

Le système d'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur - Cas de l'université de Médéa

Fellag Ali, Maître de conférences, université de Médéa

Rachid Salmi, Maître de conférences, université de Médéa.

Abderraouf Guembour, Maitre assistant, université Médéa.

Résumé: Le but de cet article est de mettre en évidence le rôle du système d'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur, en montrant différents concepts liées au système d'assurance qualité interne, ses importances, ses principes, et aussi sa mise en œuvre dans l'E.S.

Et parmi les résultats atteints c'est qu'un meilleur système d'assurance qualité peut aider les pays à garantir une offre de qualité dans l'enseignement supérieur et préparer leurs citoyens à participer à l'économie du savoir. En plus de ça l'université de Médéa dispose d'un système d'assurance qualité d'enseignement supérieur.

Mots clé : Le système d'assurance qualité interne, L'enseignement supérieur.

Introduction :

Pour qu'un système d'assurance qualité soit utile et efficace, il importe de construire un consensus sur la définition de la qualité, et donc de trouver un point d'équilibre entre les intérêts, souvent divers et même parfois contradictoires, des différents acteurs. La définition de la qualité et les méthodes employées pour l'évaluer varient sensiblement selon les agences, selon les contextes dans lesquels on se situe et selon les points de vue où on se place. On donne au mot qualité un sens plus ou moins différent et cette diversité se répercute sur les méthodologies d'évaluation utilisées.

Mais, quelle que soit l'approche retenue pour l'assurance qualité interne (audit, accréditation), il s'agit de porter un jugement de valeur sur le fonctionnement et les résultats d'un établissement d'E.S, d'une formation ou d'un système.

Ceci nous mène à poser le questionnement suivant :

"Comment mettre en œuvre un système d'assurance qualité interne efficace dans l'enseignement supérieur à l'université de Médéa?".

Pour répondre à ce questionnement nous avons devisé l'article en quatre parties : définition du système d'assurance qualité interne dans l'E.S, ses principes, sa mise en œuvre, cas de l'université de Médéa.

I- Définition du système d'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur:

I-1- Définition de l'assurance qualité:

L'assurance qualité ou la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur, on entend habituellement le processus d'évaluation, de suivi, de garantie, de maintien et d'amélioration de la qualité des établissements d'enseignement supérieur.⁽ⁱ⁾

On peut aussi le définir comme un terme général qui désigne un processus permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir et améliorer) la qualité du système, des établissements ou des programmes de l'enseignement supérieur. En tant que mécanisme réglementaire, l'assurance qualité met l'accent sur la responsabilité et l'amélioration, en communiquant des informations et des jugements (sans aucun classement hiérarchique) dans le cadre d'un processus convenu et cohérent et sur la base de critères bien définis.⁽ⁱⁱ⁾

I-2- Définition de l'assurance qualité interne:

Ce terme désigne les politiques et mécanismes mis en œuvre dans un établissement ou un programme pour s'assurer qu'il correspond aux finalités qui sont les siennes et qu'il satisfait aux normes applicables à l'enseignement supérieur en général ou à une profession ou discipline en particulier.⁽ⁱⁱⁱ⁾

I-3- Définition du système d'assurance qualité interne:

sont des systèmes de contrôle instaurés et gérés par l'établissement lui-même (évaluations annuelles, appel à des examinateurs internes, révision périodique majeure des formations, etc.) Les autorités éducatives attendent des établissements d'enseignement supérieur de conduire des évaluations internes pour améliorer la qualité de leur travail. Ces évaluations peuvent porter sur des programmes d'enseignement ou des formations spécifiques, ou sur tout l'établissement.

Elles peuvent s'intéresser à des aspects spécifiques des programmes pédagogiques d'un établissement, comme un apprentissage centré sur l'étudiant et basé sur les objectifs que celui-ci est censé atteindre, la transparence et l'équité, l'employabilité dans un environnement professionnel en pleine évolution, et le développement et la promotion de la créativité des étudiants et des enseignants. Les évaluations internes sont

souvent basées sur des rapports d'évaluation internes émanant des étudiants et des enseignants.^(iv)

I-4- Importance du système d'assurance qualité interne:

- L'essor de l'enseignement supérieur de masse pèse davantage sur les budgets nationaux.

- L'adoption progressive de la « nouvelle gestion publique » exige des responsables qu'ils démontrent l'efficacité des dépenses publiques.

- Les États ont accepté d'accorder plus d'autonomie aux établissements d'enseignement supérieur (EES) afin d'améliorer leur gestion centrale en échange de l'assurance qualité.

- Des offres de formation privées nouvelles demandent une meilleure protection des consommateurs.

- Une offre de qualité dans les EES est importante pour attirer les étudiants et assurer des recettes sur un marché concurrentiel.

- Le rôle de l'enseignement supérieur dans la formation des travailleurs du savoir contribue à la croissance économique.

- Il importe également, pour l'emploi et la cohésion sociale, de veiller à la qualité de l'enseignement supérieur au-delà de l'élite.

- L'évolution vers la nouvelle économie fait que les étudiants et les employeurs attendent davantage de l'enseignement supérieur.

- L'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur demande un suivi plus strict de la qualité des formations à l'étranger.

- L'assurance qualité peut se définir comme le « processus au terme duquel les parties prenantes ont la conviction que l'offre (moyens consentis, déroulement et résultats) répond à leurs attentes et respecte un niveau d'exigence minimum ».^(v)

II- Principes du système d'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur:

II-1- L'audit:

II-1-1- Définition de l'audit:

C'est d'abord un processus global qui articule une première phase d'autoévaluation, menée sous la seule responsabilité de l'établissement, et une phase ultérieure d'évaluation externe, dont la méthodologie et la mise en œuvre sont assurées par une agence ou une institution indépendante, et qui exploite de façon essentielle l'autoévaluation fournie. La place de l'autoévaluation dans ce processus résulte de l'extrême importance accordée à l'autonomie de l'établissement.^(vi)

II-1-2- Déontologie de l'audit:

L'audit est fondé sur un certain nombre de principes qui en font un outil efficace et fiable sur lequel la direction peut s'appuyer pour définir ses politiques et les mettre en œuvre. L'audit fournit aussi des informations à partir desquelles l'organisme peut agir pour améliorer ses performances. Le respect de ces principes est indispensable pour que les conclusions d'audit soient pertinentes et suffisantes et pour que des auditeurs travaillant indépendamment les uns des autres parviennent à des conclusions similaires dans des circonstances similaires. Les principes suivants s'appliquent aux auditeurs.

- **Déontologie:** le fondement du professionnalisme. La confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discrétion sont essentiels à l'audit.
- **Présentation impartiale:** l'obligation de rendre compte de manière honnête et précise. Les constats d'audit, les conclusions d'audit et les rapports d'audit reflètent de manière honnête et précise les activités d'audit. Les obstacles importants rencontrés pendant l'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe d'audit et l'auditée sont consignés.
- **Conscience professionnelle:** l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit. Les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées. Posséder les compétences nécessaires est fondamental. Les principes suivants s'appliquent à l'audit, qui est par définition indépendant et systématique.
- **Indépendance:** le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit. Les auditeurs sont indépendants de l'activité auditée et n'ont ni parti pris ni conflit d'intérêt. Les auditeurs conservent un état d'esprit objectif tout au long du processus d'audit pour s'assurer que les constats et conclusions sont uniquement fondés sur les preuves d'audit.
- **Approche fondée sur la preuve:** la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique. Les preuves d'audit sont vérifiables. Elles s'appuient sur des échantillons des informations disponibles, dans la mesure où un audit est réalisée avec une durée et des ressources délimitées. La confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit est étroitement liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.^(vii)

II-1-3- Management de l'audit:

L'autoévaluation, audit interne de l'établissement est conduit sous la responsabilité du chef de l'établissement qui garanti l'application des règles d'impartialité et de déontologie nécessaire à l'exercice.

L'audit interne peut être coordonnée par l'équipe de direction de l'université. C'est généralement l'équipe de direction qui est la mieux placée pour rassembler les documents et les données concernant l'établissement. Ces documents et données, fournis par les services des universités doivent former le socle de données quantitatives de l'établissement.

L'audit interne doit prévoir plusieurs auditions qui peuvent être menée par des commissions spécialement composées à cet effet. Ces commissions doivent associer les différentes catégories de personnels et d'usagers. Elles doivent avoir mandat pour interviewer les différentes structures de l'université, ainsi que les personnels et les usagers. Les informations recueillies par ces commissions forment le socle de données qualitatives de l'établissement.^(viii)

II-2- L'accréditation:

Par le passé, le processus d'assurance qualité a souvent été assimilé au processus d'accréditation des établissements ou des programmes d'étude.

Tandis que le processus d'assurance qualité est un aspect fondamental de l'accréditation, l'idée d'une distinction nécessaire entre accréditation et assurance qualité semble faire son chemin.

Dans plusieurs pays, les deux processus sont désormais séparés, les agences d'assurance qualité se concentrant davantage sur le soutien aux établissements dans le développement interne de procédures d'amélioration de la qualité.^(ix)

III- Mise en œuvre d'un système d'assurance qualité interne:

Peu de pays se contentent de la mise en place exclusivement d'un système d'assurance qualité interne en raison du fait que les établissements (même publics) risquent d'adopter une attitude d'autosuffisance source de non-qualité. Par conséquent un avis externe indépendant est primordiale non seulement pour une évaluation objective mais aussi pour stimuler l'amélioration et la transparence qui est vitale pour les parties prenantes.

De ce fait, il est préférable d'instaurer un guide ou des lignes directrices qui assurent le respect des exigences pour la mise en œuvre d'un système assurance qualité.^(x)

III-1- Management de la qualité:

Avant d'évaluer la qualité, celle-ci doit préalablement exister du moins dans les intentions. L'établissement soucieux d'obtenir la qualité doit pouvoir la gérer (planifier, organiser, diriger et contrôler). Pour ce faire les guides de bonnes pratiques ou les lignes directrices d'un organe de régulation ou d'évaluation peuvent être d'un grand apport.

On peut citer celles contenues dans « références et lignes directrices pour le management de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur- EEES-») et consacrées à l'assurance qualité interne. Elles recouvrent 7 domaines.

III-1-1- Politique et procédures pour le management de la qualité:

Les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Les établissements doivent mettre en oeuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques. Elles doivent prévoir un rôle pour les étudiants et les autres parties intéressées.

Les politiques comportent les déclarations d'intentions et les moyens principaux à mettre en oeuvre pour parvenir au but fixé. Un guide de procédures peut donner une information plus détaillée sur les façons de mettre en oeuvre la politique et les points de référence utiles à ceux qui ont besoin de connaître les aspects pratiques du déroulement des procédures.^(xi)

La déclaration de politique doit inclure des propos sur :

- Le lien entre enseignement et recherche au sein de l'établissement.
- La stratégie de l'établissement en matière de qualité et de références.
- L'organisation du système de management de la qualité.
- Les responsabilités respectives des départements, écoles, facultés et autres unités organisationnelles et celles des individus concernant le management de la qualité.
- L'implication des étudiants dans le management de la qualité.
- les façons dont la politique est mise en oeuvre, suivie et évaluée.

III-1-2- Approbation, examen et révision périodique des programmes et des diplômes:

Le management de la qualité des programmes et des diplômes doit normalement comprendre :

- La mise au point et la publication d'objectifs de formation explicites.

- Une attention rigoureuse portée à la conception des programmes et à leur contenu.
- La prise en compte des besoins spécifiques des diverses offres (par exemple, formation initiale, formation continue, enseignement à distance, apprentissage en ligne) et des divers types d'établissement (universitaire, technique, professionnel).
- La mise à disposition de ressources pédagogiques adéquates.
- Des procédures officielles d'approbation des programmes par un organisme autre que celui qui offre ces programmes.
- L'examen des progrès et des réussites des étudiants.
- L'évaluation régulière et périodique des programmes (en y faisant participer des membres extérieurs).
- Des réactions régulières de la part des employeurs, des représentants du marché du travail et d'autres organismes compétents.
- La participation des étudiants aux activités de management de la qualité.^(xii)

III-1-3- Evaluation des étudiants:

L'évaluation des étudiants doit normalement :

- être conçue pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation et des autres objectifs des programmes.
- être adaptée au but recherché, que ce soit un bilan, l'appréciation d'un résultat intermédiaire ou d'un contrôle final.
- présenter des critères clairs et publiés pour la notation.
- être menée par des gens qui comprennent le rôle de l'évaluation dans la progression des étudiants vers l'acquisition des connaissances et des aptitudes relatives aux qualifications qu'ils visent.
- ne pas se limiter au jugement d'un seul examinateur.
- prendre en compte toutes les conséquences possibles des règlements d'examens.
- comprendre des règlements clairs quant aux absences des étudiants, la maladie et autres cas de force majeure.
- s'assurer que les examens sont organisés rigoureusement en accord avec les règles en vigueur dans l'établissement.
- être soumise à des mesures de contrôle administratif garantissant le respect des procédures.

En outre, les étudiants doivent être informés de façon claire sur les modalités de contrôle en vigueur dans leur programme de formation : quels sont les examens ou les autres types de contrôle auxquels ils devront se soumettre, ce qui sera attendu d'eux, et les critères qui seront appliqués pour l'évaluation de leurs résultats.^(xiii)

III-1-4- Management de la qualité du corps enseignant:

Les enseignants sont la principale ressource de formation des étudiants. Il est important qu'ils aient une parfaite connaissance et une parfaite compréhension de la matière qu'ils enseignent, qu'ils aient les compétences et l'expérience nécessaires pour transmettre leurs connaissances aux étudiants et qu'ils puissent bénéficier d'un retour d'appréciation sur la qualité de leurs activités d'enseignement. Les établissements doivent garantir que leurs modalités de recrutement et leurs procédures de nomination comprennent des moyens de s'assurer que les personnels nouvellement recrutés ont le niveau minimum de compétences nécessaires. Le corps enseignant doit se voir offrir la possibilité d'améliorer et étendre ses compétences et doit être encouragé à utiliser et valoriser ses capacités. Les établissements doivent offrir à des enseignants peu pédagogues la possibilité de s'améliorer jusqu'à un niveau acceptable, et doivent pouvoir les éloigner des fonctions d'enseignement s'ils restent manifestement inefficaces.

III-1-5- Outils pédagogiques et soutien des étudiants:

Les outils pédagogiques et autres moyens de soutien (du matériel – bibliothèques, parc informatique – aux ressources humaines – par exemple des tuteurs, des conseillers d'orientation ou autres) doivent être aisément accessibles aux étudiants, conçus selon leurs besoins et adaptés en fonction des réactions des utilisateurs. Les établissements doivent régulièrement contrôler et améliorer l'efficacité des services de soutien aux étudiants.

III-1-6- Systèmes d'information:

La connaissance d'eux-mêmes par les établissements est la base d'un bon management de la qualité. Il est important que les établissements aient les moyens de collecter et analyser des informations sur leurs propres activités, faute de quoi ils ne connaîtront pas ce qui fonctionne bien ou ce qui requiert une attention particulière, ni les résultats des pratiques innovantes. Les systèmes d'information sur la qualité nécessaires aux établissements dépendent, dans une certaine mesure, des conditions locales, mais doivent au moins couvrir les domaines suivants:

- progression des étudiants et taux de réussite.
- employabilité des diplômés.
- niveau de satisfaction des étudiants vis-à-vis des programmes.
- efficacité des enseignants.
- profil de la population étudiante.
- ressources pédagogiques disponibles et leurs coûts.
- indicateurs de performance propres à l'établissement.^(xiv)

III-1-7- Information du public:

Dans la mise en œuvre de leur mission de service public, les établissements d'enseignement supérieur ont la responsabilité de fournir des informations sur les programmes qu'ils offrent, les objectifs de formation, les diplômes délivrés, l'enseignement, les méthodes d'apprentissage et d'évaluation utilisées et l'offre de formation aux étudiants. Les informations publiées devraient aussi comprendre les avis et les domaines d'emploi de leurs anciens étudiants, ainsi que les caractéristiques des étudiants en cours de formation. Ces informations doivent être précises, impartiales, objectives, aisément accessibles et ne pas être utilisées simplement à des fins promotionnelles. L'établissement doit s'assurer qu'il satisfait ses propres attentes, en restant impartial et objectif.^(xv)

IV- Cas de l'université de Médéa :

Le but de cette partie est de savoir si l'université de Médéa dispose d'un système d'assurance qualité interne ou pas, pour identifier et comprendre le système d'assurance qualité qui s'applique au sein de l'université de Médéa, nous avons créé un questionnaire qui comporte dix phrases, et nous l'avons distribué aux enseignants qui travaillent à l'université au hasard, nous avons aussi choisi un échantillon de 100 enseignants, parmi 100 questionnaire distribué par la main, nous avons pu en garder 70, soit un ratio de 70 pour cent. Pour analyser les données, et pour avoir de bons résultats, nous avons utilisé le programme SPSS (Statistical Package for Social Science).

IV-1- Coefficient de fiabilité Alpha Cronbach :

Tableau (01): Coefficient de fiabilité Alpha Cronbach

N Phrases	Alpha Cronbach
10	0.8

Source : Résultat SPSS

Selon le tableau 1, nous avons pu constater qu'Alpha Cronbach est plus que 0.7 ce qui montre que le questionnaire utilisé a un degré acceptable de fiabilité, avec un niveau de cohérence acceptable entre les phrases, un Alpha Cronbach plus que 0.7 montre aussi que l'échelle utilisé est très fiable.

IV-2- La répartition des individus par sexe :

Tableau (02) : Répartition des individus par sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Male	42	60
Femelle	28	40
Total	70	100

Source : Résultat SPSS.

Le tableau (02) montre que 42 individus de l'échantillon de notre étude sont des hommes, soit un taux de 60 %, et les 28 individus restant sont des femmes, soit un taux de 40 %. Ceci montre qu'en gros, il y a une représentation égale entre les hommes et les femmes dans notre échantillon.

IV-3- La répartition des individus par l'expérience :

Tableau (03) : Répartition des individus par l'expérience

L'expérience	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	0	0
De 5 à 10 ans	38	54.3
Plus que 10 ans	32	45.7
Total	70	100

Source : Résultat SPSS

Le tableau (03) montre qu'il n'y a aucun individu ayant une expérience d'enseignement supérieur moins de cinq ans, soit un taux de 0 %, mais on trouve que 38 individus ont une expérience de 5 à 10 ans, soit un taux de 54.3 %, et le reste 32 individus ont une expérience plus que 10 ans d'enseignement supérieur, soit un taux de 45.7 %.

IV-4- La répartition des individus par classement :

Tableau (04) : Répartition des individus par classement

Classement	Fréquence	Pourcentage
Vacataire	0	0
Maitre-assistant B	22	31.4
Maitre-assistant A	16	22.9
Maitre-conférant B	32	45.7
Maitre-conférant A	0	0
Professeur	0	0
Total	70	100

Source : Résultat SPSS.

Le tableau (04) montre que parmi les individus de notre échantillon d'étude, il n'y a ni vacataire, ni maitre-conférant A, ni professeur

d'enseignement supérieur mais on trouve qu'il y a 22 maitres-assistants B, avec un taux de 31.4 %, 16 maitres-assistants A, avec un taux de 22.9 %, et enfin 32 maitres-conférants B, soit un taux de 45.7 %.

IV-5- Etude de résultat du questionnaire :

Tableau (05) : Résultat du questionnaire

Phrases	Absolument non d'accord	Non d'accord	D'accord	Absolument d'accord	Moyenne	déviation
01	6 (8.6%)	16 (22.9%)	8 (11.4%)	40 (57.1%)	3.17	1.063
02	6 (8.6%)	8 (11.4%)	28 (40%)	28 (40%)	3.11	0.925
03	0	0	22 (31.4%)	48 (68.6 %)	3.69	0.468
04	22 (31.4%)	28 (40%)	20 (28.6%)	0	1.97	0.780
05	0	0	26 (37.1%)	44 (62.9%)	3.63	0.487
06	0	12 (17.1%)	8 (11.4%)	50 (71.4%)	3.54	0.774
07	0	0	0	70 (100%)	4	0.000
08	0	0	34 (48.6%)	36 (51.4%)	3.51	0.503
09	6 (8.6%)	34 (48.6%)	8 (11.4%)	22 (31.4%)	2.66	1.020
10	6 (8.6%)	28 (40%)	36 (51.4%)	0	2.43	0.650
Total	70				3.17	0.448

Source : Résultat SPSS

Voici le Tableau (05) qui montre les statistiques des réponses de nos 70 individus.

Pour identifier le champ où se situe la moyenne de chaque phrase, on fait comme suit:

Nous avons une échelle de 4 composants, on soustrait 1, pour avoir un 3.

On divise 3/4, on obtient ainsi 0.75.

Cette 0.75 est la longueur du champ d'un composant, donc :

1 - 1.75 : Absolument non d'accord.

1.75 - 2.5 : Non d'accord.

2.5 - 3.25 : D'accord.

3.25 - 4 : Absolument d'accord.

Commençant par la première phrase du questionnaire: «les enseignants supérieurs contribuent - quelque se soit leurs niveaux - dans

plusieurs recherches qui lèvent le niveau de l'université d'un côté, et le niveau de l'enseignement supérieur dans le payé, d'un autre côté».

Selon le tableau (05) la première phrase a eu une moyenne de 3.17. Cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», avec un taux de déviation de 1.063, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec la première phrase, avec quelques opinions qui diffèrent beaucoup, de l'un vers l'autre.

La deuxième phrase du questionnaire: «l'administration fournit différents moyens pédagogiques qui aident les enseignants universitaires à offrir les meilleures informations aux étudiants».

Selon le tableau (05) la deuxième phrase a eu une moyenne de 3.11. Cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», avec un taux de déviation de 0.925, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec le fait que l'université fournit de bons moyens pédagogiques pour les enseignants, avec quelques opinions qui diffèrent de l'un vers l'autre.

La troisième phrase: «l'évaluation des étudiants se fait de manière objective tout le long du semestre».

Selon le tableau (05) la troisième phrase a eu une moyenne de 3.69. Cette moyenne fait partie du quatrième champ: «absolument d'accord», avec un taux de déviation de 0.468, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont absolument d'accord avec le fait que l'évaluation des étudiants se fait de manière objective tout le long du semestre, avec quelques opinions qui ne diffèrent pas beaucoup, de l'un vers l'autre.

La quatrième phrase: «la note de l'examen finale reflète de façon exacte les aptitudes et les connaissances des étudiants».

Selon le tableau (05) la quatrième phrase a eu une moyenne de 1.97. Cette moyenne fait partie du deuxième champ: «non d'accord», avec un taux de déviation de 0.780, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude ne sont pas d'accord avec la quatrième phrase, parce que le jour de l'examen final l'étudiant pourrait être malade, il pourrait aussi avoir beaucoup de stress, et très peur de l'idée qu'il ne va pas réussir son examen...etc, et c'est ce qui affect sa réponse dans l'examen final, et bien sur avec quelques opinions qui diffèrent de l'un vers l'autre.

La cinquième phrase: «l'enseignant universitaire a des aptitudes et des connaissances très fiable qui les transmet aux étudiants en parfaite connaissance de matière, et en meilleur qualité».

Selon le tableau (05) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3.63. Cette moyenne fait partie du quatrième champ: «absolument d'accord», avec un taux de déviation de 0.487, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont absolument d'accord avec la cinquième phrase, avec quelques opinions qui ne diffèrent pas beaucoup, de l'un vers l'autre.

La sixième phrase: «l'université a beaucoup d'infrastructures qui aident les enseignants et les étudiants à acquérir de nouvelles informations et de nouvelles connaissances chaque jour».

Selon le tableau (05) la sixième phrase a eu une moyenne de 3.54. Cette moyenne fait partie du quatrième champ: «absolument d'accord», avec un taux de déviation de 0.774, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont absolument d'accord avec la sixième phrase, avec quelques opinions qui diffèrent de l'un vers l'autre.

La septième phrase: «les résultats des examens et des évaluations des étudiants sont affichées à la fin de chaque semestre, avec la possibilité d'exhorter en cas d'erreur de note».

Selon le tableau (05) la septième phrase a eu une moyenne de 4. Cette moyenne fait partie du quatrième champ : « absolument d'accord », avec un taux de déviation de 0.000, ce qui veut dire que tous les individus de notre échantillon d'étude sont absolument d'accord avec la septième phrase, et qu'ils ont tous le même avis.

La huitième phrase: «les enseignants universitaires accueillent les étudiants dans leurs bureaux, dans les heures vides, pour les aider à mieux comprendre les leçons».

Selon le tableau (05) la huitième phrase a eu une moyenne de 3.51. Cette moyenne fait partie du quatrième champ : « absolument d'accord », avec un taux de déviation de 0.503, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont absolument d'accord avec le fait que les enseignants universitaires accueillent les étudiants dans leurs bureaux, pour les aider à mieux comprendre les leçons, avec quelques opinions qui ne diffèrent pas beaucoup, de l'un vers l'autre.

La neuvième phrase: «le temps des séances définit par l'administration, est suffisant pour permettre aux enseignants de donner leurs connaissances aux étudiants».

Selon le tableau (05) la neuvième phrase a eu une moyenne de 2.66. Cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», avec un taux de déviation de 1.020, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre

échantillon d'étude sont d'accord avec la neuvième phrase, avec quelques opinions qui diffèrent beaucoup, de l'un vers l'autre.

La dixième et la dernière phrase: «l'administration accueille à bras ouvert les propositions et les suggestions des enseignants, en ce qui concerne le développement de l'enseignement supérieur et des méthodes de recherches ».

Selon le tableau (05) la dixième phrase a eu une moyenne de 2.43. Cette moyenne fait partie du deuxième champ : « non d'accord », avec un taux de déviation de 0.650, ce qui veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude ne sont pas d'accord avec le fait que l'administration accueille les suggestions des enseignants, en ce qui concerne le développement de l'enseignement supérieur et des méthodes de recherches, avec quelques opinions qui diffèrent de l'un vers l'autre.

Pour donner un jugement final sur le système d'assurance qualité interne de l'université de Médéa, on réfère au tableau (05), et exactement à la moyenne générale qui est 3.17, avec un taux de déviation général de 0.448, cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», ce qui veut dire que le résultat final - on se basant sur les avis des individus de notre échantillon - est qu'il y a un système d'assurance qualité interne dans l'université de Médéa, et que les opinions des individus ne sont pas très éloigné, et que ces individus avouent que l'université de Médéa assure la qualité de l'enseignement supérieur.

Conclusion :

La communauté universitaire est de plus en plus convaincue de la nécessité d'un système d'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur. Ces établissements doivent se prêter à des évaluations leur permettant de découvrir leurs propres faiblesses, leurs atouts ainsi que les opportunités et les menaces qui pèsent sur leur avenir.

Grâce à cette intervention nous sommes parvenus à ces résultats :

- Le système d'assurance qualité est un atout dans l'E.S.
- Un meilleur système d'assurance qualité peut aider les pays à garantir une offre de qualité dans l'enseignement supérieur et préparer leurs citoyens à participer à l'économie du savoir.
- La mise en œuvre du système d'assurance qualité interne dans l'E.S. doit couvrir sept domaines.

- L'université de Médéa utilise un système d'assurance qualité interne pour avoir de bons résultats.

Liste des Références:

Livres :

- 1-Antony Stella, Michaela Martin, **Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur: les options**, UNESCO: Institut international de planification de l'éducation, Paris, 2007.
- 2-Janine Jansen, Juliette Powel, **Assurance qualité et accréditation dans l'enseignement musical supérieur**, polifonia, Amesterdam, 2010.
- 3-TEMPUS, **Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur**, Office des publications officielles des communautés européennes, Luxembourg, 2009.

Revues scientifique:

- 1-Institut de la Francophonie pour la Gouvernance Universitaire, **Guide de l'audit interne de l'établissement d'enseignement supérieur**, Agence universitaire de la francophonie, version N 1, Yaoundé, Novembre 2012.

Séminaires scientifiques:

- 1-Nabil Bouzid, Zineddine Berrouche, **Assurance qualité dans l'enseignement supérieur**, Commission Nationale pour l'Implémentation de l'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur, Alger, du 21 au 23 octobre 2012.

Sites Internet:

- 1-Assurer et améliorer la qualité dans l'enseignement supérieur : Repères pour l'élaboration des politiques www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l-ecole/46165126.pdf
- 2-Lisa Bydanova, **Les projets européens en garantie de la qualité : de nouvelles approches pour le système d'enseignement supérieur dans les pays en transition:**

LES MESURES DE PERFORMANCE DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE : CAS DE LA SOCIETE NATIONALE DES TRAVEAUX PUBLIC 'SNTP'

Mohamed Karim MILOUDI, Maitre de Conférences, HEC

Badreddine BENBAIZID, Chercheur, Université de Nice

FARAH Yacine, Doctorant, HEC

Résumé: La fonction d'audit interne au sein de l'entreprise doit être performante afin de pouvoir réaliser ses objectifs fixés à long, moyen et à court terme (se développer, diversifier ses activités, survivre, conserver son indépendance, profit...etc), La mesure de la performance est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante dans une entreprise. En effet toute entreprise soucieuse de son évolution doit en permanence se poser des questions à savoir comment évaluer la performance de ces activités afin d'atteindre la performance total de l'organisation, sachant que les outils de mesure et de pilotage se divers d'une entreprise à l'autre, selon sa taille, son activité...etc.

Mots Clés : la Qualité de l'Audit Interne, la Performance, les indicateurs de mesure.

Introduction :

Dans les petites entreprises, les dirigeants peuvent vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs (MINTZBERG Henry, 1982)^{xvi} deviennent rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente.

Il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant d'appliquer partout la supervision. Le choix de ces dispositifs vise à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance.

La fonction de l'audit interne, qui est défini comme une activité, intervient avec des ressources et outils appropriées afin d'apporter le plus de valeur ajoutée. L'audit interne doit vivre l'entreprise, être imprégné de sa culture, se sentir concerné par tout ce qui la touche, ses succès comme ses difficultés ou ses échecs. En revanche, le recours ponctuel à des ressources

et à des compétences externes, lorsque la nécessité s'en fait sentir, est à

En effet, devant des impératifs comme la réalisation de profits, l'atteinte des meilleurs rendements pour les actionnaires, l'accroissement des parts de marché et la maîtrise des risques des activités, l'audit interne donne une assurance en évaluant le niveau du contrôle interne afin d'atteindre efficacement les objectifs qui leur sont assignés. C'est donc cette fonction est devenu très utiles au sein de l'entreprise, ce qui explique sont développement au cours ces derniers décennies.

Eu égard aux développements qui précèdent, nous avons proposé de répondre à la problématique suivante :

Quels sont les indicateurs de mesure de la performance des fonctions d'audit interne ?

Cette recherche a été effectuée en Algérie où le poids du secteur public a une importance considérable, exactement à l'entreprise nationale de travaux Publics (SNTP) au siège de la direction générale, la recherche basée sur une recherche descriptive et analytique, notre intérêt est d'apprendre à professer et maîtrisée les mesures de performance de la fonction audite interne. De déterminer les indicateurs de performance d'audit interne dans une entreprise public et les décisions prises afin

Afin de répondre à cette question cruciale, nous avons subdivisé notre travail en trois parties. La première partie consacré à définir et de clarifier la notion de la performance d'une fonction et ses notions voisines, la deuxième partie est de comprendre l'analyse des différents Mesure et de Pilotage de la Performance de la Fonction d'Audit Interne, la troisième partie basé sur une recherche qualitative et analytique, nous essayons de toucher les objectifs poursuivis à travers les indicateurs de mesures de la performance de la fonction audite interne au sein de la SNTP.

I- La performance d'une fonction :

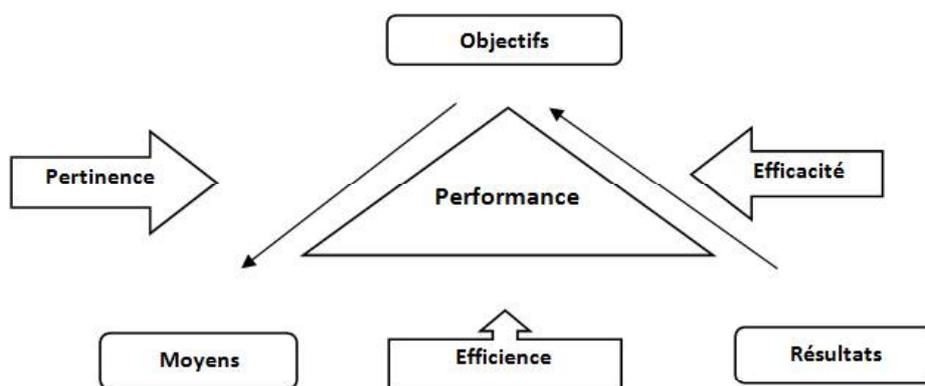
1- La performance et notions voisines :

La performance est un concept englobant et intégrateur, il existe plusieurs définitions, on peut citer les définitions suivantes:

Le dico de management, définit la performance d'une entreprise comme étant: «le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitive, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)» (MEIER Olivier, 2009) ^{xvii}.

La performance désigne donc l'aptitude d'une entreprise à pouvoir réaliser de bons résultats, du moins ceux qu'on attend d'elle. Elle regroupe plusieurs aspects l'efficacité, l'efficience et l'économie, qui sont résumés dans le triangle de contrôle de gestion suivant :

Figure N°1 : Le Triangle du Contrôle de Gestion



Source : (LONONG, H et al, 2003)^{xviii}

1.1 L'efficacité :

C'est un concept relativement récent de 1908 (DUNCAN Jack,^{xix}). La notion d'efficacité est largement utilisée dans les activités économiques et de gestion. Elle est définie :^{xx}

«L'efficacité qualifie la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés) ».

Donc, l'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Le concept d'efficacité peut être résumé par la formule suivante :

Efficacité= Résultat réalisé/Objectif fixé

1.2 Efficience :

L'efficience représente le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. L'exigence d'efficience correspond ainsi à l'atteinte du résultat, avec un minimum de ressources mobilisées (temps minimal, efforts limités, économie de moyens) (MEIER Olivier, 1990)^{xxi}.

Une formule peut aussi être construite pour résumer l'efficience est :

Efficience= Résultat Réalisé (output)/Ressource engagée (input)

Elle englobe les deux concepts suivants :

- La Productivité : Optimisation des ressources physiques mise en œuvre

Productivité= Quantité sortants/ Quantité entrants

- La rentabilité: Optimisation des ressources financière mise en œuvre.

Rentabilité= Profit/ Capital investi

1.3 Pertinence:

La pertinence renseigne sur le prix auquel ont été acquises les ressources utilisées pour atteindre l'objectif fixé. Les ressources doivent se procurer au moindre cout.

2- La mesure de la performance :

Il est indispensable pour l'entreprise de s'assurer en permanence la performance de ses activités et cela par la mesurer.

La mesure de la performance est l'évaluation du réalisé par rapport à des critères qui sont site ci-déçu.

-La mesure peut néanmoins être '**absolue ou relative**'.

Dans le cadre d'une évaluation relative, les résultats obtenus seront jugés relativement à des performances passées ou extérieures à l'entreprise.

Lorsque l'évaluation est absolue, ils sont jugés sans référence à des données précise.

De plus, la mesure peut être quantitative ou qualitative, c'est-à-dire basée sur des données chiffrées ou sur des caractéristiques plus subjectives.

La performance peut également se mesurer (Maamri Massinissa; Mezaouer Nabil²⁰¹³)^{xxii} :

- **A posteriori** : il s'agit de mesurer le degré de performance atteinte ou le degré de réalisation des objectifs. C'est un constat fait grâce aux indicateurs de résultats ou indicateurs de reporting.

- **A priori** : il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou indicateurs de pilotage.

-La mesure de performance est une notion **relativiste**. En effet, lorsque l'on évalue une performance, il faut savoir par rapport à quoi on le fait et surtout sur quelles bases une comparaison peut être faite.

2.1 Les Objectifs de la Mesure de la Performance :

La mesure des performances des directions ne peut constituer une fin en soi ; elle vise une multitude d'objectifs et de buts.^{xxiii} (CALLAT Allain, 2008) Elle cherche à orienter le comportement des managers de deux façon : par une information claire sur la nature de la performance recherchée, et par la mise en place de dispositifs d'indication et de pilotage autour de cette mesure.

➤ Un Objectif D'information :

La mesure de performance des directions permet au responsable d'avoir périodiquement la situation de la direction, le degré d'atteinte des objectifs ainsi que toute information liée à son fonctionnement.

La mesure des performances a pour objectif d'informer le management sur les niveaux de performances atteints par les directions à des fins de pilotage.

➤ Un Objectif D'indication

L'évaluation de la performance joue un rôle important dans l'incitation des responsables en les mettant sous tension en direction de la performance définie.

Cette tension peut être transformée en une dynamique créatrice de performance et d'apprentissage.

Le dispositif d'indication conduit, en premier lieu, à la mise en place d'une négociation entre les responsables et le niveau hiérarchique sur les termes d'évaluation afin de permettre la participation de tout un chacun dans la réussite de l'entreprise.

En second lieu, le dispositif est renforcé par la mise en place d'un système sanction/ récompense qui peut traduire par des termes de :

- **Rémunération** : présence ou absence de bonus, évaluation de la rémunération fixe, ... ;
- **Statut** : promotion, mutation, licenciement, ... ;
- **Reconnaissance** : notoriété, voyage, ... ;
- **Promotion de direction** : qui permet d'ériger d'une catégorie à une autre.

Cela afin de motiver le personnel suivant les performances réalisées par chacun des responsables opérationnels.

➤ **Un Objectif de Pilotage :**

La mesure des performances crée certaine dynamique au sein de l'entreprise. En effet « On ne gère que ce que l'on mesure ».

La mesure permet donc d'objectiver les états de gestion et de management à partir desquels les actions peuvent conduire des analyses, des décisions et des plans d'actions.

2.2 Les Principes de la Mise en Place de la Mesure de Performance:

La mesure de performance d'une entité doit satisfaire certains critères conditionnant sa crédibilité. En effet, elle doit être objective, vérifiable, rester simple et compréhensible.

Pour la mesure de performance des directions, les principes de construction jugés fondamentaux sont présentés ci-après^{xxiv} (GALDEMA Virginie; GILLES Léopold; Odile SIMON Marie 2012):

➤ **Le Principe de Pertinence:**

Afin que la mesure de performance soit pertinente, les comportements des responsables doivent converger vers un seul but : réaliser les objectifs globaux fixés par le management.

Il s'agit donc, pour toutes les directions, d'adopter le même système de mesure que l'entreprise elle-même.

➤ **Le Principe de Contrôlabilité:**

Il signifie que les responsables opérationnels doivent construire le système de mesure de performance sur la base d'éléments qu'ils peuvent maîtriser et qui sont sous leur contrôle.

➤ **Le Principe de Stabilité:**

Quoi qu'il doive être évolutif, c'est-à-dire apte à s'adapter en fonction des changements des circonstances et de la stratégie, le système de mesure de performance doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à l'autre.

➤ **Le Principe de Fiabilité:**

La mesure doit être fiable, par rapport à la performance de la direction, c'est-à-dire vérifiable et objective.

➤ **Le Principe de Vérifiabilité:**

Elle signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle effectuée par deux personnes différentes.

➤ **Le Principe de L'objectivité:**

Elle signifie que la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Cela suppose que les règles d'évaluation soient suffisamment explicites aux yeux de tous, et qu'il y ait très peu de place pour l'interprétation et le jugement personnels.

De ce fait, si une partie de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, il faudra expliciter les indicateurs qui mesurent cette dernière (*la satisfaction*), la procédure qui les alimente (*les indicateurs*) et les personnes chargées du suivi de ces indicateurs.

II- Les Outils de Mesure et de Pilotage de la Performance de la Fonction D'Audit Interne:

1. Les Indicateurs de Performance:

Les indicateurs sont le moyen fondamental d'appréciation de l'activité et de la qualité et donc d'amélioration de la performance. Pour un début on doit définir un indicateur.

Selon Pierre VOYER: «Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et conceptualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation » (VOYER Pierre, 1999)^{xxv}.

1.1. Les caractéristiques d'un bon indicateur:

Pour dire qu'un indicateur est bon, il faut qu'il ait les caractéristiques suivantes (VOYER Pierre, 1999)^{xxvi}

- **L'accessibilité:** l'indicateur doit être accessible, facile à obtenir et à utiliser.

- **L'intelligibilité:** l'indicateur doit être simple, claire, compréhensible,

- **L'évocation:** l'indicateur doit être bien illustré et présenté, visuellement évocateur et facilement interprétable par ses utilisateurs, par le choix de la forme de représentation (tableau, graphique ou pictogramme).

- **La comparabilité :** tout indicateur doit permettre une comparaison historique des résultats ou encore une comparaison avec des données externes à l'unité administrative (benchmarking).

1.2. Objectif des indicateurs:

Au moins mensuellement, trimestriellement, ou annuellement la structure d'audit interne doit calculer des indicateurs pour suivre et s'informer sur l'état de l'avancement de cette fonction.

Il permet de (Forum des Responsables de la vérification interne, Mars 2009)^{xxvii}.

- Calculer le pourcentage d'avancement de la mission par rapport aux prévisions, sauf à découvrir que les prévisions doivent être réajustées ;
- Ajuster les budgets de dépenses (essentiellement des frais et déplacement et de formation) et d'expliquer les écarts pouvant se produire sur ce poste ;
- Affiner l'élaboration des plans à venir par une meilleure approche de l'estimation des temps.

1.3. Les indicateurs d'évaluation de la performance :

Jack RENARD dans son ouvrage théorie et pratique de l'audit interne a recommandé une liste d'indicateur pour l'appréciation et l'évaluation de la performance de la fonction audit interne.

C'est indicateurs sont regrouper selon trois types (RENARD Jack, 2013)^{xxviii} :

a) Indicateurs de performance (d'activité):

Respect de la planification initial= (Nbr de mission réalisées/Nbr de mission figurant au plan) x 100

Cet indicateur mesure le pourcentage d'avancement de la mission par rapport aux prévisions prévues à la planification initiale. Son calcul est fait annuellement et pour qu'il soit satisfaisant il est nécessaire qu'il remplisse au moins 80%.

On peut encore aller plus loin dans l'affinement de ce concept et mesurer, toujours par rapport au plan :

- Le nombre de missions en cours ;
- Le nombre de missions non réalisées ;
- Le nombre de missions réalisées et non prévues.

Durée moyenne des missions audit= (Nbr de jours d'audit/Nbr de mission

Cet indicateur permettant de mesurer la durée moyenne des missions d'audit. Il est possible de le décomposer en indicateurs plus détaillés selon les types de mission.

Nombre de jours d'audit/jours ouvrés

Cet indicateur fournit un ratio intéressant et à surveiller puisqu'il mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps global.

Formation professionnelle = Nbr de jours de formation/jours ouvrés

C'est un ratio explicatif permet de mesurer l'évolution de la formation dispensée par auditeur. C'est à partir de ces éléments que les responsables établissent un programme de formation pour l'auditeur.

Nombre moyen de pages= Nbr de page de rapports/Nbr de rapports

Cette mesure aide à y voir plus claire sur la façon de travailler des auditeurs et, éventuellement, la richesse de leurs conclusions.

b) Indicateurs de qualité :

Nbr de mission imprévues/Nbr de mission

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

Recommandations refusées/Total des Recommandations

Ce ratio donne une idée sur l'appréciation des recommandations par les audités.

Recommandations non Réalisées/Recommandations Acceptées

Ce ratio complète le précédent en donnant une précieuse indication sur la qualité de la mise en œuvre des recommandations de l'audit interne.

Nbr de mission respectant le budget de temps/Nbr Total de missions réalisées

Cet indicateur détermine le niveau de respect des budgets de temps alloué à la réalisation de la mission d'audit interne. Ce ratio est calculer annuellement et il peut avoir un écart minimum de 10%.

Dossiers d'audit incomplets /Nbr de missions

Moyen d'apprécier la qualité du travail dans cette phase finale et souvent négligée qu'est la constitution du dossier d'audit.

c) Indicateurs de couts :

Dépense du service/Nbr des auditeurs

Il permet d'ajuster les budgets de dépenses (essentiellement des frais et déplacement et de formation) et d'expliquer les écarts pouvant se produire sur ce poste.

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

Dépense du service/Nbr de jours de mission

Ce ratio donne une information importante puisqu'elle donne le cout à la journée et permet de se comparer aux couts du marché. On peut affiner l'analyse en distinguant couts directs et cout indirects, main-d'œuvre et frais de déplacement, etc.

2. Le tableau de bord :

2.1 Définition :

On peu le définir comme suit: «Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance» (DORIATH Brigitte, 2008)^{xxix}.

2.2 Rôle de tableau de bord^{xxx} :

- Est un support de communication entre responsable ;
- Favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives ;
- Peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux.

Pour cela le responsable de l'audit interne doit élaborer un tableau sur plusieurs périodes dans le but de réagir à temps, qui lui permette de suivre en permanence l'activité de ses équipes et de prendre toutes dispositions pour améliorer l'efficacité de cette activité. Son contenu et sa structuration dépende du responsable auquel il s'adresse ainsi son champ de responsabilité et d'intervention ; donc pour l'élaboration d'un bon tableau le responsable doit respecter les caractéristiques énoncées ci-dessus :

- **La couverture:** le tableau de bord doit répondre aux attentes des responsables destinataires.
- **La maniabilité :** il doit être simple dans sa construction, il ne doit pas contenir trop d'indicateur afin d'offrir une lecture facile et une vision simplifiée a ses utilisateurs leur donnant une information des plus représentative pour une meilleur prise de décision.
- **La cohérence et la continuité :** les indicateurs au tableau de bord doivent pouvoir évoluer dans le temps, et les informations permettant de les renseigner doivent émaner de sources fiables, pertinentes et périodiquement alimentées.

3. Le Benchmarking :

Le nom et la mode nous en viennent des Etats-Unis: c'est l'utilisation de critères qualitatifs et quantitatifs pour se situer entre membres d'une même profession, d'une même branche. Les enquêtes professionnelles ne

sont rien d'autre qu'une amorce de benchmarking. C'est qu'en effet il y a dans cette dernière pratique un élément supplémentaire et qui nous intéresse ici au plus haut point: c'est l'identification des meilleures pratiques pour permettre une plus grande efficacité. (LEPOIVRE Fabien, 2005)^{xxx1}

Le benchmarking «consiste à prendre comme référence de performance un groupe d'entreprise ou d'entités comparables du point de vue de ce que l'on cherche à mesurer. Cette pratique se développe rapidement. La performance ne se mesure alors plus par rapport à une prévision interne, mais par rapport aux réalisations d'autres entreprises ou d'autres entités au sein ou à l'extérieur du groupe» (GIRAUD, Françoise; SAULPIC Olivier; MARTEAU Patrice, 2002)

The IIA a développé cette pratique sous le nom de GAIN « *Global Auditing Information Network* »²⁷.

Le programme mise en place permet à de nombreux services d'audit interne de se comparer par la mise en commun pratique et résultats des concurrents afin que chacun se situe individuellement par rapport à l'ensemble et donc de progresser. Malgré qu'il est difficile à mettre en œuvre puisqu'il nécessite de récolter des informations comparables d'autres entreprises ou d'autres entités (*même en interne, il est souvent difficile de trouver des entités comparables entre elles*)

Par contre le benchmarking est ainsi accusé d'être une machine à tuer l'initiative et le progrès. De fait, on connaît de par le monde des civilisations qui ne progressent que par la copie ; même améliorer, ce n'est qu'une copie. Il est en d'autre qui progresse par le découverte et l'innovation^{xxxii}.

4. L'enquête d'opinion (satisfaction) :

A côté du jeu des indicateurs qui va permettre de mesurer les évolutions, d'analyser les causes des dérives et donc d'améliorer l'efficacité, on cite couramment l'enquête d'opinion. Certains se limitent, avec sagesse, à une enquête au coup par coup et qui, faisant suite à la publication du rapport d'audit, porte exclusivement sur la qualité de ce dernier. On demande alors aux destinataires du rapport si ce dernier est^{xxxiii}:

Intéressant?, Utile?, Convaincant?, Comportant des observations pertinentes? constructives?

Ou demande également si les recommandations sont :

27 Le réseau Mondial d'information sur l'audit de l'IIA dort de plus de 1500 responsables d'audit à travers le monde, rencontre toujours un franc succès.

Opérationnelles?, Réalistes?, Permettant de mieux maîtriser l'activité?, Sont génératrices d'économie?

L'enquête d'opinion peut être pratiquée de deux façons, pour des cibles et des objectifs différents.

4.1 Enquête avant audit avec les responsables :

Un moyen d'information, pour savoir l'opinion des responsables et ceux qui travaillent avec eux sur la qualité de management d'une activité qui va être auditée.

Cette démarche permet de (The Institute of Internal Auditors, 2015)^{xxxiv}:

- Connaître les problèmes des audités ;
- Informer les auditeurs sur les points à examiner ;
- Donc, aller plus vite dans la bonne direction pour l'auditer.

4.2 Enquête après audit :

Une telle enquête avec les audités permet de savoir leur opinion et donc leur degré de satisfaction sur la qualité du travail accompli.

On demande alors aux destinataires du rapport si ce dernier est (RENARD Jacque, 2013)^{xxxv}:

Intéressant?, Utile?, Convaincant?, Et comporte des observations pertinentes? Constructives?

On demande également si les recommandations sont :

Opérationnelles?, Réalistes?, Ou permettant de mieux maîtriser l'activité?

Cette enquête est donc à n'utiliser qu'avec précaution et réflexion car celle-ci ne s'adresse qu'à un petit nombre, alors il suffit d'un interlocuteur mal intentionné pour fausser le résultat.

Une telle enquête d'opinion peut être utile mais il ne faut pas étendre plus qu'elle ne peut en donner. Le plus essentiel est dans la connaissance des autres que cette démarche permet d'approfondir. Ainsi les auditeurs internes pourront détecter un environnement de contrôle peu favorable, une mauvaise connaissance de l'audit, des attentes qu'ils ne peuvent satisfaire...l'enquête renvoie l'image de l'autre beaucoup plus que leur propre image. (RENARD Jack, 2003)^{xxxvi}.

Pour conclure, nous pouvons dire que la mesure de la performance de la fonction audit interne est importante afin de pouvoir prendre une décision sur le degré d'efficacité de cette fonction, à travers la capacité des auditeurs

à atteindre les objectifs fixés qui sont en général : la réalisation des missions planifiées ou l'application des audits des recommandations fournies par l'audit interne.

Nous devons également souligner l'importance des outils de mesure et pilotage tels que les indicateurs, le tableau de bord ainsi le banchmarking et l'enquête d'opinion dans la mesure de performance de l'audit interne comme fonction indispensable pour chaque entreprise.

Après l'étude théorique de l'ensemble des concepts liés au contrôle interne et à l'audit interne, nous allons appliquer ces dernières dans la partie suivante en l'occurrence, la mesure de performance de la fonction audite interne de l'entreprise de notre cas d'étude d'SNTP.

III. La performance de la fonction d'audit interne au sein de la SNTP :

Cette partie constitue l'aboutissement d'un travail de recherche. Il traduit notre compréhension des notions théoriques développées dans les parties précédentes.

L'objectif de cette étude de cas est de vérifier à quel point la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise SNTP est performante.

Pour cela nous avons opté pour une structure en deux points essentiels qui sont :

- La présentation de l'organisme d'accueil.
- L'évaluation de la performance de l'audit interne.

Nous avons procédé notre recherche au niveau de la Société SNTP (*Société Nationale de Travaux Publics*), entreprise étatique à caractère SPA, elle se présente comme l'une des entreprises les plus importantes de travaux en Algérie. Et plus précisément au niveau Direction Audit Interne, étant donné le rôle important que joue cette Activité à travers ses structures, ainsi que la sauvegarde des patrimoines de l'entreprise.

1. Présentation de la SNTP :

La Société Nationale des Travaux Publics "SNTP" est une Entreprise Publique Economique, de société par actions, elle a été créée en 1977, par le décret n°77/184 du 17/12/1977.

Son capital social est de 1.470.520.000 DA. La SNTP est structurée en trois (03) directions Régionales:

La SNTP a pour mission principale la réalisation des travaux d'infrastructure routières, autoroutières, aéroportuaires, génie civil et

hydrauliques, elle emploie un effectif de 620 travailleurs, répartis à travers sa direction générale et ses différentes structures régionales a savoir région Est Bejaia, Ouest et Sud Ouargla.

2. Evaluation de la performance de l'audit interne :

Pour arriver à notre objectif de la recherche celui d'évaluer la performance de fonction audit interne au sein même de cette entreprise, on va calculer des ratios d'évaluation de la fonction Audit Interne.

2.1 Indicateurs de performance (d'activité) :

➤ **Indicateur de performance:** Ces indicateurs de performance calculés de 2014 à 2016

Respect de la planification initial = (Nbr de mission réalisées/Nbr de mission figurant au plan) x 100, Cet indicateur de résultat tenu a mesuré la proportion des activités de vérification interne réalisées par rapport à celle prévues à la planification initiale et entérinées par la Direction.

L'objectif visé est de réaliser plus de 80% des mandats prévus à la planification initiale.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

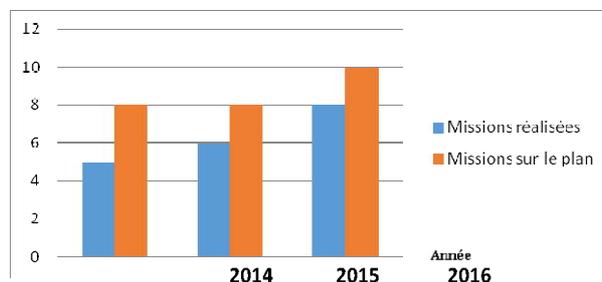
Tableau N° 01: le respect de la planification initial

Année	2014	2015	2016
Missions réalisées	5	6	8
Missions sur le plan	8	8	10
%	62.5	75	80

Source : tableau élaboré par nos soins

On peut schématiser les résultats du tableau dans un graphe pour les biens résumés

Figure N°01: le respect de la planification initial



Source: schéma élaboré par nos soins

De 2014 à 2016 nous remarquons que l'entreprise n'a pas réalisé toutes ses missions d'audit en 2014 et 2015, mais le taux est en évolution, l'objectif est réalisé en 2016 à un taux de 80%, dans cette année, l'entreprise a connu un changement de son président directeur général.

➤ **La Moyenne de jour pour chaque mission :**

Durée moyenne des missions audit = (Nbr de jours d'audit/Nbr de mission)

Tableau N°02: Moyenne des jours pour chaque Mission

Année	2014	2015	2016
Missions d'audit	300	300	300
Missions	05	06	08
%	60	50	37.5

Source: tableau élaboré par nos soins

Nous remarquons que l'entreprise prévoit une Moyenne de 37.5 à 60 jours pour chaque mission d'audit, le nombre de jours se fait à la base du nombre de missions par année, toutes les missions d'audit ont la même durée de 300 jours par an.

➤ **Le temps consacré aux strictes opérations d'audit :**

Nombre de jours d'audit/jours ouvrés : Cette indication mesure l'évolution du temps consacré aux strictes opérations d'audit par rapport au temps globale.

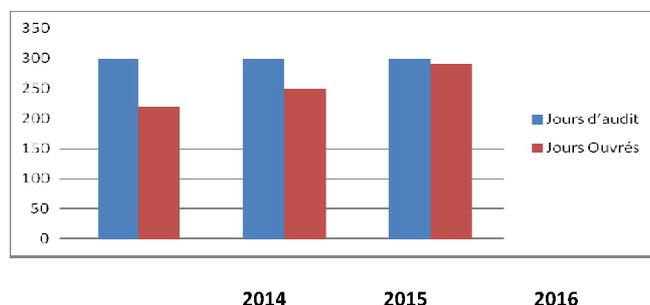
L'objectif visé est de consacrer 60% et plus des jours de travail disponibles aux travaux de vérification. Le tableau et le schéma suivants nous donne les résultats de cet indicateur depuis l'année 2014 :

Tableau N°03: Nombre de jours d'audit par rapport aux jours ouvrés

Année	2014	2015	2016
Jours de Formation	12	15	20
Jours Ouvrés	220	250	290
%	136	120	103
Nbr des Auditeurs	2	3	5
J/Auditeurs	6	5	4

Source: élaborer par nos soins

Figure N°03 : Nombre de jours d'audit par rapport aux jours ouvrés



Année	2014	2015	2016
Jours d'audit	300	300	300
Jours Ouvrés	220	250	290
%	136	120	103

Source : élaborer par nos soins

Nous remarquons que les missions d'audit nécessite plus de jours Ouvrés par mission, le nombre de jours d'audit est supérieur au nombre de jours ouvrés, dans la majorité des années

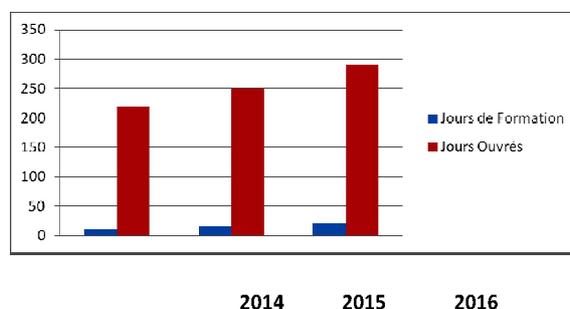
d'où le taux est entre 136% et 103%.

➤ **Formation professionnelle:**

Formation professionnelle = Nbr de jours de formation/jours ouvrés : Cet indicateur de gestion mesure les efforts consacrés à la formation pour s'assurer de niveau de qualité de formation optimal des vérificateurs internes.

L'objet visé est de toucher les 07 à 15 jours par vérificateur, Annuellement cet indicateur explique l'évolution de la formation dispensée par auditeur.

Figure N°4 : Nombre de jours de formation par rapport aux jours ouvrés



Source: Elaborer par nos soins

L'entreprise offre a ses auditeurs entre 4 et 6 jours de formation pour chaque auditeurs, donc elle reste loin de la norme.

2. Indicateur de qualité :

2.1 Les indicateurs de l'exhaustivité :

Nbr de missions commandées/Total des missions réalisées, cet indicateur mesure l'évolution de la qualité du plan d'audit interne.

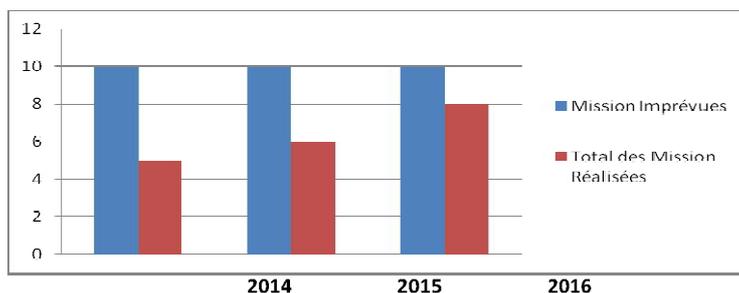
Le tableau et le schéma présenté ci-dessus donne une approche de la qualité du plan d'audit et son exhaustivité :

Tableau N°5 : Nbr de Mission Imprévues par rapport au Nombre de Mission

Année	2014	2015	2016
Mission Imprévues	10	10	10
Total des Mission Réalisées	05	06	08
%	2	1.66	1.25

Source : élaborer par nos soins

Figure N°5: Nbr de Mission Imprévues par rapport au Nombre de Mission



Source : élaboré par nos soins

L'entreprise réalise moins de missions que imprévues, d'où le taux des missions imprévues par rapport des missions réalisé est compris entre 2 et 1.25, l'entreprise en 2016.

2.2 L'appréciation des recommandations

Recommandations refusées /Total des recommandations

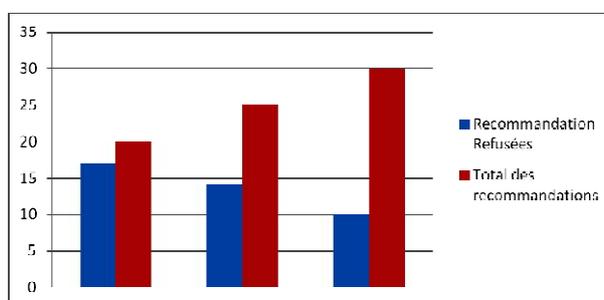
L'état des recommandations refusées par les audites au sein de la **SNTP** est présentée comme suit :

Tableau N°6: Recommandations refusées par rapport au total des recommandations

Année	2014	2015	2016
Recommandation Refusées	17	14	10
Total des recommandations	20	25	30
%	85	56	33

Source : élaboré par nos soins

Figure N°6: Recommandations refusées par rapport au total des recommandations



Source : élaboré par nos soins

Nous constatons que les recommandations sont en décroissances d'une année a autre, ainsi que les recommandations refusées, ce qui est justifiée par la prise en compte de recommandations qui corriges les faillesLe taux de refus des recommandations est décroissances, et ce dernier n'a jamais dépassé les 85%.

2.3 Le niveau du respect des budgets et le temps:

Nbr des missions respectant le budget et le temps/Nbr Total des missions réalisées : Cet indicateur détermine le niveau de respect des budgets de temps alloués à la réalisation du mandat de vérification interne.

L'objectif visé est d'avoir un résultat de 100% avec écart jusqu'à 10% autorisé. Les résultats de calcul de cet indicateur sont :

- Le processus de validation des constats d'audit ;
- L'application des normes en matière d'envoi du projet de rapport a l'audité pour commentaire ;
- Les actions de communications réalisées par l'audit concernant la valeur Ajoutée de recommandations des auditeurs, dont l'analyse des problèmes des structures audités.

Tableau N°7: Nbr des missions respectant le budget le temps par rapport Au nbr total des missions réalisées

Année	2014	2015	2016
Nbr des M.R.B.T	3	5	7
Mission réalisées	05	06	08
%	60	83	87.5

Source : élaborer par nos soins

Nous constatons que n'est pas toutes les missions réalisées qui respecte le budget et le temps dans les trois Années, mais le nombre est en évolution dont le taux est entre 60% et 87.5%.

Conclusion :

Au terme de notre recherche, nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur et appliquer en pratique les outils et techniques d'Audit Interne et l'évaluation du Contrôle Interne en suivant ses différentes étapes.

A la fin de cette étude et afin de rendre la fonction d'audit interne plus performante et dans le but de donner une valeur ajoutée à l'entreprise, nous proposons les recommandations suivantes :

- Elaborer un budget annuel bien précis pour la fonction audit interne.
- Maître en place une structure de gestion des risques, laquelle doit élaborer une cartographie des risques.
- Lancer une politique de recrutement des auditeurs pour couvrir le manque remarqué par rapport à l'organisation et les besoins de la Direction, aussi l'importance de l'entreprise.
- Revoir les composantes de son organisation, qui porte un département hors sa fonction, celui de passation des marchés.
- Utilisée les indicateurs de mesure de performance celle le benchmarking, le tableau de bord, l'enquête d'opinion.

Pour conclure, nous pouvons dire que cet Article se veut un diagnostic d'un processus pour enrichir la réflexion, le critère de performance d'une fonction aussi importante, nous pouvons dire que la mesure de la performance de la fonction audit interne est importante afin de pouvoir prendre une décision sur le degré d'efficacité de cette fonction, à travers la capacité des auditeurs à atteindre les objectifs fixés qui sont en général : la

réalisation des missions planifiées ou l'application des audits des recommandations fournies par l'audit interne.

Nous devons également souligner l'importance des outils de mesure et pilotage tels que les indicateurs, le tableau de bord ainsi le benchmarking et l'enquête d'opinion dans la mesure de performance de l'audit interne comme fonction indispensable pour chaque entreprise.

Références bibliographiques :

MINTZBERG HENRY, structure et dynamique des organisations, édition d'organisation 1982.

MEIER Olivier, Dico de management, édition dunod, paris 2009, P155.

LONONG, H et all, 2003Le contrôle de gestion «organisation et mise en œuvre 2ème éd. Paris : DUNOD, 2003.

DUNCAN Jack, La recherche de l'efficacité dans : Les grandes idées du

<http://www.excellence-operationnelle.tv/loee-overall-efficiency-equipment.php/>
date de consultation 03/09/2017

MEIER Olivier, Dico de Management.

MAAMRI Massinissa; MEZOUAR Nabil, Mémoire En vu de l'obtention du diplôme en finance et comptabilité, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA, promotion 2013.

CALLAT Allain, «Management des entreprises», Édition Hachette Livre, France 2008.

GALDEMA Virginie; GILLES Léopold; Odile SIMON Marie; Cahier de Recherche ; Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents?; décembre 2012.

VOYER Pierre, tableau de bord de gestion et indicateurs de performance, Edition presse de l'université de Québec, 2^{ème} édition, 1999.

VOYER Pierre, Tableau de Bord de gestion et Indicateurs de performance, 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, 1999.

Forum des Responsables de la vérification interne, guide sur les indicateurs de performance dans les unités de vérification interne, Mars 2009.

RENARD Jack, Théorie et Pratique de l'audit interne, 8^{ème} édition,2013.

DORIATH Brigitte, Contrôle de gestion en 20 fiches, édition Dunod, Paris, 5^{ème}

https://www.piloter.org/mesurer/tableau_de_bord/role-tableau-de-bord.htm, date de consultation 03/09/2017

FABIEN Lepoivre, benchmarking concept et méthodolog

https://www.performancePublique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicue/files/files/documents/performance/controle_gestion/analyse_comparative/concepts_et_methodologie/Guide_methodologique_benchmarking_Nevaoconseil_2005.pdf

RENARD Jacque, Théorie et pratique de l'audit interne, 8^e

http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000_Enquete-de-satisfaction-guide-methodologique_Sysfal.pdf date de consultation 05/09/2017

The Institute of Internal Auditors L'Institut des auditeurs internes Canada, CPA, 20 questions que les administrateurs devraient poser sur l'audit interne, 2015.

RENARD Jacque, Théorie et pratique de l'audit interne, 8^e édition, 2013.

RENARD Jack, Audit Interne: ce qui fait débat, édition Maxima, Paris 2003.