et à long terme. Il peut s'agir d'avantages tangibles – le salaire, les primes – ou moins tangibles – la liberté de poursuivre ses intérêts personnels ou de participer à des initiatives en collaboration. Nous préconisons également, en plus des sanctions positives ou négatives qui concernent directement les audités, d'adjoindre aussi à ce système, celles qui concernent le service d'audit interne et qui ont été relatées dans la revue de littérature.

● 9^{ème} étape : Amélioration de la performance

Pour parachever le système d'évaluation que nous préconisons, nous proposons qu'il soit amélioré la performance obtenue après évaluation. Pour ce faire, il doit être mis en œuvre :

- des revues périodiques spécifiques se concentrant sur les processus et les progrès de la fonction audit interne dans la réalisation de ses propres plans ;
- un benchmarking externe dont les résultats viennent alimenter le processus de planification ;
- des revues « qualité » qui évaluent le leadership, les capacités, et les contributions de la valeur ajoutée de la fonction.

Il était opportun de concevoir ce système d'évaluation de la performance en tenant compte des critères de performances énoncés dans la revue de littérature à savoir : l'efficacité, l'efficience, l'économie, l'effectivité et l'équité. Sans pour autant rejeter le système actuel d'évaluation du personnel, ce système permettra à la SENELEC, plus particulièrement au DAIO de se conformer aux dispositions des Normes, mais aussi de prouver sa compétence par rapport à la valeur ajoutée qu'elle apporte à l'organisation.

Pour faciliter la mise en œuvre d'un tel système, il conviendrait de formuler à cet effet des recommandations qui permettront à celui-ci de répondre entièrement aux attentes de l'évaluation.

6.3 Les recommandations pour une bonne application du système de mesure de la

Performance

Le Département d'Audit Interne et Organisation, est bien souvent à tort assimilé à un département non créateur de valeur ajoutée pour la SENELEC. C'est pourquoi, le système de mesure de la performance du Département d'Audit Interne et Organisation doit pouvoir de par sa viabilité, sa fiabilité, sa pertinence et son réalisme, convaincre les parties prenantes de l'entreprise sur la contribution réelle de ce département à la réalisation des objectifs définis et des performances souhaitées. Il doit par ailleurs permettre aux dirigeants de la SENELEC d'apprécier concrètement le niveau de performance réalisé par ce département dans son activité de maîtrise des risques globaux.

Afin de donner une telle crédibilité au système de mesure de la performance que nous avons conçu dans la section précédente, cette partie sera pour nous l'occasion de faire de solides recommandations devant permettre de faciliter sa compréhension et sa mise en œuvre par ses

utilisateurs directs ou indirects. Il s'agira donc de faire des recommandations pouvant convenablement influencer d'une part les dimensions et les déterminants et d'autre part l'ensemble des acteurs et des sources de données permettant la construction des indicateurs.

6.3.1 Recommandation par rapport au rôle du Chef du Département

Audit Interne et Organisation

Les acteurs de ce département doivent en premier lieu eux-mêmes prendre conscience du rôle qui est le leur dans l'accomplissement de leurs missions au niveau de la SENELEC. En effet, les nouveaux enjeux du système conçu font que la mesure de la performance ne se limite plus, comme dans l'ancien système d'évaluation à l'appréciation de leurs compétences et comportements personnels, mais prend en compte plusieurs autres aspects, notamment les dimensions input-processus-output. Au regard de cette nouvelle donne, le chef du DAIO doit pour sa part mener une politique de sensibilisation, d'explication des nouveaux enjeux engendrés par ce nouveau système en mettant en relief les leviers sur lesquels ses collaborateurs doivent agir pour faciliter l'évaluation de la performance réalisée :

- suivi de la consommation des enveloppes budgétaires par la mise en place d'applications Excel permettant de dégager les écarts dans la consommation des enveloppes budgétaires ;
- noter et justifier les points non exécutés du plan d'actions ;
- indiquer dans les rapports de mission celles qui ne sont pas conformes aux normes afin de faciliter l'inventaire des missions conduites conformément aux normes ;
- évaluer le temps consacré à chaque mission ;
- créer un dispositif qui permette d'évaluer quotidiennement par collaborateur non seulement l'utilisation des heures normales de travail mais aussi les heures supplémentaires de travail ;
- quantifier les risques globaux de l'entreprise d'une année à une autre et d'une année sur une autre.

6.3.2 Recommandations relative au calcul des indicateurs

Le calcul des indicateurs avons-nous spécifié est dévolu au Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion. Pour ce faire, le DAIO et la DRH doivent chacun en ce qui le concerne, envoyer en temps réel les informations et documents utiles et nécessaires au calcul des indicateurs, notamment :

- le plan d'audit ;
- un rapport récapitulatif des dépenses réelles attachées à chaque mission ;
- un état récapitulatif des missions effectivement réalisées et des missions non effectuées ainsi que les raisons du non respect éventuel du plan d'action ;
- la liste nominative des missions conduites par rapport aux normes ;
- la liste des rapports de mission produits et du nombre de pages de chaque rapport.

Le Directeur de l'Audit Interne et du Contrôle de Gestion doit quant à lui s'assurer que les critères d'évaluation de chaque indicateur comprennent :

- l'adéquation à la mesure de l'objectif ;
- la couverture d'une part substantielle, ou tout au moins significative, du résultat obtenu rapporté aux moyens mis en œuvre ;
- l'imputabilité à l'action du responsable ;
- la lisibilité ;
- La faisabilité ;
- le réalisme et le volontarisme de la cible choisie.

6.3.3 Recommandations par rapport à la pertinence du système d'évaluation

A l'issue de l'examen analytique des objectifs et des indicateurs, il conviendra de revenir à une vision d'ensemble :

- équilibre entre les cinq critères de la performance (efficacité, efficience, économie, effectivité et équité) ;

- récapitulation des modifications proposées (tableau reprenant la liste des objectifs et indicateurs figurant à la fin de la partie "présentation stratégique du programme", et mettant en regard les modifications proposées) ;
- appréciation globale : dispositif globalement non pertinent, pertinent (tel quel, ou sous réserve des modifications proposées).

6.3.4 Recommandations relatives aux moyens de l'audit interne

Notre passage à la SENELEC nous a permis de savoir que le DAIO ne dispose pas d'un certain nombre de moyens pouvant permettre d'accroître sa performance. Il s'agit notamment :

- Du manuel d'audit interne qui doit:
 - servir de référentiel (normes et standard de l'audit interne, conduite d'une mission d'audit) ;
 - permettre de définir le cadre de travail (organigramme du service, analyse des postes des membres, l'indication des pouvoirs et latitudes dévolus à chaque membre, les conditions générales de travail) ;
 - aider à la formation de l'auditeur débutant (procédure de travail de l'audit interne).
- De la cartographie des risques qui doit :
 - servir d'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne ;
 - chiffrer dans une échelle de valeur à trois niveaux :
 - 1- contrôle interne adapté
 - 2- contrôle interne insuffisant
 - 3- contrôle interne comportant des lacunes graves

Pour ce faire, il conviendrait d'élaborer une, mais pour ses seuls besoins, en mettant en œuvre une méthode plus simple et qui va, en général, faire l'économie d'une nomenclature de risques tout en permettant de simplifier et d'avoir conscience que la mesure du risque ici n'est qu'un outil de planning.

- du plan d'audit qui bien qu'existant pour être performant doit :
 - successivement être enrichir, compléter et mettre à jour régulièrement ;
 - être flexible pour laisser du temps à des missions imprévues ;

- recenser les activités et services devant faire l'objet d'audit ;
- définitions des types d'interventions ;
- évaluer le budget des ressources humaines, temporelles et financières ;
- soumettre le plan à l'approbation de la direction pour lui donner force exécutoire et le rendre fonctionnel.

6.3.5 Recommandations relatives aux résultats de l'audit

Concernant le livrable du Département d'Audit Interne et Organisation, les rapports et les recommandations doivent être d'une grande importance et contribuer convenablement à l'amélioration du dispositif du système d'évaluation de la performance. Il faut pour ce faire que le suivi de la mise en œuvre de ces recommandations soit l'objet d'un accord avec les responsables d'unité. Cela, permettra de donner un caractère encore plus formel aux missions de l'audit effectuées afin de pouvoir assurer une meilleure mesure du nombre de recommandations appliquées, rejetées, ou en retard dans leur mise en œuvre.

6.3.6 Recommandations relatives à la motivation

La motivation pour le Département d'Audit Interne et Organisation devrait être beaucoup plus incitative afin de créer et entretenir l'implication, l'ardeur au travail et la volonté des auditeurs. Il convient donc d'adopter des méthodes qui vont les stimuler, mais que ces méthodes soient les mêmes pour tous.

Conclusion générale

Face aux changements de son environnement interne et externe, l'entreprise est amenée à détecter ces changements pour pouvoir les gérer.

L'auditeur en conséquence ne devrait plus rester sans réaction face à cela. Il doit fournir au manager un cadre de référence méthodologique leur permettant de prendre des décisions appropriées.

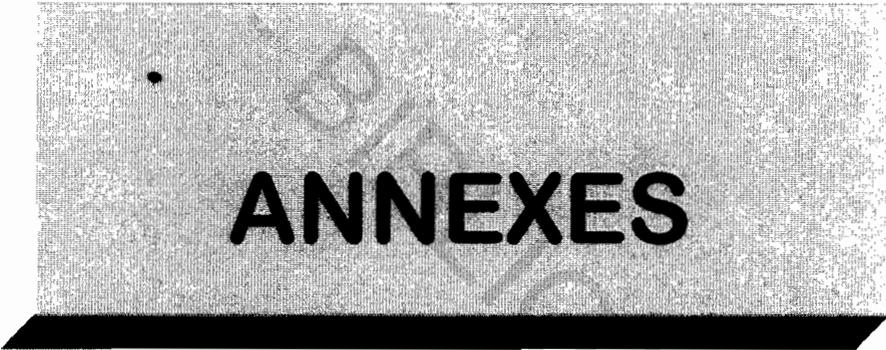
L'étude que nous venons de mener sur la performance s'inscrit dans cette perspective. Elle a été aussi pour nous une occasion de découvrir, de nous familiariser et de comprendre, l'importance des indicateurs de performance dans le système de pilotage et l'évaluation d'un service d'audit interne. Elle nous a permis en substance de prouver que : l'évaluation de la performance de l'audit interne permet de mieux évaluer les risques et d'établir un diagnostic plus réaliste des forces et faiblesses du service d'audit interne.

Il convient donc d'entretenir ses améliorations et de corriger ses faiblesses car c'est de la qualité des missions d'audit que dépend sa « notoriété et son image de marque ». Atteindre ce niveau de qualité requiert le respect sacro-saint des normes et standards de la profession.

Par ailleurs, l'évaluation de la performance n'est pourtant pas une épreuve totalement « juste ». Elle reste sujette à un certain nombre de « biais ». Ainsi, le jugement de l'évaluateur sur l'évalué subit l'influence des performances antérieures et la qualité de leurs relations. Quelque soit les systèmes mis en place pour éviter ces biais, le problème de la subjectivité de cette méthode se pose toujours. L'idéal pour les utilisateurs serait donc de tendre de plus en plus à une évaluation sans biais pour garantir la fiabilité du système d'évaluation.

Le système d'évaluation que nous avons conçu ne déroge pas à ce principe. Car tout au long du travail, c'est l'objectivité et rien que l'objectivité qui a été mis en avant. Les recommandations que nous avons formulées viendront en appoint pour consolider d'une part ce système et d'autre part prouver la valeur ajoutée du département d'audit interne et organisation de la SENELEC.

CESAG



ANNEXES

THEQUE

Annexe n° 1 : Fiche d'évaluation du personnel de la SENELEC

Direction

Collège : Cadre Maîtrise

Exécution

Prénoms et Nom du Titulaire :

Mle GF NR Ancienneté

dans le Poste :

Dénomination du Poste :

GFS

Période de référence : Année

Du

Au

CRITERES	SOUS CRITERES	EVALUATION				Coefficient	Evaluation Pondérée
		1	2	3	4		
COMPETENCES	Connaissances (générales, spécifiques)						
	Expérience professionnelle						
	Aptitudes particulières (physiques, morales, intellectuelles, médicales)						
Evaluation partielle							
COMPORTEMENTS	Disponibilité (ponctualité, assiduité, respect du règlement intérieur et des dispositions internes)						
	Relations humaines (ouverture d'esprit, esprit d'équipe, convivialité, communication, persuasion)						
	Esprit d'organisation (gestion efficace du temps, du matériel et des moyens de travail), Réactivité (promptitude à réagir)						
	Initiative (créativité)						
	Prévention - Sécurité (esprit et attitude sécurisants)						
Evaluation partielle							

RESULTATS	Quantitatifs (ratios de productivité, indicateurs de performance quantité)					
	Qualitatifs (degré satisfaction, qualité de service, indicateurs performance qualité)					
Evaluation partielle						
TOTAL		Evaluation définitive			20	
				/4		

Légende : 1 = insuffisant, 2 = moyen, 3 = satisfaisant, 4 = très satisfaisant

N.B : L'évaluation définitive est le rapport du total de l'évaluation pondérée sur le total des coefficients (20).

Commentaires du Collaborateur (À remplir par l'évalué)

Date

Signature

Synthèse et Propositions de la Hiérarchie 1

A la date du

Nous constatons que : M.

(Cochez la case correspondante)

- 1 A obtenu des résultats insuffisants
- 2 A obtenu des résultats moyens
- 3 A obtenu des résultats satisfaisants
- 4 A obtenu des résultats très satisfaisants
- Besoins de formation, de perfectionnement ou d'adaptation :
- Proposition de mouvement (mutation, reconversion, etc.) :
- Proposable à l'avancement NR oui non
- Proposable à la promotion (précisez le (s) poste (s) GF oui non

Prénom, Nom, Date, Signature et cachet de la Hiérarchie 1

Décision Hiérarchie 2

Annexe n° 2 : Grille des coefficients des fonctions**EVALUATION ANNUELLE DU PERSONNEL****GRILLE DES COEFFICIENTS DES FONCTIONS**

COLLEGES	COMPETENCES			COMPORTEMENTS					RESULTATS		TOTAL
	Connaissances	Expérience professionnelle	Aptitudes	Disponibilité	Relations humaines	Esprit d'organisation	Initiative	Prévention sécurité	Quantitatifs	Qualitatifs	
Cadre											20
Maîtrise											20
Ouvrier											20
Ensemble du personnel											20

Fait à Dakar, le

Le Directeur

N.B : Cette grille doit être remplie par chaque direction qui affecte des coefficients, en tenant compte de l'importance dans ses activités de chaque sous critère.

Annexe 3 : Lettre pour les questionnaires

Olivier K. TOSSAVI
Etudiant au CESAG,
Stagiaire au Département
D'Audit Interne et Organisation

Dakar, le 04 novembre 2009

A Monsieur le Directeur Général
de la SENELEC

Objet : Questionnaire d'audit interne.

Monsieur le Directeur,

Pour la préparation de notre mémoire, nous avons besoin d'avoir votre opinion et celle de vos collaborateurs sur certains aspects du Département d'audit interne et organisation, cadre de notre étude.

A cet effet, nous vous prions d'une part de bien vouloir répondre à ce questionnaire et d'autre part de nous donner l'autorisation d'envoyer les questionnaires à certains de vos collaborateurs.

Nous vous garantissons que ces informations ne seront utilisées à aucune fin autre que celle du mémoire.

Dans l'attente d'une suite heureuse, nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur, en nos profonds respects.

Olivier K. TOSSAVI

PJ : Questionnaires

**Annexe 4: Questionnaire de satisfaction adressé à la direction générale sur
le Département d'audit interne et organisation**

Question	Oui	Non	Commentaire
1. L'audit interne remplit-il convenablement les missions qui lui ont été assignées à sa création ?			
2. L'audit interne vous apporte t-il un éclairage sur les unités, fonctions ou thèmes qui vous importe ?			
3. Les rapports vous apportent t-ils une meilleure connaissance des procédures appliquées dans la SENELEC ?			
4. Les rapports vous apportent-ils une meilleure compréhension des dysfonctionnements et fonctionnement de la SENELEC ?			
5. Les rapports vous ont t-il confirmés des difficultés que vous pressentiez et vous permettent-ils d'agir en conséquence ?			
6. Pensez-vous que la mise en œuvre des recommandations apportera la maîtrise de l'activité par les responsables concernés ?			
7. Le Département d'audit interne et organisation assure t-il une bonne maîtrise des risques de la SENELEC ?			
8. Pensez-vous que certaines recommandations permettront de mieux prendre les décisions à votre niveau ?			
9. Etes-vous satisfait de l'effectif du Département d'audit interne et organisation ?			

Annexe 5 : Questionnaire de satisfaction adressé au Directeur de l'audit interne et du Contrôle de Gestion

Notez sur une échelle de 1 (insuffisant) à 5 (excellent) les aspects suivants relatifs à votre service :

Aspects à évaluer	1	2	3	4	5
a) Les missions assignées au service					
b) <i>L'indépendance du service</i>					
c) Sa position hiérarchique					
d) L'objectivité des auditeurs internes					
e) Leurs compétences techniques					
f) Leur professionnalisme					
g) Leurs aptitudes en communication					
h) L'effectif du service					
i) Les domaines couverts par l'audit					
j) La prise en compte des suggestions/demandes des audités					
k) Le feed-back aux audités pendant l'audit					
l) La durée des audits					
m) La disponibilité à temps des rapports d'audit					
n) La pertinence des résultats de l'audit					
o) Les recommandations de l'audit					
p) La clarté des rapports					
q) Le processus d'audit					
r) Le suivi des recommandations					
s) Le management du service d'audit interne					
t) Votre compréhension de la mission dans votre service					
u) La compréhension de la mission par vos agents					
v) L'efficacité du service					
w) Les moyens de travail					
x) Le respect des normes d'audit interne					
y) La valeur ajoutée par le service					
z) La contribution de votre service à :					
<input type="checkbox"/> L'application des procédures					
<input type="checkbox"/> La fiabilité du contrôle interne					
<input type="checkbox"/> La lutte contre la fraude					
<input type="checkbox"/> La sauvegarde du patrimoine de l'entité					
<input type="checkbox"/> La maîtrise des risques					
<input type="checkbox"/> L'optimisation des ressources					
<input type="checkbox"/> L'amélioration des performances					

Annexe n°6-a : Questionnaire de satisfaction adressé au Chef du Département Audit Interne et Organisation

Questions	Oui	Non	Commentaires
I- Création et missions du service d'audit interne			
1. L'initiative de la création du service d'audit interne émane t'elle d'une directive du groupe? (sinon de laquelle ?)			
2. La création du service d'audit interne répond-il à un (des) besoin(s) particulier(s) ?			
3. Le Département d'audit interne et organisation donne t-il des informations détaillées Sur le contrôle interne ?			
3. Le Département d'audit interne et organisation assure t-il des missions spécialisées et diversifiées? (si oui lesquelles ?)			
II- Responsabilités assignées au service d'audit interne			
4. Le Département d'audit interne conduit-il des audits de conformité ?			
5. Le Département d'audit interne conduit-il des audits d'efficacité ?			
6. Le Département d'audit interne conduit-il des audits qualité ?			
7. Le Département d'audit interne assure t-il des contrôles sur pièces ?			
8. Le Département d'audit interne assure t-il des contrôles de la caisse ?			
9. Le Département d'audit interne planifie t-il ses missions de contrôle ?			
10. Le Département d'audit interne définit-il ses programmes de travail ?			
11. Le Département d'audit interne contribue t-il à la création de valeur ajoutée ?			

12. Le Département d'audit interne porte t-il un diagnostic sur le dispositif du contrôle interne ?			
13. Le Département d'audit interne formule t-il des recommandations ?			
14. Le Département d'audit interne remonte t-il régulièrement les points constatés à la hiérarchie ?			
I- Composition et formation de l'équipe du service d'audit Interne			
15. Votre équipe d'audit interne est-elle composée d'auditeur de plusieurs niveaux ?			
16. Envisagez-vous de renforcer votre équipe avec des Jeunes diplômés ?			
17. Avez-vous un plan de formation pour vous et pour votre personnel ?			
18. A quand remonte votre dernier stage de formation ?			
19. Les aspects liés à l'audit conformité sont-ils abordés dans votre formation ?			
20. Les aspects liés à l'audit efficacité sont-ils abordés dans votre formation ?			
21. Les aspects liés à la communication et au comportement de l'auditeur Sont-ils abordés dans votre formation ?			
22. Le personnel de votre service bénéficie-t-il d'une prime de motivation ?			
I- Budget et moyens matériels			
23. Disposez-vous d'un budget de fonctionnement ?			
24. Le budget à vous alloué ne restreint-il pas votre capacité d'action ?			

25. Participez-vous à la détermination des enveloppes budgétaires ?			
26. Disposez-vous de tous les moyens matériels dont vous avez réellement besoin ?			
27. Estimez-vous que certaines ressources matérielles actuelles freinent vos Performance ?			
II- Organisation des travaux			
29. Appliquez-vous les Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne pour la conduite de vos missions ?			
30. Avez-vous d'autres textes de référence pour la conduite de vos missions ?			
31. Existe-t-il une charte pour l'audit interne ?			
32. Existe-t-il un plan d'action pour le service d'audit interne ?			
33. Le plan d'action est-il pluriannuel ?			
34. Le plan d'action est-il validé par la direction ?			
35. Le Département d'audit interne dispose t-il d'un manuel ?			
36. Pour chaque cycle le manuel décrit-il les objectifs de contrôle ?			
37. Pour chaque cycle le manuel décrit-il les règles de gestion ?			
38. Le travail effectué est-il stimulant ?			
39. Le service d'audit interne dispose t-il d'une cartographies des risques ?			
40. Cette cartographie des risques est-elle validée par la direction ?			
41. Le plan d'action découle t-il de la cartographie des risques ?			

42. Les missions effectuées découlent-elles de ce plan d'action ?			
43. Existe-t-il des domaines d'activité ou l'audit interne n'a pas droit de regard ?			
44. Avez-vous des rencontres périodiques avec des réviseurs externes ?			
45. Avez-vous un planning de suivi des recommandations des réviseurs externes ?			
46. Les membres du Département assurent-ils des fonctions d'intérim de responsable autre que ceux d'audit ?			
47. Pensez-vous être exploité à 100% de vos capacités ?			
III- Evaluation			
48. Le climat est-il propice à la réalisation d'une bonne performance ?			
49. Etes-vous évalué ?			
50. Évaluez-vous vos assistants ?			
51. Etes-vous satisfait du système d'évaluation actuelle des activités de votre service ?			
52. Avez-vous d'éventuelles recommandations à formuler pour l'amélioration du système actuel d'évaluation ?			

**Annexe n°6-b : Questionnaire de satisfaction adressé au Chef du Département
Audit Interne et Organisation**

	<i>OUI</i>	<i>NON</i>
1- Avez-vous mis en place un programme d'assurance qualité ?		
2- Si « oui » est-il basé sur:		
a) L'affectation du personnel en fonction de la compétence		
b) L'encadrement et la supervision		
c) Le contrôle réciproque		
d) Les réunions de planification des missions		
e) Les réunions d'évaluation des missions		
f) La mise à jour des connaissances		
g) Le recours à des ressources externes		
h) La révision du travail		
i) Un service de contrôle de la qualité		
j) Les questions aux audités		
k) Autres (préciser)		
3- Avez-vous mis en place un système d'évaluation de la satisfaction des audités ?		
4- Si «oui» quelle est la périodicité des évaluations?		
5- Le responsable du SAI :		
a) Veille au respect des plannings;		
b) Intervient dans les différentes étapes des missions;		
c) Parcourt le rapport de synthèse des auditeurs;		
d) Préside la réunion de validation; -		
e) Veille sur la mise en œuvre des recommandations.		
6- Elaborez-vous des rapports mensuels de gestion ?		
7- Evaluez-vous vos auditeurs internes ?		
8- Si « oui » cette évaluation se fait-elle sur la base de:		
a) Les entretiens avec le supérieur hiérarchique;		
b) Les progrès réalisés sur les différentes missions;		
c) La satisfaction des audités		
d) L'atteinte des objectifs assignés		
e) Le comportement de l'auditeur		
f) Autres (préciser)		

Annexe n°7 : Questionnaire de satisfaction adressée au Contrôleur de gestion

Question	Oui	Non	Commentaire
1. La SENELEC dispose-t-elle de système de mesure des performances des différentes entités ?			
2. Les différentes entités utilisent-elles effectivement les mesures de performance du contrôleur de gestion ?			
3. Pensez-vous que le système actuel permet de mesurer convenablement les performances des services de la SENELEC ?			
4. Utilisez-vous les résultats des différentes évaluations faites ? si oui à quelle fin ?			
5. La SENELEC dispose-t-elle d'un plan stratégique ?			
6. Les objectifs des différentes entités découlent-il de ce plan stratégique ?			

**Annexe 8 : Questionnaire de satisfaction adressé aux audités sur le
département interne et organisation**

Questions	Oui	Non	Commentaires
IV- Les audités			
1. Avez-vous connaissance du rôle et des activités du Département d'audit interne et organisation ?			
2. Êtes-vous informé des missions d'audit vous concernant dans les meilleurs délais?			
3. Cette information vous a – t'elle paru claire et précise ?			
4. Auriez- vous souhaité qu'elle contienne des informations complémentaires ?			
5. Les auditeurs vous associent-ils dans la définition de leur plan d'action ?			
V- Lancement de la mission			
6. Les auditeurs vous expliquent-ils clairement les objectifs de chacune de leurs missions ?			
7. Les missions visant l'amélioration du traitement de certaines opérations sont-elles faites à votre demande ?			
8. Avez-vous émis des demandes complémentaires quant aux objectifs de leurs missions ?			
9. Les auditeurs vous expliquent-ils le déroulement de leur mission ?			
10. Le temps consacré à ces présentations vous semble t-il raisonnable ?			
11. Les missions se déroulent-t-elles conformément aux explications des auditeurs ?			
12. Les auditeurs vous expliquent-ils clairement leurs besoins : espace de travail, informations, documents, contacts ...?			
13. Ces besoins vous paraissent-ils raisonnables et faciles à satisfaire ?			

VI- Déroulement de la mission			
14. Les auditeurs ont-ils une connaissance et une compréhension suffisante des spécificités de votre service ?			
15. Les vérifications effectuées suivent t-elles logiquement ces premières conclusions et vos commentaires ?			
16. La détermination des points faibles et des points forts apparents de votre service vous ont-ils été présentés ?			
17. La mission s'est-elle déroulée sans perturber le fonctionnement normal du service ?			
18. Les auditeurs sont ils rigoureux dans la conduite de leurs missions ?			
19. Les auditeurs prennent-ils en compte vos remarques ?			
20. Les auditeurs vous soumettent-ils le projet de rapport en fin de leurs missions ?			
IV – Conclusion et apport de la mission			
21. Les délais de production du projet de rapport et du rapport définitifs sont-ils satisfaisant ?			
22. Les recommandations des auditeurs ont-elles contribuées à l'amélioration du traitement de vos activités ?			
23. Les missions vous ont-elles apporté une valeur ajoutée réelle dans le traitement de vos tâches ?			
24. Les missions vous ont-elles révélé des problèmes significatifs que vous ignoriez ?			
25. La mise en œuvre des recommandations fait-elle l'objet d'une planification avec les auditeurs ?			
26. Seriez-vous disposer à faire appel au service d'audit interne pour vous aidez à résoudre un problème ?			
IV – Le comportement des auditeurs			

27. La conduite des auditeurs pendant leurs missions favorise t-il un climat d'échange constructif ?			
28. Les auditeurs ont-ils une facilité à communiqué, l'aptitude à écouter, se faire écouter et à comprendre ?			
29. Les auditeurs allient-ils convenablement rigueur-coopération-conseil et assistance?			
30. Vos relations avec les auditeurs sont-ils excellents ?			
31. Avez-vous souvent des conflits avec les auditeurs ?			
32. Avez-vous des suggestions à émettre quant au comportement des auditeurs ?			

Bibliographie

Ouvrages et Articles

1. **AFNOR (2000)**, Association Française de la Normalisation. Indicateurs et tableaux de bord.
2. **AUDIT INTERNE, (2009)**, *l'auditeur interne acteur de la gouvernance ?*
3. **BARBIER, Etienne (1996)**, *L'audit interne : permanence et actualité*, Edition d'organisation, Paris. P. 211.
4. **BESCOS, Pierre-Laurent (1997)**, *Contrôle de gestion et management*, Paris : Edition montchrestien, p.553.
5. **BESCOS, Pierre-Laurent & MENDOZA, Carla (1996)**, *Le management de la performance*, Edition Comptables Malesherbes.
6. **BOIVERT, Hugues (1995)**, *La comptabilité de management : coût, décisions, gestion*. Edition du renouveau pédagogique, Québec.
7. **BOULANGER, Julien; ETIEN, Florine ; NEPOTE, Geoffrey ; ZAIDI, Bassem (2006)**, *Management de la qualité*, Université de Technologie Compiègne, Utc
8. **BOUQUIN, Henri(1996)**, *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, France : Economica, p. 418.
9. **BOURGUIGNON, Annick (2000)**, *Performance et contrôle de gestion*, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
10. **BOURGUIGNON, Annick ; SAULPIC, Olivier ; ZALOWSKI, Philippe (2005)**, *Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité ou le difficile mariage de la performance économique et sociale dans une entreprise du secteur public*, *Revue de Gestion de Ressources Humaines*.
11. **BRAIOTTA, Louis (1999)**, *The audit committee handbook New York*, Brisbane, Toronto: John Wiley and sons, Inc. p.446.
12. **CANGEMI, Michel P. (1996)**, *Managing the audit function: a corporate audit departement procedures guide*, New York: John Wiley and sons, Inc, p. 245.
13. **CAPRON, M. et QUAIREL-Lanoizelee, F. (2005)**, *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, *Journée Développement Durable - AIMS – IAE d'Aix-en- Provence*, pp.1-22.
14. **CHAMBERS, Andrew & RAND, Graham (1999)**, *The operational auditing handbook: auditing business processes*, West Sussex: John Wiley and.
15. **CORSINI, R. J. (1987)**, *Concise Encyclopedia of Psychology*. (Ed.). New York: John Wiley et Sons.

16. **COVEY, Stephen R. (1989)**, *The 7 habits of highly effective people*, Franklin Covey Co, 1989.
17. **COZE, Annie-Claude ; POTIN, Yvan (2006)**, *La culture d'entreprise*.
18. **DAYAN, Armand (1999)**, *Manuel de Gestion*, volume 1, Ellipses édition.
19. **DAYAN, Armand (2009)**, *Manuel de Gestion*, 2^{ème} édition, volume 2, Ellipses/AUF.
20. **DESMESTRE, René ; LORINO, Philippe ; MOTTIS, Nicolas, (1997)**, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. Edition Nathan.
21. **DESMESTRE, René ; LORINO, Philippe ; MOTTIS, Nicolas (2002)**, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. 2 éditions, Paris, Dunod, p. 310.
22. **DICTIONNAIRE, Hachette (2007)**, *Hachette livre 2007*, 43 quai de Grenoble, 75 105 Paris Cedex 15, collection 59-Edition 01, p805
23. **DORIATH, Brigitte ; GOUJET, Christian (2002)**, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Corrigés*, Paris, Dunod, p.155.
24. **FAYE, El Hadj (2003)**, *Le contrôle de Gestion par l'analyse des coûts et le Système Budgétaire*, Edition : Presses Universitaires de Dakar.
25. **FERNANDEZ, Alain (2008)**, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Eyrolles, Editions d'organisation, 4^{ème} édition, p.502.
26. **FERNANDEZ, Alain (2009)**, *Vivre la performance*, V2.1 Nodesway, 11 Janvier 2009.
27. **FLAHAUT, Jean Jacques (2008)**, ISIDORA : Evaluation des activités d'un SCD : Quels tableaux de bord ?.
28. **GIRAUD, Françoise ; NAULLEAU, Gérard ; SAULPIC, Olivier ; DELMOND Marie-Hélène ; BESCOS, Pierre Laurent (2002)**, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Gualino éditeur, 2002, p.269.
29. **IFACI(1999)**, *Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne, un cadre de référence*, p45
30. **IFACI (2001)**, *Evaluation de la compétence dans la pratique un cadre de référence* ; Paris
31. **JACOT, Jacques-Henri ; MICHAEL, Jean-Pierre (1999)**, *La performance économique en entreprise*, Paris : Hermès, p. 222.
32. **KALIFA, Michel, (2001)**, *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica, p. 436.
33. **LA VILLARMOIS, O. de, (1998)**, *Performance et systèmes de contrôle : le cas du réseau bancaire*, in *Congrès Performances et Comptabilité*, XIXe congrès, Association Française de Comptabilité, 1998, Nantes, pp.923-941, V2.

34. **LEMANT, Olivier (1995)**, *La conduite d'une mission d'audit interne*, édition Dunop.
35. **LEMANT, LEMANT, Olivier (1999)**, *Créer, organiser et développer l'audit interne : que faire pour réussir*, paris : MAXIMA, p. 177.
36. **MAHE DE BOISLANDELLE, Henri (1998)**, *Dictionnaire de gestion : vocabulaire concepts et outils*, Editions Economica. Paris, P. 517.
37. **MARMUSE, Christian (1996)**, *politique générale : langage, intelligence, modules et choix stratégiques*, Paris : ECONOMICA, p.646.
38. **MATHE, J.C. ; CHAGUE, V. (1999)**, *L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, n°122, Jan-Fév, pp. 39-49.
39. **MOTOWIDLO, S.J. (2003)**, *Job performance*, dans *Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52.
40. **NAULLAU, Gérard ; ROUACH, Michel (2001)**, *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque* ; Paris, Banque Editeur, p. 128.
41. **PETRI, H. L. (1981)**, *Motivation: Theory and research*. Belmont, Ca. Wadsworth Publishing Company.
42. **PINTO, Paul (2004 :17)**, *La performance Durable : renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent*. Paris, Dunod, p. 152.
43. **PRESQUEUX, Y. (2002)**, *Organisations: modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p.
44. **RENARD, Jacques (1998)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'organisation
45. **RENARD, Jacques (2005)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 5^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris.
46. **RENARD, Jacques (2006)**, *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6^{ème} édition mise à jour, Edition d'organisation.
47. **RICHARD, J. (1993)**, *Analyse financière et audit des performances*, 2e Edition, Paris, Editions La Villeguerin.
48. **SARDI, Antoine (2002)**, *Audit et contrôle interne bancaire*, Paris, Editions Afges, p.1093.
49. **SCHICK, Pierre ; LEMANT, Olivier (2002)**, *Guide de Self-Audit*, Edition d'organisation, Deuxième tirage sons, Inc. p.532.
50. **SELMER, Caroline (2003)**, *Concevoir le tableau de bord*, édition Dunod, Paris, 288p.
51. **VAURS, Louis (1989)**, *CEPP ; compétence financière*.

52. **VOYER, Pierre (1999)**, *Tableau de bord de gestion et indicateur de performance*. Québec, Presse de l'Université.
53. **VOYER, Pierre, (2002)**, *Tableau de bord de gestion et indicateur de gestion*, 2^e édition, presse de l'université de Québec, p. 446.
54. **VROOM, V. H. (1964)**, *Work and motivation*, New York: John Wiley et Sons.
55. **WESTNEY, Richard (1991)**, *Gestion de petit projet*, Afnor

Codex & Mémoire

1. **YAZI, Moussa (2008)**, *Contrôle de gestion*, DESS Audit et Contrôle de Gestion CESAG.
2. **YAZI, Moussa (2008)**, *Audit Interne et procédures*, DESS Audit et Contrôle de Gestion CESAG.
3. **SALL, Thierno Boubacar (2007)**, *Conception d'un système d'évaluation de la performance pour un service d'audit interne bancaire*.

Site internet

1. **AFNOR (2000)**, Les indicateurs
[Http://www.afnor.org/portail/.asp](http://www.afnor.org/portail/.asp) , www.bis.org/publ/bcbsca02_f.pdf
2. **GUIDE SUR LES INDICATEURS DE PERFORMANCE (2009)**, Les indicateurs de performance de l'AI
http://www.frv.gov.qc.ca/documents/mars_2009%20guide%20indicateurs%20revis%E9.pdf
3. **CULTURE D'ENTREPRISE (2006)**, Les composantes de la culture d'entreprise
<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article176>
4. **ESI, Share (2009)**, Le projet business intelligence
http://share.esi.dz/index.php?option=com_docman&task=cat_view&Itemid=1&gid=51&orderby=dmdate_published&limitstart=10&75e2988af062a48ee1a48898f286d6d6=cdddb74dfa1ae
4. **IFACI (1995)**, la direction d'un service d'audit interne
<http://www.ifaci.com/fo/page.asp?id=292&zone=P>
5. **IFACI (2004)**, Normes professionnelles pour la pratique de l'audit interne :
http://www.ifaci.com/fo/aff_file.asp?id=19
6. **SENELEC(2010)**, Les métiers de la SENELEC
[Http://intranet.electricite.sn/default.aspx](http://intranet.electricite.sn/default.aspx), www.senelec.sn