

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un master académique

En « Management Financier des Entreprises »

## Thème

**Le rôle de l'audit de la Cour des comptes dans le  
renforcement de la gouvernance publique en Algérie**

Élaboré par :

**KESSI Meriem**

Encadré par :

**DR. HORRI Amar**

Année universitaire 2025/2026



## Résumé

Cette étude vise à analyser le rôle audit de la Cour des comptes dans le renforcement de la gouvernance publique en Algérie, à l'aide d'une approche qualitative traduite par des entretiens semi-directifs, menés auprès des auditeurs de la Cour. Les résultats révèlent que la Cour contribue effectivement au renforcement de la transparence financière et à la responsabilisation des gestionnaires publics, ainsi qu'à l'amélioration des pratiques administratives, sans omettre, la rationalisation des dépenses publiques. Cependant, cette contribution demeure limitée, principalement, par quatre contraintes structurelles. Il s'agit d'un manque de ressources humaines spécialisées, de l'absence de mécanisme contraignant de suivi des recommandations, des lenteurs administratives et de l'inadéquation du cadre juridique, et ce en attendant la promulgation de la nouvelle loi organique renforçant et élargissant davantage le rôle, l'intervention et les missions de la Cour. L'étude conclut que la Cour des comptes constitue un pilier institutionnel indispensable du système de gouvernance publique, susceptible de connaître une consolidation substantielle par l'aboutissement desdites réformes structurelles.

**Mots-clés :** Audit, Cour des comptes, Gouvernance publique, Transparence, Responsabilisation, Pratiques administratives .

# Abstract

This study aims to analyze the audit role of the Court of Accounts in strengthening public governance in Algeria, using a qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with the Court's auditors. The results reveal that the Court effectively contributes to strengthening financial transparency and the accountability of public managers, as well as to improving administrative practices, not to mention the rationalization of public expenditure. However, this contribution remains limited, primarily by four structural constraints: a lack of specialized human resources, the absence of a binding mechanism for monitoring recommendations, administrative slowness, and the inadequacy of the legal framework, pending the promulgation of the new organic law further strengthening and expanding the role, intervention and missions of the Court. The study concludes that the Court of Accounts constitutes an indispensable institutional pillar of the public governance system, likely to undergo substantial consolidation through the completion of said structural reforms.

**Keywords:** Audit, Court of Accounts, Public governance, Transparency, Accountability, Administrative Practices.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور تدقيق لمجلس المحاسبة في تعزيز الحوكمة العامة في الجزائر، باعتماد منهج نوعي قائم على مقابلات شبه موجهة أُجريت مع مدققي المجلس. وقد كشفت النتائج أن المجلس يُسهم فعلاً في تعزيز الشفافية المالية وترسيخ المساءلة لدى المسيرين العموميين، فضلاً عن تحسين الممارسات الإدارية وترشيد الإنفاق العام. غير أن هذه المساهمة تبقى محدودة، في مقدمتها أربعة قيود هيكلية: شح الموارد البشرية المتخصصة، وغياب آلية ملزمة لمتابعة التوصيات، والبطء الإداري، وقصور الإطار القانوني، في انتظار صدور القانون العضوي الجديد الذي من شأنه تعزيز دور المجلس وتوسيع صلاحياته ومهامه. وتخلص الدراسة إلى أن مجلس المحاسبة يمثل ركيزة مؤسسية لا غنى عنها في منظومة الحوكمة العامة، يُرتقب أن تشهد تعزيزاً جوهرياً بإتمام هذه الإصلاحات الهيكلية.

**الكلمات المفتاحية:** التدقيق، مجلس المحاسبة، الحوكمة العامة، الشفافية، المساءلة، الممارسات الإدارية.

## Table des matières

Résume .....	I
Abstract.....	II
المخلص .....	III
Table des matières .....	IV
Remerciements .....	VI
Liste des tableaux .....	VII
Liste des figures.....	VIII
Liste des abréviations .....	IX
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I .....	1
Cadre Théorique .....	1
Section 1: Revue de la littérature .....	2
Section 2: Le cadre conceptuel .....	15
1. Notions d’audit .....	15
2. Notions de gouvernance : .....	20
3. La relation entre audit public et gouvernance .....	25
Chapitre II.....	30
CADRE METHODOLOGIQUE ET .....	30
ORGANISATIONNEL.....	30
Section 01 : Approche méthodologique.....	31
.1 Positionnement épistémologique.....	31
2. Approche de recherche .....	31
.3 Collecte et analyse des données .....	32
4. Les méthodes de collecte de données .....	32
.5 Les outils de collecte des données.....	33

6. Analyse des données.....	35
Section 02 : cadre organisationnel .....	35
1. Présentation de la Cour des comptes .....	35
2. Cadre juridique .....	36
3. Les missions ou activités de la Cour des comptes.....	37
.4 Organigramme de la Cour des comptes.....	39
5. Les publications de la Cour des comptes : .....	45
Chapitre III .....	45
Résultats et discussion.....	45
Section 01 : présentation et analyse des résultats .....	46
1. Présentation des résultats.....	46
Section 02 : Discussion des résultats .....	56
1. Confrontation des résultats avec la littérature .....	56
2. Apports théoriques et empiriques de la recherche.....	61
CONCLUSION GENERALE .....	67
BIBLIOGRAPHIE .....	70
LES ANNEXES.....	76

## Remerciements

Au terme de ce travail de recherche, c'est avec un sincère plaisir que j'exprime ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, directement ou indirectement, à son aboutissement.

Mes remerciements les plus chaleureux s'adressent en premier lieu à **Monsieur Horri Amer**, directeur de ce mémoire, dont les orientations éclairées, la disponibilité constante et l'exigence scientifique ont été pour moi une boussole précieuse tout au long de cette aventure intellectuelle.

Je tiens également à exprimer ma profonde reconnaissance à **Madame Houfa Zahra**, présidente de section à la Cour des comptes et encadrante institutionnelle, pour la qualité de son accueil, la finesse de son accompagnement et la générosité avec laquelle elle m'a fait profiter de son expérience durant mon stage.

Mes sincères remerciements vont aussi à **Monsieur Bourouba Abdelkarim**, président de la chambre régionale, ainsi qu'à **Monsieur Kadai**, pour la confiance qu'ils m'ont accordée et pour la bienveillance dont ils ont fait preuve à mon égard.

Je remercie par ailleurs l'ensemble des **magistrats** et **auditeurs** de la Cour des comptes qui ont bien voulu participer aux entretiens et partager leurs expériences avec une remarquable générosité.

Ma gratitude s'étend également à tous les enseignants de l'école, pour la richesse de leur formation, la qualité de leurs conseils et les savoirs qu'ils ont su transmettre avec engagement tout au long de mon parcours.

Enfin, je dédie ces derniers mots de reconnaissance à mes parents et à ma famille, dont le soutien indéfectible a été mon ancre dans les moments difficiles, ainsi qu'à mes chères amies et collègues **Meriem**, **Kamelia** et **bouchra** pour leurs encouragements sincères et leur précieuse présence à mes côtés tout au long de cette expérience.

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1: tableau des interviewes.....</b>	<b>33</b>
<b>Tableau 2: les chambres nationales de la Cour des comptes .....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau 3 : nombre d'entités soumises au contrôle dans la huitième chambre .....</b>	<b>43</b>
<b>Tableau 4: Les Chambres territoriales .....</b>	<b>44</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1: les principes de la performance .....</b>	<b>20</b>
<b>Figure 2: les principaux acteurs .....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 3: organigramme de la Cour des comptes.....</b>	<b>39</b>
<b>Figure 4: nuage de mots .....</b>	<b>52</b>
<b>Figure 5: nœuds regroupés par similarité de mot.....</b>	<b>53</b>
<b>Figure 6: sources regroupées par similarité de mot .....</b>	<b>54</b>
<b>Figure 7: résultat de recherche textuelle .....</b>	<b>55</b>
<b>Figure 8: résultat de recherche textuelle .....</b>	<b>56</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AFROSAI</b>	Organisation Africaine des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>APLRB</b>	Avant-Projet de Loi portant Règlement Budgétaire
<b>ARABOSAI</b>	Organisation Arabe des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>ASOSAI</b>	Organisation Asiatique des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>CAROSAI</b>	Organisation des Institutions Supérieures de Contrôle des Caraïbes
<b>CDBF</b>	Chambre de Discipline Budgétaire et Financière
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CPA</b>	Certified Public Accountant
<b>DAM</b>	Direction des Affaires et des Moyens
<b>DTAC</b>	Direction Technique et des Affaires du Contrôle
<b>EPA</b>	Établissement Public à caractère Administratif
<b>EPIC</b>	Établissement Public à caractère Industriel et Commercial
<b>EPE</b>	Entreprise Publique Économique
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management
<b>EUROSAI</b>	Organisation Européenne des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>IAASB</b>	International Auditing and Assurance Standards Board
<b>IFAC</b>	International Federation of Accountants
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>IGF</b>	Inspection Générale des Finances
<b>IIA</b>	Institute of Internal Auditors
<b>INTOSAI</b>	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques

<b>ISA</b>	International Standards on Auditing
------------	-------------------------------------

# **Introduction générale**

## **Contexte et intérêt de la recherche**

Au cours des dernières décennies, les transformations économiques, institutionnelles et administratives ont profondément modifié les modes de gestion des organisations publiques. Dans ce contexte, les exigences de transparence, de responsabilisation et d'efficacité dans l'utilisation des ressources publiques sont devenues des priorités majeures pour les États modernes.

Face à ces mutations, la gouvernance publique occupe aujourd'hui une place centrale dans les politiques de réforme administrative. Elle vise notamment à améliorer la qualité de la gestion publique, à renforcer la confiance des citoyens dans les institutions et à assurer une utilisation rationnelle des ressources financières de l'État.

Dans cette perspective, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques jouent un rôle fondamental. Parmi elles, la Cour des comptes constitue un mécanisme essentiel de contrôle externe chargé de veiller à la protection des fonds publics, au respect des règles de gestion et à l'amélioration de la performance des organismes publics.

En Algérie, la Cour des comptes a connu plusieurs évolutions juridiques et institutionnelles, notamment à travers les réformes constitutionnelles successives, culminant avec la Constitution de 2020. Cette dernière a renforcé substantiellement le statut de la cour et a élargi ses missions, en attendant la promulgation de la nouvelle loi organique qui alignera les prérogatives de la cour sur les différentes réformes opérées dans le secteur public, telles que la LOLF. Notre recherche s'inscrit, aussi dans cette optique.

Malgré ces réformes, plusieurs interrogations demeurent posées quant à l'efficacité réelle des audits réalisés par cette institution et à leur contribution effective au renforcement de la gouvernance publique.

Ainsi, l'audit public ne constitue plus uniquement un mécanisme classique de vérification comptable, mais devient progressivement un instrument stratégique de transparence, de responsabilisation et d'amélioration de la gestion publique.

## **Problématique**

Dans un contexte marqué par la nécessité de moderniser la gestion publique et de renforcer les mécanismes de contrôle des finances publiques, la Cour des comptes apparaît comme un acteur essentiel de la gouvernance publique en Algérie.

Cependant, malgré les réformes engagées et l'importance accordée à cette institution, des limites persistent quant à l'application effective des recommandations formulées, à l'efficacité des mécanismes de contrôle et à leur impact réel sur les pratiques de gestion publique. Dès lors, la problématique centrale de cette recherche est formulée comme suit :

***L'audit mené par la Cour des comptes contribue-t-il au renforcement de la gouvernance publique en Algérie ?***

Pour répondre à cette problématique principale, plusieurs questions subsidiaires s'imposent;

- Comment l'audit exercé par la Cour des comptes contribue-t-il à renforcer la transparence dans les institutions publiques ?
- Quel est le rôle de l'audit dans la responsabilisation des gestionnaires publics ?
- Comment les recommandations de la Cour des comptes contribuent-elles à l'amélioration de la gestion publique ?
- Quelles sont les principales contraintes limitant l'efficacité de l'audit public en Algérie ?

## **Choix du thème**

Le choix de ce thème s'explique par l'importance croissante du sujet, qui ne cesse de provoquer le débat dans le contexte algérien, tant au point de vue de la performance que celui du rôle stratégique de l'audit dans l'amélioration de la gouvernance. Il se justifie également par le manque d'études empiriques portant sur cette thématique, ce qui nous offre l'opportunité de combiner les dimensions théoriques et pratiques. Enfin, notre spécialité en Master financier à l'École Nationale Supérieure de Management, s'ajoute comme motivation réelle.

## **Objectifs de la recherche**

### **Objectif principal**

Analyser la contribution de l'audit réalisé par la Cour des comptes au renforcement de la gouvernance publique en Algérie.

### **Objectifs spécifiques**

- Examiner le rôle de l'audit dans le renforcement de la transparence ;
- Analyser la contribution de l'audit à la responsabilisation des gestionnaires publics ;
- Étudier l'impact des recommandations émises par la Cour des comptes sur la gestion publique ;
- Identifier les contraintes juridiques, organisationnelles et opérationnelles limitant l'efficacité de l'audit ;
- Proposer des voies visant à renforcer le rôle de la Cour des comptes dans la gouvernance publique.

### **Approche méthodologique**

Cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative à orientation constructiviste visant à comprendre les perceptions et les expériences des acteurs impliqués dans le processus d'audit public.

Le choix de cette approche se justifie par la nature exploratoire du sujet ainsi que par la volonté d'analyser les mécanismes réels par lesquels l'audit contribue à la gouvernance publique.

La collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'auditeurs et de responsables de la Cour des comptes. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo selon une logique de codage thématique permettant l'identification des principales dimensions liées à la gouvernance publique.

## **Structure du travail**

Le premier chapitre, intitulé « Cadre théorique », est consacré à la revue de la littérature ainsi qu'à la présentation des concepts fondamentaux relatifs, principalement, à l'audit, et à la gouvernance.

Le deuxième chapitre, intitulé « Cadre méthodologique et organisationnel », porte sur la méthodologie adoptée et présente l'institution au sein de laquelle l'étude a été réalisée.

Le troisième chapitre, intitulé « Résultats et discussion », est dédié à l'analyse et à l'interprétation des données collectées, ainsi qu'à leur confrontation avec les apports de la littérature existante.

Enfin, ce travail s'achève par une conclusion générale, comprenant un résumé des principaux résultats ainsi que des voies d'amélioration, en guise de recommandations, et des limites et perspectives de recherche comme une ouverture pour de futures recherches.

# **CHAPITRE I**

## **Cadre Théorique**

Ce chapitre constitue la base théorique de notre travail, il se subdivise en deux sections. La première sera reliée à la revue de la littérature en s'appuyant sur des recherches académiques antérieures portant sur notre thème.

### **Section 1: Revue de la littérature**

Cette revue de littérature nous aidera à mieux centrer la problématique dans son contexte scientifique et poser les questions et préoccupations nécessaires. Par ailleurs le choix de cette revue, se justifie par le respect des normes scientifiques requises en la matière, notamment en ce qui concerne, le risque de répétitions ou de redondance avec des études ou problématiques similaires (gap de recherche). L'inspiration méthodologique, n'est à écarter de ces principaux buts derrière le recours à ladite revue. En outre, l'obtention des résultats au titre de cette étude nécessiterait une comparaison avec celles obtenues dans la revue de littérature. Cette revue de littérature se synthétise comme suit :

**1. (CHACHOUA & ELMOUBAREK, 2025), « l'évolution de la fonction d'audit et son impact sur les mécanismes de gouvernance des entreprises : quel impact sur la pérennité et la performance de l'entreprise Algérienne »** publié dans Revue Algérienne d'Économie de gestion, Vol. 19, N° : 02

Cet article confirme que dans un contexte économique mondialisé, la transparence et la compétitivité sont devenues des enjeux clés, il pose comme préoccupation centrale, la question suivante:

**Comment les normes de l'audit et leur évolution peuvent-elles influencer positivement les mécanismes de gouvernance des entreprises et des organisations, en particulier en Algérie ?**

Selon le même l'article, l'audit évolue d'un simple outil de contrôle à un levier stratégique au service de la gouvernance, de la performance et de la gestion des risques. Il met en évidence trois phases principales de cette évolution : l'audit traditionnel, l'audit moderne et l'audit numérique caractérisé par l'intégration des nouvelles technologies.

L'étude à partir d'une méthode basée principalement sur une analyse théorique, souligne le rôle central de l'audit dans le renforcement de la transparence, l'amélioration de la performance organisationnelle et la maîtrise des risques. Dans le contexte algérien, elle

montre que le développement de l'audit s'inscrit dans la transition vers une économie de marché, appuyée par un cadre réglementaire en évolution. Toutefois, des défis persistent, notamment en matière de formation, de digitalisation et d'application des normes.

Enfin, l'article met en évidence le rôle des différents acteurs de l'audit et insiste sur les perspectives d'avenir liées à la transformation digitale, à la diversification des missions et à l'adaptation aux normes internationales, tout en soulignant que ces avancées s'inscrivent dans un cadre principalement théorique, avec des limites liées à la formation des auditeurs, à la digitalisation des pratiques et à la mise en œuvre des normes internationales d'audit.

**2. (SAADI & AYADI, 2023), « L'audit externe, missions, responsabilités et mécanisme, pour renforcer la confiance entre les partenaires et la direction de l'entreprise »,** publié dans la revue Académique des Études Sociales et Humaines (ASJP), Vol 15, N° 01.

Le présent article tente de traiter la problématique suivante:

**Quel est le rôle de l'audit externe dans la création du facteur de confiance entre les parties prenantes de l'entreprise économique ?**

Les auteurs adoptent une approche quantitative fondée sur l'analyse de données recueillies à travers un questionnaire et à un échantillon; de 40 individus; Ils examinent la relation entre deux variables principales : l'audit externe en tant que variable indépendante et la confiance comme variable dépendante.

Les résultats obtenus indiquent une corrélation positive et statistiquement significative entre l'audit externe et la création, ainsi que le renforcement de la confiance entre l'entreprise et ses partenaires. L'étude souligne donc l'importance de garantir l'indépendance de l'auditeur externe et de promouvoir sa formation continue afin d'améliorer la qualité de l'audit. Elle met également en avant la nécessité de revoir les modalités de nomination de l'auditeur afin de limiter les conflits d'intérêts et renforcer davantage la crédibilité du processus d'audit.

Bien que l'audit externe constitue un mécanisme essentiel pour renforcer la confiance entre les partenaires et la direction de l'entreprise, il présente toutefois des limites liées à certaines contraintes.

Parfois la mission d'audit consiste en un examen insuffisant qui ne met pas en œuvre toutes les procédures d'audit, ce qui peut laisser passer des éléments significatifs. L'auditeur légal doit être indépendant et impartial, mais la responsabilité civile, pénale et disciplinaire peut limiter son action, notamment en cas de fautes commises par d'autres acteurs. De plus, des risques d'influence ou de conflits d'intérêts peuvent exister. Par ailleurs, le cadre réglementaire complexe et les procédures d'audit fondées sur des échantillons peuvent limiter la détection complète des anomalies ou des fraudes. Enfin, l'audit externe, malgré son rôle crucial, ne garantit pas une confiance absolue, car il dépend fortement de la qualité et de la rigueur de sa mise en œuvre, ainsi que de la fiabilité des informations fournies par l'entreprise.

3. **(HAY & CORDERY, 2018), « The Value of Public Sector Audit ».** Publié dans le *Journal of Accounting Literature*, volume 40, numéro 01.

L'article traite de l'importance de l'audit des états financiers dans le secteur public et des moyens d'en améliorer les bénéficiaires. Les auteurs ont utilisé une méthode basée sur une revue de la littérature et une analyse historique de l'évolution de l'audit public, en s'appuyant sur des théories comme la théorie de l'agence et le contrôle de gestion. Les résultats montrent que l'audit dans le secteur public apporte plusieurs avantages, tels que la réduction des coûts d'agence, le renforcement de la transparence et l'amélioration de la gouvernance. Enfin, les auteurs recommandent de poursuivre les recherches pour mieux comprendre le rôle de l'audit et renforcer son efficacité dans le secteur.

4. **(CORDERY & HAY, 2022), « Public sector audit in uncertain times ».** Publié dans *Financial Accountability & Management*, volume 38, numéro 03.

Cet article présente une étude approfondie sur l'avenir de l'audit du secteur public au niveau mondial. Il examine les données de plus de 90 institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISFP) dans plusieurs régions du monde, notamment l'Afrique, l'Asie, l'Europe et l'Amérique latine, ainsi qu'une enquête réalisée auprès de 28 organisations régionales. L'étude montre que ces institutions subissent différentes pressions qui influencent leurs structures organisationnelles, avec une tendance croissante à adopter le modèle de Westminster comme référence.

L'étude indique également que le rôle de l'audit ne se limite plus à l'audit financier classique, mais s'est élargi à l'audit de performance, à l'évaluation de l'utilisation des ressources, ainsi qu'à des domaines récents comme la dette publique et la durabilité environnementale liée aux Objectifs de développement durable (ODD). Elle met aussi en évidence l'importance des organisations internationales, telles que INTOSAI, dans l'élaboration des normes, la formation des auditeurs et le renforcement de la coopération entre les institutions.

Cependant, l'étude souligne plusieurs défis, notamment le manque de données intégrées et la complexité des questions économiques et environnementales. Elle recommande donc l'adoption de méthodes d'audit plus collaboratives et spécialisées afin d'améliorer l'efficacité et la crédibilité des audits dans un contexte en constante évolution.

**5. (HUNDON & MAZOUZ, 2014) « Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique »,** publié dans la Revue Gestion et Management Public, volume 32, numéro 04.

L'étude vise à comprendre pourquoi il existe une telle diversité dans les pratiques de gestion du secteur public malgré l'existence de valeurs libérales uniformes dans les réformes administratives des pays de l'OCDE, et comment cette diversité peut s'expliquer par la variété des systèmes de gouvernance publique.

Une méthodologie analytique a été utilisée, basée sur une revue de la littérature scientifique et théorique relative aux réformes de l'administration publique et aux systèmes de gouvernance, ainsi que sur une étude de cas comparative des réformes administratives dans la province de Québec, au Canada, axée sur les tensions organisationnelles dans la gouvernance publique et leur impact sur l'administration.

L'étude conclut que la pluralité de la gestion du secteur public découle de la diversité des systèmes de gouvernance et des traditions politiques, les outils administratifs reflétant des choix politiques non neutres qui influencent la répartition du pouvoir et les priorités de travail. De plus, les tensions entre les valeurs institutionnelles, les structures organisationnelles et les outils administratifs exigent des compétences de leadership pour être gérées efficacement. L'étude souligne que les réformes progressives et adaptées au contexte sont plus durables que les réformes radicales, tout en constatant l'absence d'un rôle

effectif pour la société civile dans de nombreuses réformes récentes, ce qui nuit à la légitimité et à l'efficacité de la gouvernance.

**6. (BENZBIR & HAMDAOUI, 2023), « Les mécanismes de Gouvernance et la Performance de l'entreprise : Une revue systématique de la littérature »,** publiée par International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol :04, N 04.

S'appuyant sur l'analyse de 80 publications, cette étude adopte une approche de revue systématique de la littérature, consistant en un examen rigoureux et structure des travaux scientifiques portant sur les mécanismes de gouvernance et de leur impact sur la performance des sociétés cotées en bourse entre 1990 et 2022.

Cette recherche met en avant la prépondérance des mécanismes internes, tels que la composition du conseil d'administration et la structure de propriété, tout en soulignant l'importance croissante des mécanismes externes, tels que l'audit externe, pour renforcer la gouvernance et améliorer les performances. Les auteurs soulignent la complexité des relations entre ces différents mécanismes et insistent sur la nécessité d'une approche intégrée et contextuelle pour mieux appréhender leur influence. La théorie de l'agence apparaît comme cadre théorique principal, mettant en lumière le rôle des mécanismes de gouvernance dans la réduction des conflits d'intérêts entre les dirigeants et les acteurs.

Enfin, cette revue identifie des lacunes dans la littérature concernant les mécanismes externes et appelle à des travaux futurs afin d'explorer plus en profondeur leur contribution, en lien avec l'intérêt porté à l'audit externe effectué par la Cour des Comptes comme un outil de promotion d'une bonne gouvernance.

**7. (MAHOuat, EL AZZOuzi, BENLAKOURI, & MAKHROUTE, 2023), « Rôle de l'audit externe dans l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public au Maroc: Approche théorique »,** publiée dans International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, volume 04, Issue 4-1.

Les chercheurs tentent de résoudre la problématique suivante : **quel est le rôle de l'audit externe dans l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public au Maroc ?**

Ils tentent donc de répondre à cette problématique à partir d'une approche théorique et conceptuelle qui s'appuie essentiellement sur la revue de la littérature, sur l'audit externe, la performance organisationnelle et la gestion publique. A travers aussi une analyse des concepts clés tels que la théorie de l'agence, le contrôle interne, et aussi un aperçu du cadre légal et institutionnel marocain, notamment les rôles de la Cour des comptes, de l'Inspection Générale des Finances (IGF) et d'autres organismes de contrôle.

Les résultats obtenus montrent que l'audit externe joue un rôle moteur dans l'amélioration de la performance du secteur public marocain en renforçant la transparence et la responsabilité. En outre, il contribue à réduire l'asymétrie de l'information entre les gestionnaires publics et les parties prenantes grâce à une meilleure qualité de l'information financière et comptable. En même temps, l'audit participe à réduire la fraude en évaluant le système de contrôle interne.

La réforme constitutionnelle de 2011 et la nouvelle loi organique n° 130-13, ont permis à l'audit externe d'être plus efficace. À la fin, le contrôle exercé par la Cour des comptes et les autres organismes, notamment l'audit externe, améliore la performance globale des organisations publiques. L'adoption du New Public Management a introduit une gestion axée sur les résultats, où l'audit externe constitue un levier fondamental d'évaluation et d'amélioration.

**8. (STEFANESCU & TRINCU DRAGUSIN, 2020),** Dans le travail « **Performance Audit in The Vision of Public Sector Management. The Case of Romania** ». Publié dans *Journal of Accounting and Management Information Systems*, Volume 19, No. 4.

Cet article tente de répondre à la question suivante : **Quel est l'impact des missions d'audit de performance sur l'activité des institutions publiques roumaines ?**

L'étude met en œuvre une approche quantitative fondée sur une enquête, via un questionnaire composé de 24 questions, destinée à recueillir des informations et est distribuée auprès des responsables de gestion des entités publiques auditées par la Cour des comptes roumaine entre 2015 et 2019. Les réponses sont traitées et analysées à l'aide du logiciel spss. La méthodologie analytique comprend une analyse descriptive, une analyse en clusters (classification hiérarchique et K-means) et une analyse multidimensionnelle (MDS) pour identifier les groupes homogènes de perceptions.

Enfin, cette étude a abouti à la conclusion que les audits de performance réalisés par la Cour des comptes roumaine sont largement perçus comme utiles et apportant une valeur ajoutée significative à l'amélioration de l'économicité, de l'efficacité et de l'efficience dans l'utilisation des ressources publiques. Les rapports d'audit sont jugés objectifs, rigoureux et crédibles, avec une collaboration positive entre auditeurs et entités auditées, qui sont souvent impliquées dans l'identification des recommandations. Bien que les recommandations formulées entraînent généralement des changements, ceux-ci sont souvent considérés comme peu significatifs, et la perception des parties prenantes externes reste peu affectée par la publication des rapports. Le suivi des recommandations par la Cour est reconnu comme stimulant leur mise en œuvre. Quatre profils distincts de perception ont été identifiés, selon l'expérience et l'attitude des répondants. Enfin, les gestionnaires publics suggèrent un renforcement des audits ciblés, des contrôles périodiques et des mesures coercitives pour améliorer l'application des recommandations, tout en notant que le contexte particulier de la pandémie a pu limiter la participation à l'enquête, ce qui explique le faible taux de réponse (74 sur 644 entités contactées). D'autres limites ont également été relevées, notamment la charge de travail des répondants ainsi que leur éventuelle réticence à partager des informations internes.

9. L'article (LAMARQUE, 2022), intitulé « **d'un regard sur l'Europe depuis la Cour des comptes européenne** » paru dans *Revue française d'administration publique*, le volume 181, N° 01.

L'auteur utilise une approche descriptive basée sur l'expérience personnelle en tant que membre de la cour des comptes européenne après une expérience de trente ans comme magistrat à la cour des comptes. Elle décrit la Cour des comptes européenne comme une institution à la fois proche des institutions nationales de contrôle, mais aussi marquée par sa spécificité européenne, notamment par sa diversité culturelle et institutionnelle.

Elle met en évidence que cette institution s'est progressivement construite en s'inspirant des standards internationaux de l'audit public, tout en développant une organisation propre adaptée au contexte européen. La Cour joue un rôle fondamental dans le contrôle des finances de l'Union européenne, en évaluant non seulement la régularité des dépenses, mais également la performance des politiques publiques et leur valeur ajoutée.

Par ailleurs, l'auteure souligne l'importance des relations entre la Cour et les autres institutions européennes, en particulier le Parlement européen, dont le rôle dans le contrôle budgétaire s'est renforcé. Elle insiste également sur la complexité de la gouvernance européenne, caractérisée par un partage des responsabilités entre l'Union et les États membres, ce qui influence les méthodes et les pratiques d'audit.

Enfin, la Cour des comptes européenne apparaît comme un acteur essentiel de la transparence et de la bonne gouvernance au niveau européen, contribuant à améliorer la gestion des ressources publiques malgré les contraintes liées à la diversité des systèmes nationaux et à la complexité institutionnelle de l'Union européenne.

10. Dans le travail de (BOUBAKER & TOLBI, 2025) intitulé « **court of accounts- a legal and constitutional amendment of 2020 and previous constitutional reforms.** » Edite par LEX LOCALIS-JOURNAL OF LOCAL SELF-GOVERNMENT, volume 23 N 08.

Les auteurs cherchent à répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure les pouvoirs conférés à la Cour des comptes par les constitutions antérieures à la modification de 2020, ainsi que par la modification la plus récente, ont-ils été effectivement mis en œuvre dans la pratique ?**

Cette étude analyse le rôle constitutionnel de la Cour des Comptes en Algérie dans la protection des fonds publics, en retraçant son évolution à travers les différentes constitutions avant et après l'amendement constitutionnel de 2020. Initialement instituée comme un organe de contrôle judiciaire ex-post des finances publiques, la Cour a vu son statut évoluer vers une institution constitutionnelle indépendante dotée d'un mandat élargi, incluant désormais des fonctions évaluatives en plus du contrôle traditionnel.

Ainsi, l'étude retrace la trajectoire juridique de la Cour depuis sa création en 1963, en passant par les réformes constitutionnelles majeures de 1976, 1989, 1996, 2016, jusqu'à l'amendement de 2020 qui a renforcé son indépendance, élargi son champ de contrôle (incluant désormais les biens publics en plus des fonds) et accru son rôle en matière de bonne gouvernance et de lutte contre la corruption.

Ce travail étudie aussi les missions de la Cour des comptes à travers l'analyse des textes constitutionnels et des règlements qui encadrent la Cour des comptes. À partir de cette

analyse, les autres effectuent une étude historique. Cette approche documentaire et critique permet d'évaluer la portée réelle des prérogatives accordées à la Cour et les limites pratiques rencontrées, notamment en termes d'indépendance et de mise en œuvre.

Toutefois, malgré ce cadre constitutionnel renforcé, l'étude souligne que l'absence d'une loi organique claire pour mettre en œuvre ces réformes complique l'exercice effectif des missions de la Cour. D'autres limites concernent notamment la nomination du président de la Cour par le président de la République, ce qui peut nuire à son indépendance réelle, et le fait que ses avis, bien que techniquement importants, ne sont pas juridiquement contraignants.

En conclusion, la Cour des Comptes algérienne occupe une place centrale dans la protection des fonds publics et la promotion de la transparence, mais son efficacité dépend largement de la mise en place rapide d'un cadre légal opérationnel et d'une véritable indépendance administrative et financière. L'étude propose plusieurs recommandations pour renforcer cette institution, telles que l'adoption d'une loi organique, la garantie d'une indépendance accrue, l'intégration des rapports de la Cour dans le cycle parlementaire et le soutien par des outils numériques afin d'améliorer l'accès à l'information.

11. الرقابة اللاحقة لمجلس المحاسبة على أموال الجماعات المحلية وآفاق « (مادني & بوجيت, 2022). «تطويرها على ضوء دستور 2020» publie dans la Revue أبحاث, volume 7, numéro 2.

**Cette étude examine comment le rôle de la Cour des comptes peut être renforcé en tant que mécanisme constitutionnel de contrôle a posteriori des finances des collectivités locales, conformément à la Constitution de 2020 ?**

Les auteurs ont adopté une approche descriptive et historique, la considérant la méthode la plus appropriée pour étudier la question. Cette approche se décline en deux axes : d'une part, la description du phénomène de l'audit a posteriori des fonds publics et l'analyse du rôle de la Cour des comptes en soulignant ses points clés. D'autre part, le recours à la perspective historique pour retracer la création et l'évolution de la Cour depuis la Constitution de 1976 jusqu'en 2020.

Parmi les conclusions les plus importantes de cette recherche, fondée sur les rapports de 2020 et 2021, figure le caractère général et parfois imprécis des recommandations. Les chambres régionales se contentent souvent d'émettre des recommandations incitant au

respect des dispositions législatives et réglementaires, et les audits se caractérisent par des répétitions récurrentes.

Les auteurs estiment que ces recommandations ne sont pas contraignantes et qu'elles devraient l'être. Par ailleurs, l'analyse des rapports annuels couvrant la période 1980–2019 révèle une tendance préoccupante : entre 2017 et 2021, le nombre d'audits réalisés a diminué de 1033 à 610, soit une baisse d'environ 40 %.

**12. Étude de (LASSOU, HOPPER, & NTIM, 2021), intitulé « How the colonial legacy Frames state audit institutions in Benin that fail to curb corruption »,** Publié dans *Critical Perspectives on Accounting*, volume 78.

Cette étude, examine l'inefficacité des institutions suprêmes d'audit au Bénin dans la lutte contre la corruption, en mettant en lumière l'influence persistante du legs colonial français.

La problématique de cette étude repose donc sur: **les raisons pour lesquelles ces deux institutions fonctionnent côte à côte, comment cette cohabitation institutionnelle est maintenue et pourquoi la corruption prospère encore au Bénin ?**

À travers une analyse qualitative historique et sociopolitique, les auteurs montrent que la Chambre des comptes, intégrée à la Cour suprême, et l'Inspection Générale d'État, contrôlée par le président, peinent à exercer un contrôle effectif des ressources publiques. La persistance d'une culture d'amoralité chez les élites politiques et une large tolérance sociale à la corruption, héritées du colonialisme, affaiblissent la gouvernance financière. Sous la pression des donateurs internationaux, des réformes à caractère symbolique ont été mises en œuvre, sans entraîner de changements substantiels, tandis que la corruption et la pauvreté persistent. L'étude souligne ainsi que ces institutions sont souvent détournées à des fins politiques, devenant des « caisses vides » facilitant plutôt que contrôlant la corruption. Ces résultats appellent à repenser les approches de la gouvernance publique en Afrique à la lumière des contextes historiques et sociaux spécifiques.

Parmi les limites de cette étude, on note une focalisation principalement qualitative et contextuelle qui peut restreindre la généralisation des conclusions à d'autres pays africains. De plus, l'analyse repose largement sur des sources documentaires et des entretiens, ce qui peut introduire des biais liés aux perceptions des acteurs. Enfin, l'étude ne mesure pas

quantitativement l'impact précis des institutions d'audit sur la réduction de la corruption, ce qui limiterait une évaluation plus fine de leur efficacité.

13. مساهمة تبني المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية في تعزيز حوكمة الموازنة « , (جناي, 2025) .  
«العمومية» publie dans la revue le manager, volume 12 et numéro 1.

Cette étude porte sur **la contribution de l'adoption par la Cour des comptes algérienne des normes internationales pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques au renforcement de la gouvernance budgétaire ?**

Pour parvenir à ces conclusions, une approche descriptive et analytique a été employée, consistant à décrire puis à analyser les concepts théoriques.

L'un des principaux résultats est que la Cour des comptes a adopté les normes de l'INTOSAI, ce qui a permis de développer des méthodes d'audit favorisant la mise en œuvre de la gouvernance.

14. , فعالية إعداد التقارير الرقابية للهيئات العليا للرقابة المالية كآلية لتعزيز شفافية (بشار, 2025) .  
الموازنة العامة تقارير مجلس المحاسبة الجزائري- أنموذجا, مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية  
ASJP, volume 10, numéro 01.

Cette étude examine dans quelle mesure le Parlement algérien respecte les normes et principes internationaux lors de l'établissement des rapports d'audit destinés à la Cour des comptes, et la contribution de ces rapports à l'amélioration de la transparence du budget public.

Pour appréhender ce sujet, une approche descriptive et analytique a été adoptée, décrivant la notion de rapport d'audit, analysant son rôle et les normes régissant son élaboration, et étudiant le cas de la Cour des comptes algérienne.

Les résultats révèlent un manque d'attention portée aux rapports établis par le pouvoir législatif, malgré leur importance dans le contrôle des finances publiques, ainsi que des restrictions à la publication des rapports, qui requièrent l'approbation du Président de la République.

En conclusion, il est possible d'affirmer que les rapports d'audit des institutions supérieures de contrôle des finances publiques, et notamment ceux de la Cour des comptes, figurent parmi les mécanismes modernes les plus importants pour renforcer la transparence et la

responsabilité dans la gestion du budget public, compte tenu des informations qu'ils fournissent.

**15. L'étude de (MISSOUMI & TOUNSI, 2025), « les mécanismes de la mise en Œuvre de la gouvernance dans les entreprises algériennes « cas de l'EPIC ONDEFOC », publiée dans la revue volume 08, n° 02.**

La problématique de cette étude étant : **Quels sont les mécanismes susceptibles d'assurer une application efficace de la gouvernance ?**

L'article examine les efforts de l'Algérie pour mettre en œuvre la gouvernance d'entreprise en s'appuyant notamment sur l'adoption du code algérien de gouvernance de 2009, la réforme des entreprises publiques, la mise à jour des lois commerciales et l'adoption des normes comptables internationales IAS/IFRS. On trouve que la gouvernance s'appuie sur trois piliers : la compétence des décideurs (conseil d'administration, comités spécialisés), l'efficacité des règles (cadre légal, concurrence, normes comptables et contrôle judiciaire) et la mise en œuvre concrète via l'audit interne et externe.

L'étude révèle une volonté d'intégration des principes de gouvernance, malgré des défis tels que la complexité administrative, le retard dans la digitalisation et un besoin accru de contrôle interne efficace. Les résultats financiers analysés entre 2019 et 2023 montrent une gestion prudente, mais marquée par des fluctuations liées notamment à la crise de la COVID-19.

Cette étude souligne aussi la nécessité d'adapter continuellement le cadre juridique, de renforcer les mécanismes de contrôle et de développer la culture de gouvernance par la formation et l'innovation technologique pour assurer une gouvernance efficace et durable dans les entreprises publiques algériennes.

Cependant, l'étude a révélé certaines limites liées à la gouvernance. Il a été observé que la celle-ci demeure relativement récente dans certains établissements publics. Par ailleurs, un manque de moyens de suivi ainsi qu'une faiblesse du contrôle interne ont été constatés. Certaines parties présentent également un faible capacité d'adaptation aux changements, voire une résistance à l'évolution.

De plus, une partie des employés perçoit la gouvernance comme une simple formalité administrative, plutôt que comme un système intégré visant à améliorer la performance et la transparence. À cela s'ajoutent le retard dans la numérisation et l'intégration des technologies, ainsi que les changements fréquents des lois, qui compliquent la mise en conformité et nuisent la stabilité de la gouvernance.

**16. Étude de (YEKKOUR, 2022)« le rôle de l'audit des comptes dans l'amélioration De la Gouvernance des entreprises en Algérie », parue dans la revue Études économiques », dans la revue Études Économiques ASJP. Vol :16/ N°: 01.**

**Problématique du travail de recherche : Quel est l'impact de l'audit des comptes sur l'amélioration de la gouvernance de l'entreprise ?**

Dans cette étude, l'auteur indique que l'audit améliore la gouvernance en évaluant le système de contrôle interne et en maîtrisant les activités de l'entreprise. En effet, l'audit permet d'assurer la fiabilité des informations financières, ce qui facilite la prise de décision et améliore la performance organisationnelle.

L'étude empirique, basée sur un questionnaire adressé à 23 entreprises algériennes, montre que l'audit joue un rôle dans l'amélioration de la gouvernance, mais avec un impact relativement faible. Cela s'explique par certaines limites liées à la pratique de l'audit et au contexte organisationnel.

Ainsi, l'auteur conclut que l'audit des comptes demeure un mécanisme important de gouvernance, permettant de renforcer le contrôle, la transparence et la création de valeur au sein des entreprises.

#### **La synthèse de la revue de littérature :**

Cette étude vise à combler ces faiblesses en adoptant une approche qualitative centrée sur l'analyse du rôle de la Cour des comptes dans l'amélioration de la gouvernance publique, permettant ainsi une compréhension plus précise et réaliste de ce sujet dans le contexte algérien.

L'examen des études précédentes révèle que la majorité des travaux ont abordé l'audit et la gouvernance de manière séparée. Certaines études, comme celles de (CHACHOUA & ELMOUBAREK, 2025), (SAADI & AYADI, 2023), (HAY & CORDERY, 2018) et

(**CORDERY & HAY, 2022**), se sont focalisées sur le rôle général de l'audit et sa valeur dans le secteur public, sans ancrage dans le contexte algérien. D'autres, comme (**HUNDON & MAZOUZ, 2014**) et (**BENZBIR & HAMDAOUI, 2023**), ont traité la gouvernance et la performance de manière isolée, en soulignant toutefois la nécessité d'approfondir le rôle des mécanismes externes tels que l'audit de la Cour des comptes. Quant aux études portant directement sur la Cour des comptes, comme celles de (**BOUBAKER & TOLBI, 2025**), (**جنای & مادي**) (2022), (**بوجیت, 2025**), (**بشار, 2025**) et (**STEFANESCU & TRINCU DRAGUSIN, 2020**), elles ont mis en lumière des contraintes institutionnelles réelles, notamment l'absence d'une loi organique, le caractère non contraignant des recommandations et la faible transparence des rapports, ce qui converge, partiellement, avec notre recherche. Enfin, les études algériennes comme (**YEKKOUR, 2022**) confirment que l'impact de l'audit sur la gouvernance reste limité dans la pratique.

Ce qui manque dans toute cette littérature, une étude qualitative fondée sur des entretiens avec les magistrats auditeurs émanant de la Cour eux-mêmes, permettant de comprendre de l'intérieur comment l'audit contribue-t-il réellement à l'amélioration de la gouvernance dans le contexte algérien. C'est précisément ce à quoi la présente recherche entend répondre.

## **Section 2: Le cadre conceptuel**

Quant à cette deuxième section, le cadre conceptuel s'impose comme clé de compréhension et d'assimilation de cette recherche et des résultats obtenus. Il s'agit principalement, des concepts de base, des termes clés et des phénomènes explicatifs permettant de cadrer correctement la recherche, tels que, l'audit et la gouvernance.

### **1. Notions d'audit**

#### **1.1 Définition de l'audit :**

Le mot audit vient du latin « audire », qui signifie « écouter ».(**BERTIN, 2007**)En réalité, tout a commencé avec l'empereur romain Auguste, qui envoyait des questeurs pour vérifier les comptes des provinces sous sa domination. Une fois leurs missions accomplies, ils exprimaient leur opinion devant une assemblée « d'auditeurs ».

Donc l'origine de l'audit est une activité strictement comptable. Par conséquent, la plupart du temps, la comptabilité est suivie d'un audit.

L'audit est : « Un audit consiste à vérifier que les états financiers d'une entité donnent une image fidèle de sa situation financière, conformément aux normes comptables adoptées par sa direction. Cette vérification est effectuée par un professionnel soumis à un code de déontologie établi par des organismes reconnus, et dont la méthodologie est soumise à un contrôle de qualité par un organisme habilité. » (MIKOL, 2014)

Selon (CAPPELLETTI, 2016) , l'audit est un processus ponctuel mis en œuvre pour mesurer les écarts entre une norme attendue de fonctionnement et le fonctionnement réalisé à un moment donné. Et une démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations.

### **1.2 L'évolution de l'audit :**

L'audit et le contrôle des comptes remonte à l'Antiquité, où les Sumériens, dès 3000 av. J.-C., reconnaissaient déjà l'importance d'une information financière fiable. Le Code de Hammurabi (~1800 av. J.-C.) a ensuite formalisé des règles strictes de gestion des comptes, avant que les Romains ne désignent des gouverneurs chargés de superviser les finances provinciales. Dans la civilisation islamique, l'institution de la *hisbah* a assuré pendant des siècles un contrôle économique et social rigoureux. C'est cependant au XIXe siècle, avec l'émergence de l'entreprise moderne, que l'audit a véritablement pris sa forme actuelle, orienté alors essentiellement vers la détection de la fraude par une vérification exhaustive des documents. Au début du XXe siècle, son objectif s'est élargi à l'évaluation globale de la fiabilité des états financiers, avec l'introduction des techniques d'échantillonnage. Aujourd'hui, l'audit s'étend bien au-delà du domaine financier, couvrant des champs aussi variés que le marketing, l'environnement ou le social, et donnant naissance à de multiples formes, dont l'audit interne. (CHEKROUN, 2013)

### **1.3 L'audit public et ses spécificités :**

L'audit du secteur public est un mécanisme de contrôle indépendant qui fournit des évaluations objectives et impartiales de la gestion responsable et efficace des ressources publiques afin d'atteindre les objectifs fixés. Il remplit cette fonction grâce à trois éléments essentiels et intégrés : (IIA-Public-Sector-Governance.2012, s. d.)

Contrôle : Vérifier la performance des entités du secteur public dans l'exercice de leurs fonctions et détecter et prévenir la corruption. (IIA-Public-Sector-Governance.2012, s. d.)

Analyse : Fournir des évaluations indépendantes des programmes, politiques, processus et résultats du secteur public afin d'éclairer les décideurs. **(IIA-Public-Sector-Governance.2012, s. d.)**

Prospective : Suivre et anticiper les tendances et les défis émergents. **(IIA-Public-Sector-Governance.2012, s. d.)**

À cette fin, l'audit utilise divers outils, tels que les audits financiers, les audits de performance, les enquêtes et les services de conseil, dans le but de permettre aux institutions du secteur public d'assurer leur responsabilité et leur intégrité, d'améliorer leurs processus et de renforcer la confiance des citoyens et des parties prenantes. Il constitue ainsi un pilier fondamental de la bonne gouvernance. **(IIA-Public-Sector-Governance.2012, s. d.)**

#### **1.4 Les normes internationales d'audit public :**

« Une norme est un document élaboré et approuvé par un organisme reconnu qui définit, en vue d'une utilisation courante et répétée, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques relatives à des activités ou à leurs résultats, afin de garantir un niveau optimal d'organisation dans un contexte donné. » **(KAZOUZ, 2021)**

##### **➤ Les normes internationales public INTOSAI**

L'Organisation Internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) est une organisation autonome, indépendante, professionnelle et apolitique, établie comme institution permanente. **(*\_Statutes\_de\_INTOSAI 2025.pdf*, s. d.)**

Le but principal de cette organisation est de promouvoir l'échange d'idées, de connaissances et d'expériences entre ses membres et avec tous les organismes de réglementation du monde entier, les organisations internationales et les parties prenantes dans le domaine de l'audit. **(*\_Statutes\_de\_INTOSAI 2025.pdf*, s. d.)**

L'INTOSAI se concentre sur le développement, l'amélioration et la mise à jour des normes et directives réglementaires. **(*\_Statutes\_de\_INTOSAI 2025.pdf*, s. d.)**

Et il existe des organismes affiliés:

Les organisations régionales, notamment l'AFROSAI, l'ARABOSAI, l'ASOSAI, la CAROSAI, l'EUROSAI, l'OLACEFS et la PASAI. **(*\_Statutes\_de\_INTOSAI 2025.pdf*, s. d.)**

Les principes et les normes d'INTOSAI divisés:(« À propos de l'INTOSAI - INTOSAI 2026-04-25 22:40:30 », s. d.)

INTOSAI-P 1–50 les principes fondamentaux d'INTOSAI

ISSAI 100 à 400 – Normes de l'INTOSAI :(« À propos de l'INTOSAI - INTOSAI 2026-04-25 22:40:30 », s. d.)

ISSAI 100 : Principes fondamentaux du contrôle des finances publiques ; ISSAI 130: Code déontologique ; ISSAI 140 : La gestion de la qualité par les ISC ; ISSAI 150 : Compétence de l'auditeur ; ISSAI 200 : Principes de l'audit financier, constituant une insuffisance au sein la cour des comptes en Algérie, ISSAI 300 : Principes de l'audit de la performance ; ISSAI 400 : Principes de l'audit de conformité.

La mise en œuvre des normes INTOSAI sur le terrain nécessite inévitablement de se référer au système comptable et financier de l'État (une nouveauté en Algérie), en tant que cadre qui organise l'enregistrement des opérations financières publiques et garantit la production d'informations fiables et transparentes,

### **1.5 Les principaux types de l'audit**

On trouve plusieurs notions que l'on peut classer selon plusieurs critères. Par exemple : **(PORTER, JON, & HATHERLY, 2012)**

Parmi les types :

#### **1.5.1 L'Audit selon la dépendance de l'auditeur :**

##### **a. Audit interne :**

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui fournit à l'organisation une assurance quant à l'efficacité de ses contrôles, lui apporte des conseils sur la manière de les améliorer et contribue à la création de valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en formulant des recommandations visant à renforcer leur efficacité... » **(IFACI, 2015)**

Selon l'IIA « Une pratique indépendante et objective qui apporte à une organisation l'assurance quant au niveau de maîtrise de ses activités, lui fournit des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Elle aide l'organisation à atteindre ses

objectifs en adoptant une approche systématique et méthodique pour évaluer ses processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance, et en formulant des recommandations visant à renforcer leur efficacité. ».(*Perspectives\_internationales-8 2026-04-08 12 h 14 min, s. d.*)

#### **b. L'audit externe :**

On trouve beaucoup de définitions de l'audit externe parmi lesquelles :

« Un audit externe est une évaluation indépendante des informations et des documents financiers d'une entreprise. Il est généralement réalisé par un expert-comptable agréé (CPA) ou par un cabinet spécialisé dans les audits externes. »(« **PwC Australia careers 2026-04-08 11:59:26** », s. d.)

« Il s'agit d'une mission confiée à un professionnel indépendant et expérimenté (tel qu'un expert-comptable ou un cabinet d'expertise comptable) engagé par l'entreprise. » (BENYAMINA, 2020)

C'est un processus défini et organisé par les lois, les normes internationales et les normes nationales.

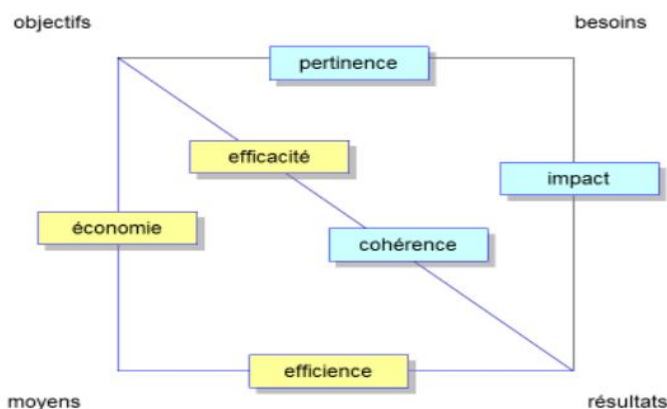
### **1.5.2 L'Audit selon l'objectif principal**

#### **a. Audit de performance :**

« Il s'agit d'évaluer de manière indépendante, objective et fiable si les entreprises, les systèmes, les opérations, les programmes, les activités ou les organisations du secteur public fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités, et si des améliorations sont possibles.»(*ISSAI\_300\_fr\_2019, s. d.*)

La performance se compose de trois E, comme suit :

**Figure 1:les principes de la performance**



Source : (guide de métier de qualité de gestion, s. d.)

### **b. Audit financier et de conformité**

« Cela implique d'examiner les informations financières d'une entité telles qu'elles sont présentées dans ses états financiers et de vérifier si ces informations donnent une image fidèle de sa situation financière. Dans le cadre des audits de conformité, cela consiste à évaluer dans quelle mesure cette conformité est garantie. » (ISSAI-200-Principes-de-laudit 2026-04-12 12 h 57 min, s. d.)

## **2. Notions de gouvernance :**

Le terme « gouvernance » est utilisé dans différents domaines, et pour le comprendre, nous allons aborder :

### **2.1 Définition de la gouvernance**

Selon (MAUGERI, 2014) « Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une entreprise, d'une organisation, d'un État »

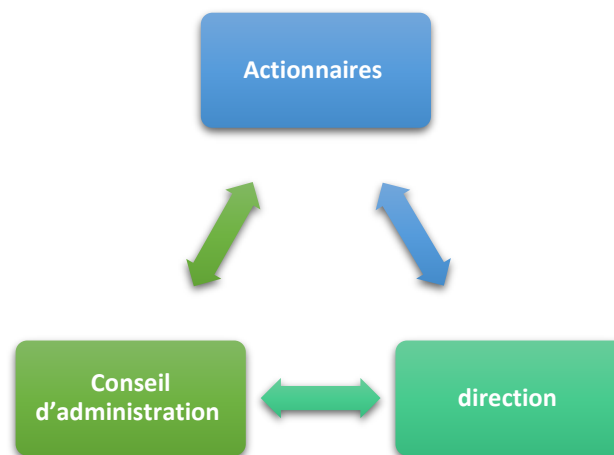
Selon IFAC, « L'ensemble des structures et des processus par lesquels les entreprises sont dirigées et contrôlées. Il met l'accent sur l'interaction entre les trois principaux organes décisionnels : les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. » (ifc-sme-guide-french-lowres, s. d.)

**Processus :**

(CHEVALIER, 2009) a défini selon la norme 9000 « un ensemble d'activités liées entre elles ou interactives qui transforment des données d'entrée en résultats »

On Destang des concertes clés :

**Figure 2:les principaux acteurs**



Source : élaboré par nous inspiré de *(ifc-sme-guide-french-lowres, s. d.)*

**Actionnaires :**

Les actionnaires sont ceux qui possèdent les actifs, fournissent le capital et nomment le conseil d'administration. *(ifc-sme-guide-french-lowres, s. d.)*

**Conseil d'administration :**

Le conseil d'administration définit les objectifs stratégiques ou l'orientation de l'entreprise, contrôle les performances de la direction et rend compte aux actionnaires. *(ifc-sme-guide-french-lowres, s. d.)*

**La direction :**

La direction utilise les actifs et les capitaux pour atteindre les objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration et rend compte, en dernier ressort, de ses activités à ce dernier.

*(ifc-sme-guide-french-lowres, s. d.)*

## 2.2 Définition de la gouvernance publique :

La gouvernance du secteur public désigne l'ensemble des processus, politiques et structures par lesquels les organisations du secteur public sont dirigées, contrôlées et tenues responsables, dans le but de prendre et de mettre en œuvre des décisions de manière éthique, de protéger les intérêts des parties prenantes et d'atteindre les objectifs publics. **(IIA-Public-Sector-Governance.2012, s. d.)**

Principes de gouvernance dans le secteur public :

Définir l'orientation : établir des politiques pour orienter le travail de l'organisation par le biais de plans stratégiques et opérationnels, de budgets et de directives législatives. **(BOVAIRD, 2005)**

Instaurer l'éthique : établir des valeurs éthiques claires et des mécanismes de responsabilisation explicites qui responsabilisent les individus pour leurs actions et encouragent une conduite éthique. **(BOVAIRD, 2005)**

Suivre les résultats : assurer un suivi continu pour vérifier la mise en œuvre des politiques, la réalisation des objectifs stratégiques et le respect des lois et règlements. **(BOVAIRD, 2005)**

Rendre compte de la responsabilité : publier des rapports financiers et de performance périodiques, audités par un auditeur indépendant, et imposer des sanctions en cas de détournement de ressources. **(BOVAIRD, 2005)**

Redresser la situation : identifier les causes profondes des problèmes, élaborer des mesures correctives et en suivre la mise en œuvre. À ce stade, les conclusions et recommandations des auditeurs sont essentielles.

## 2.3 Évolution de la gouvernance

Au XIII<sup>e</sup> siècle, le mot gouvernance trouve son origine dans la langue française. **(CANET, 2004)**, sa signification évolue en fonction. D'une part, des transformations historiques et d'autre part, de leurs déplacements transfrontaliers, y a compris transatlantique.

**(CANET, 2004)** Identifie trois phases dans le développement de ce concept : la gouvernance médiévale, la gouvernance de l'âge classique, la gouvernance moderne.

Au départ, les termes « gouvernance », « gouverne » et « gouvernement » avaient la même signification. Tous reviennent à la métaphore du gouvernail d'un bateau et signifient l'action

de piloter quelque chose. Par la suite, avec le développement de l'État moderne la signification des notions gouvernance et gouvernement connaissent une autonomisation progressive.

Cette évolution s'appuie sur les idées de Machiavel concernant l'État et de Jean Bodin sur la souveraineté absolue. Cela a conduit à une vision centralisée et hiérarchisée de l'État, ainsi que la gouvernance reste connue comme une science orientée vers l'administration des affaires publiques, indépendamment de la question du pouvoir.

#### **2.4 Principes de bonne gouvernance**

La bonne gouvernance doit être considérée comme le fondement des pratiques de gouvernance et, pour être observable, elle doit contenir les éléments suivants : **(DANJOU, 2011)**

**La transparence implique que les procédures,** les décisions et les processus décisionnels sont soumis à un audit par des organismes externes et par l'administration publique.

**La responsabilité,** qui découle de la transparence, signifie que l'administration publique doit être en mesure de démontrer la conformité de ses actions avec ses objectifs déclarés.

**Efficacité :** L'administration publique s'efforce de fournir des services de haute qualité.

**Réactivité et respect :** L'administration publique dispose des ressources et de la flexibilité nécessaires pour réagir efficacement, prend en compte l'intérêt public et est préparée à anticiper l'avenir de l'État.

**La prospective:** Elle est capable d'anticiper les problèmes à partir des données et informations disponibles et d'élaborer des politiques qui tiennent compte des évolutions.

**La primauté du droit:** Les autorités publiques appliquent les lois, les règlements et les systèmes de manière équitable et transparente

#### **2.5 Les principales théories**

Pour comprendre la gouvernance suppose de maîtriser certaines théories qui fondent notre cadre théorique.

### 2.5.1 Théorie de l'agence :

La théorie de l'agence examine la relation entre actionnaires et dirigeants, en mettant l'accent sur leurs objectifs et intérêts divergents. Cette relation est particulièrement manifeste dans les grandes organisations où les actionnaires ne sont pas nécessairement dirigeants. Il en résulte des conflits d'intérêts entre les actionnaires, en quête de profits et de rendements, et les dirigeants, soucieux d'un salaire attractif et de la sécurité de l'emploi. Ce modèle illustre la dissociation entre propriété et prise de décision. (VAN LOYE, 2013)

La théorie se concentre sur un type de relation spécifique : le contrat de délégation et l'attribution de pouvoirs. Cette double relation est appelée relation d'agence : le mandant confie une mission au mandataire, qui doit agir au mieux de ses intérêts. Cette approche adopte le point de vue du mandant et se concentre sur la réussite de la mission confiée.

Selon (VAN LOYE, 2013) La répartition du pouvoir, les relations entre les parties contractantes seront plus ou moins avantageuses pour certaines. Dans des modèles plus complexes, les dirigeants sont intégrés aux actionnaires et aux créanciers dans un contexte de double conflit. Ceci conduit à l'étude des mécanismes de contrôle et d'incitation.

Enfin, (VAN LOYE, 2013) la théorie proposait des solutions à ce conflit, la première étant le contrôle institutionnel fondé sur les droits de propriété et potentiellement plus sûr, et la seconde le contrôle discrétionnaire, qui dépend des circonstances et peut être contesté.

Parmi ses auteurs figurent Arcus Jensen et W. H. McLing (1976), ainsi que E. F. Fama et S. Ross (1973).

### 2.5.2 Théorie des parties prenantes

Selon (CHEVALIER, 2009), la norme ISO 9000 définit les parties prenantes comme « personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme ».

La théorie s'est développée à partir de l'apport initial de R. Edward FREEMAN, puis s'est enrichie de nombreux apports, d'abord dans le monde de l'entreprise puis dans le petit monde du management public. (CHEVALIER, 2009)

Plusieurs classifications des parties prenantes ont été proposées, notamment :

- Selon trois critères : autorité, légitimité et urgence.

- Distinction entre parties prenantes internes et externes.
- Distinctions institutionnelles, économiques et éthiques. Par ailleurs, selon trois critères : nature, société et générations futures, entre autres classifications.

Par exemple, dans un service social municipal, les parties prenantes comprennent : les résidents bénéficiant de l'aide (considérés comme des usagers), les employés et le personnel, les syndicats (considérés comme des parties prenantes externes), et d'autres encore.

### **3. La relation entre audit public et gouvernance**

L'audit public et la gouvernance entretiennent une relation étroite et complémentaire. En effet, l'audit constitue l'un des principaux outils permettant de garantir une gestion transparente et responsable des ressources publiques, contribuant ainsi au renforcement de la gouvernance publique dans ses différentes dimensions.

#### **3.1 L'audit comme mécanisme de contrôle**

Les chercheurs s'accordent à dire que l'audit dans le secteur public n'est pas simplement un outil technique de comptabilité, mais plutôt, par essence, un mécanisme de contrôle institutionnel découlant de la nature de la relation entre les mandants et les mandataires dans l'administration publique.

On peut identifier trois niveaux :

##### **Contrôle contractuel :**

(**BABER, 1983**), s'appuyant sur la théorie de l'agence, soutient que l'audit découle de la nécessité de contrôler la conduite des agents publics et de vérifier le respect de leurs obligations envers leurs clients. Il affirme en outre que le degré de concurrence politique détermine le niveau d'investissement dans l'audit en tant que garantie contractuelle.

##### **Contrôle institutionnel :**

(**GUPTA, DIRSMITH, & FOGARTE, 1994**), Démontrent que l'audit dans le secteur public remplit deux fonctions parallèles : un contrôle bureaucratique formel visant à démontrer la conformité et à asseoir la légitimité auprès des parties prenantes externes, et un contrôle social informel qui cherche à améliorer la performance des équipes d'audit.

### **Contrôle des ressources publiques :**

L'INTOSAI, à travers sa norme ISSAI 100, affirme que l'objectif fondamental de l'audit public est de garantir une gestion responsable et efficace des ressources publiques et la redevabilité des agents publics envers les citoyens et les parties prenantes.

#### **3.2 L'audit et la réduction de l'asymétrie d'information**

Selon (EVANS & PATTON, 1987), Les systèmes de comptabilité et d'audit du secteur public réduisent l'asymétrie d'information entre deux parties, mais par deux mécanismes distincts :

L'asymétrie d'information constitue une faiblesse majeure dans les relations entre les acteurs économiques, notamment entre les gestionnaires du secteur public et les parties prenantes telles que les investisseurs, les créanciers et les citoyens. Dans ce contexte, les systèmes d'audit et d'information financière jouent un rôle essentiel en tant que mécanismes d'atténuation de cette asymétrie. (EVANS & PATTON, 1987), ont distingué deux mécanismes complémentaires à cet égard : la signalisation et le contrôle. D'une part, la signalisation renvoie à la démarche volontaire des entités publiques visant à produire une information financière de qualité afin de démontrer leur gestion efficace des marchés financiers, contribuant ainsi à la réduction des coûts d'emprunt. D'autre part, le contrôle renvoie à l'utilisation des systèmes comptables et d'audit comme outils de surveillance imposés par les parties prenantes pour contrôler la conduite des entités publiques et vérifier leur respect des engagements. Ainsi, l'audit ne se limite pas à la conformité, mais constitue un outil stratégique fondamental pour la transparence et la crédibilité, contribuant à rétablir l'équilibre de l'information entre les différents acteurs du secteur public.

#### **3.3 Contribution de l'audit à la transparence**

Selon (HEALD, 2018), l'audit public contribue à une plus grande transparence en offrant une vision plus claire de la gestion des ressources publiques et de l'utilisation des fonds publics. Par ses activités de contrôle, d'audit, d'évaluation de la régularité des dépenses et d'analyse des performances, l'audit produit des informations fiables et factuelles, facilitant ainsi la responsabilisation des gestionnaires du secteur public. L'auteur souligne que le rôle premier de l'audit public est de garantir la transparence des affaires publiques, rendant le fonctionnement des institutions plus transparent pour les citoyens et les organes de contrôle.

Toutefois, cette contribution ne se traduit pas automatiquement par une confiance accrue dans les institutions, car la transparence peut également révéler des lacunes, des erreurs ou une mauvaise gestion. Ainsi, la véritable mission de l'audit est de produire une transparence objective et documentée, élément fondamental d'une gouvernance publique plus responsable.

### **3.4 Contribution de l'audit à la responsabilisation**

L'audit constitue un mécanisme essentiel de responsabilisation dans le secteur public, en permettant de vérifier la conformité, la régularité et la performance de la gestion des ressources publiques. À travers les contrôles effectués et les rapports d'audit, les responsables publics sont amenés à rendre compte de leurs décisions, de leurs actions et de l'utilisation des fonds publics. En ce sens, l'audit favorise la reddition des comptes, renforce le suivi des performances et encourage une gestion plus responsable et conforme aux objectifs fixés. Ainsi, la responsabilisation représente l'une des contributions majeures de l'audit dans le renforcement de la gouvernance publique.(**BARRETT, 1996**)

### **3.5 L'audit et l'amélioration de la gestion publique**

L'audit joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion publique en évaluant l'efficacité, l'efficience et l'engagement des activités administratives ainsi que l'utilisation des ressources publiques. Grâce aux audits de performance et aux contrôles financiers, l'audit identifie les lacunes, les déséquilibres et les pratiques inefficaces, et formule des recommandations pour améliorer la qualité des services publics et optimiser les dépenses. De plus, l'audit favorise une gestion axée sur les résultats, renforce le suivi des performances et encourage les organismes publics à adopter des pratiques plus transparentes et responsables. Par conséquent, l'audit est un outil indispensable pour une administration publique plus efficace et efficiente.(**POLLITT & SUMMA, 1997**)

Ce chapitre précise que l'audit du secteur public ne se limite pas à un simple contrôle technique comptable, mais constitue un mécanisme de supervision et de conseil stratégique visant à promouvoir la bonne gouvernance en favorisant la transparence, la responsabilité et l'amélioration des performances. Il souligne également l'importance des normes internationales et des théories de la gouvernance pour l'étude du rôle de la Cour des comptes. Ce cadre théorique permet de comprendre comment l'audit contribue à améliorer la gestion des ressources publiques et à mettre en œuvre des politiques efficaces en Algérie.

## **Chapitre II**

# **CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Ce chapitre, dédié à la méthodologie et le cadre organisationnel, se divise en deux sections. La première décrit la méthodologie de l'étude, notamment les outils et les méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données. Tandis que la seconde section, présente la structure d'accueil du stage qui est la Cour des comptes,

## **Section 01 : Approche méthodologique**

Cette section décrit la méthodologie utilisée dans l'étude, en abordant les méthodes et les outils de collecte de données ainsi que les techniques utilisées pour l'analyse des données.

### **1. Positionnement épistémologique**

Toute recherche repose nécessairement sur une philosophie scientifique, qu'elle soit explicite ou implicite. Comme l'expliquent (Bechara, 2007), L'épistémologie est l'étude de la nature et des fondements de la connaissance.

(ALBERT, 1999; Bechara, 2007) Identifient trois principaux modèles épistémologiques : positiviste, interprétativiste et constructiviste.

Dans cette étude, nous adoptons le modèle constructiviste, qui nous permet d'échanger avec les parties prenantes de la Cour des comptes et de comprendre leurs points de vue sur l'objet de notre recherche : les pratiques d'audit de la Cour des comptes et leur contribution à la gouvernance, en tenant compte de leurs opinions et de leurs expériences.

### **2. Approche de recherche**

La recherche scientifique distingue deux types fondamentaux de raisonnement : le raisonnement inductif et le raisonnement déductif, qui se différencient par leurs points de départ ainsi que par la nature de leurs résultats.

Le raisonnement déductif vise à vérifier si les données recueillies concordent avec les hypothèses ou les théories préalablement identifiées par le chercheur. En d'autres termes, le chercheur part d'un cadre théorique préétabli et vérifie si les données le corroborent. Elle procède du général vers le particulier. (BLAIS & MARTINEAU, 2006)

D'autre part, le raisonnement inductif consiste à passer du particulier au général : à partir de faits rapportés ou observés, le chercheur parvient à une conclusion par généralisation, plutôt qu'en testant un cadre théorique préexistant. Les résultats émergent des données brutes elles-

mêmes, sans les contraintes imposées par des méthodologies structurées.(**BLAIS & MARTINEAU, 2006**)

Cette étude recourt au raisonnement inductif, ce qui nous permet de recueillir des données de terrain et de partir de l'observation pour comprendre un phénomène réel et en tirer des conclusions ou élaborer une théorie.(**DEHBI & ANGADE, 2019; Jacques, 1932**)

Le raisonnement inductif est approprié à la nature de cette étude et à l'interprétation de la contribution de la Cour des comptes à la gouvernance.

### **3. Collecte et analyse des données**

Une méthodologie de collecte et d'analyse des données doit être choisie pour mener à bien la partie expérimentale(**ABOUSAID, 2023**). Il existe deux principales approches méthodologiques.

À rappeler que l'approche quantitative signifie une méthode quantitative consistant en l'analyse de données quantitatives, généralement numériques, et justifiée statistiquement.

Quant à elle, l'approche qualitative désigne, selon certains (**Levitt et al., 2018**) l'analyse qualitative qui est l'analyse de données non numériques. Ces données sont constituées de mots et d'expressions décrivant des expériences. Les techniques utilisées dans cette méthode comprennent les entretiens et les observations. Il s'agit d'une méthodologie qui vise non pas à mesurer, mais plutôt à comprendre les phénomènes.(**Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, & Imbert, s. d.**)

C'est dans ce contexte, que notre étude a adopté une approche qualitative, et ce, compte tenu de la nature de la question posée concernant l'audit et la gouvernance. Cette approche nous permet d'appréhender plus finement les significations, les expériences et les opinions des experts, plutôt que de nous fier uniquement à des mesures et des statistiques.

### **4. Les méthodes de collecte de données**

Pour collecter les données nous avons utilisé :

#### **4.1 L'entretien**

Les entretiens constituent une méthode de collecte de données qualitatives. Ils peuvent prendre différentes formes : non directif, semi-directif et directif. Dans cette étude, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs.(**Samlak, 2020**)

Selon Bellman, les entretiens semi-structurés s'appuient sur un guide d'entretien, les questions étant posées dans un ordre précis. La personne interrogée (interviewée) a la liberté de répondre, ce qui caractérise ce type d'entretien : il offre une plus grande flexibilité et permet de recueillir une grande quantité d'informations, facilitant ainsi leur analyse. (Samlak, 2020)

#### 4.2 Les interviewés

L'échantillon, composé de sept personnes, a été sélectionné en fonction de leur expérience en matière d'audit ou de contrôle, de leur connaissance des procédures et du fonctionnement de la cour, ainsi que de leur capacité à fournir des informations précises et fiables sur le sujet.

Le tableau suivant présente les interviewés, ainsi que la durée de chaque entretien :

**Tableau 1: tableau des interviewés**

<b>Interviewés</b>	<b>Fonction</b>	<b>Durée</b>
<b>I1</b>	<b>Censorat</b>	<b>1h20 min</b>
<b>I2</b>	<b>Greffe</b>	<b>30 min</b>
<b>I3</b>	<b>DTAC</b>	<b>35 min</b>
<b>I4</b>	<b>D A M</b>	<b>1h</b>
<b>I5</b>	<b>3eme chambre</b>	<b>35min</b>
<b>I6</b>	<b>5eme chambre</b>	<b>40min</b>
<b>I7</b>	<b>8eme chambre</b>	<b>1h 30 min</b>

**Source : élaborée par nous**

#### 5. Les outils de collecte des données

Dans le cadre de cette étude, la collecte des données repose sur une combinaison de méthodes et d'outils adaptés aux objectifs de la recherche.

##### **L'analyse documentaire :**

Il s'agit d'un processus cognitif qui consiste à extraire les données contenues dans un document (livre, rapport, articles scientifiques) et à les présenter sans interprétation ni critique. (Régimbeau, 2007). Cet outil nous a permis de consulter certains documents, sans

pour autant pouvoir extraire des données consistantes, excepter l'enrichissement du cadre conceptuel.

### **5.1 Le guide d'entretien**

L'entretien se déroule selon un format semi-structuré. Le guide d'entretien, élaboré à l'aide de l'observation participante et ladite consultation des documents internes. L'entretien est un document écrit permettant d'aborder les points clés avec la personne interrogée. Il comprend des thèmes et des questions spécifiques. (Samlak, 2020)

Les thèmes abordés dans le guide d'entretien ( guide en annexe):

**Introduction :** Cette étape vise à présenter le contexte de l'étude, ses objectifs, à garantir la confidentialité des informations recueillies, ainsi qu'à exprimer des remerciements aux personnes interviewées.

**Les axes adoptent :** l'entretien est structure en cinq axes:

#### **Axe 1 : rôle et missions de la Cour des comptes**

Ce thème vise à comprendre le rôle de la cour des comptes, ainsi la nature de ses missions de contrôle, et les normes utilisées dans le processus d'audit.

#### **Axe 2 : indépendance d'audit et gouvernance**

Le deuxième axe de réflexion porte sur le concept d'indépendance des auditeurs au sein du conseil comptable ; les ressources existantes contribuent efficacement à l'exécution des tâches. Cet axe permet également d'évaluer son rôle dans le renforcement de la gouvernance.

#### **Axe 3 : transparence, responsabilités et performance**

Cet axe vise à comprendre la contribution de l'audit à la transparence des institutions publiques et à la responsabilisation des gestionnaires. Elle cherche également à évaluer dans quelle mesure l'audit contribue à l'amélioration des performances grâce à une utilisation optimale des ressources en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience.

#### **Axe 4 : suivi des recommandations**

Ce quatrième axe porte sur les effets concrets des missions d'audit, notamment en termes de réduction des dysfonctionnements et des mauvaises pratiques. Il s'intéresse également à la

diffusion des rapports d'audit et à l'existence de mécanismes de suivi pour assurer la mise en œuvre des recommandations.

### **Axe 5 : faiblesses et perspectives d'amélioration**

Enfin, ce dernier axe vise à identifier les principales limites des missions d'audit de la Cour des comptes. Il permet aussi de recueillir des propositions d'amélioration afin de renforcer son efficacité, son rôle et son impact dans la gouvernance des organisations publiques.

## **6. Analyse des données**

### **6.1 NVivo**

Pour analyser les inputs des entretiens (données), nous avons utilisé le logiciel NVivo afin de faciliter le traitement des données recueillies. Cette démarche consiste à organiser et à classifier les données au sein du logiciel, puis à procéder à leur codification afin d'identifier les thèmes récurrents et d'en extraire les résultats nécessaires de l'étude.

## **Section 02 : cadre organisationnel**

### **1. Présentation de la Cour des comptes**

Dans cette section on présente la Cour des comptes et ses missions, objectifs, et son organigramme.



La Cour des comptes a été instituée par l'article 190 de la Constitution de 1976, et prévue par les articles 160 de la Constitution de 1989 et 170 de celle de 1996. Elle est chargée de contrôler les finances publiques après l'expiration de son mandat.

Sur le plan législatif, l'ordonnance n° 95-20, modifiée et complétée par l'ordonnance n° 10-02 du 26 août 2010, constitue le texte de référence qui définit ses attributions et son cadre d'intervention.

C'est précisément cette ordonnance qui confère à la Cour une compétence universelle en matière de contrôle des finances publiques, laquelle s'articule autour de trois axes :

- Contrôle des organismes publics.
- Contrôle des campagnes de solidarité nationale.
- Saisines des autorités publiques.

La Constitution de 2016, article 192, réaffirme l'indépendance de cette institution, renforce son rôle dans le contrôle et l'audit des finances publiques et lui confie la mission de contribuer au développement de la bonne gouvernance des finances publiques et à la promotion de la transparence dans la gestion publique.

Conformément à l'article 199 de la Constitution de 2020, le Président de la République nomme le Président de la Cour des comptes pour un mandat de cinq ans, renouvelable une seule fois.

La Cour des comptes adresse un rapport annuel au Président de la République. Ce rapport est publié par le Président de la Cour des comptes. Une loi organique détermine l'organisation, le fonctionnement, les attributions de la Cour des comptes, la sanction de ses investigations, le statut de ses membres, ainsi que ses relations avec les autres structures de l'État chargées du contrôle, de l'inspection et de la lutte contre la corruption.

## **2. Cadre juridique**

Le cadre juridique de la Cour des comptes est défini au sommet par la Constitution, qui lui garantit son indépendance et consacre son statut d'institution supérieure de contrôle des finances publiques. Ses missions, son organisation et son fonctionnement sont ensuite précisés par des lois organiques et des ordonnances spécifiques.

Le dispositif légal s'articule autour des textes fondamentaux suivants :

**La Constitution** : elle consacre l'institution et définit ses attributions en matière de contrôle, d'évaluation et d'assistance aux pouvoirs publics pour la bonne gouvernance.

**L'Ordonnance n° 95-20**, instituée pour l'Algérie, ce texte fondamental du 17 juillet 1995 précise les modalités du contrôle *a posteriori* des finances de l'État, des collectivités locales et des établissements publics.

**L'ordonnance n° 95-23 du 26 août 1995**, qui porte sur le statut des magistrats de la Cour des comptes.

**L'ordonnance n° 10-02 du 26 août 2010 modifie et complète l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995** relative à la Cour des comptes. Elle redéfinit son champ de compétence et renforce ses prérogatives judiciaires pour lutter contre les fraudes et protéger les deniers publics.

Elle définit le statut particulier, les droits, les obligations, ainsi que l'échelle des sanctions et les conditions de discipline applicables aux magistrats affectés à la Cour des comptes.

**Les règlements intérieurs** : définis en interne, ils régissent l'organisation des différentes chambres et le fonctionnement des services administratifs et du greffe.

### **3. Les missions ou activités de la Cour des comptes**

La Cour des comptes a des missions qui sont :

1. Contrôle de la conformité et de la bonne utilisation des ressources publiques.
2. Promotion de la transparence et de l'obligation de rendre compte.
3. Lutte contre la fraude et les pratiques illégales.
4. Attributions juridictionnelles :

L'apurement des comptes des comptables publiques

La reddition des comptes

La discipline budgétaire et financière pour fautes et irrégularités des gestionnaires

5. Attributions administratives

Elle contrôle la qualité de gestion selon trois critères :

- Efficacité : Ils répondent à la question « Les ressources utilisées sont-elles disponibles en temps voulu, de quantité et de qualité appropriées, et au meilleur prix ? ».
- Efficience : « Obtenons-nous les réalisations maximales – en termes de quantité et de qualité – à partir de nos intrants ? » ou « Les mêmes réalisations auraient-elles pu être atteintes avec moins d'intrants ? ».
- Économie : 1) « dans quelle mesure les objectifs sont-ils atteints ? » ; 2) « cela peut-il être attribué aux réalisations de la politique menée ? ».

#### 6. Saisine par les hautes autorités de l'État

La Cour peut être saisie par :

- Le Président de la République
- Le Premier ministre
- Le Président de l'APN
- Le Président du Conseil de la Nation
- Pour étudier des dossiers d'importance nationale.

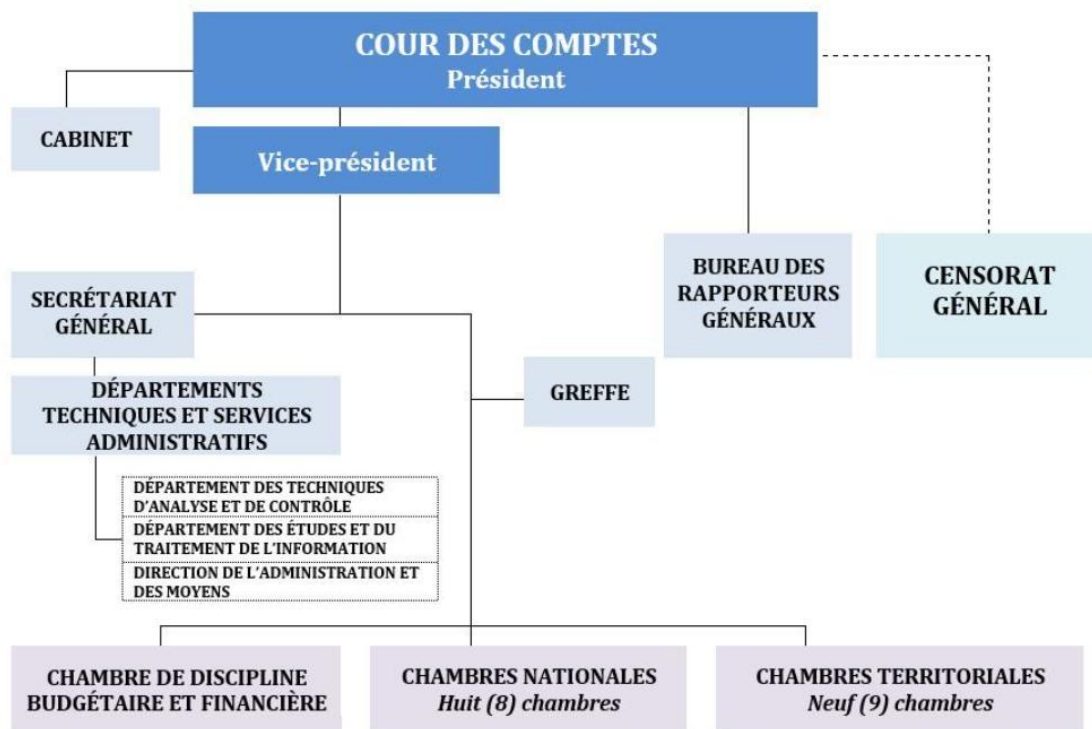
#### 7. Rôle consultatif

Elle est consultée sur les avant-projets de loi portant règlement budgétaire et sur les avant-projets de textes relatifs aux finances publiques.

#### 4. Organigramme de la Cour des comptes

L'organigramme de la Cour des comptes est comme suit :

Figure 3: organigramme de la Cour des comptes



Source : (« Organisation de la Cour des comptes - Cour des comptes (DZ) مجلس المحاسبة », 2024)

À partir de l'organigramme en n'a :

##### 4.1 Censorat général

Le Censorat général constitue le ministère public au sein de la Cour des comptes. Il est dirigé par le Censeur général, assisté de quatre censeurs, conformément à l'article 43 de l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995, modifiée par l'ordonnance n° 10-02 du 26 avril 2010.

Sa mission principale consiste à veiller au respect et à l'application des lois et règlements au sein de la Cour des comptes. À ce titre, le Censeur général contrôle la production régulière des comptes, demande l'application des sanctions en cas de retard ou d'irrégularité, engage les procédures liées à la gestion de fait et à la discipline budgétaire et financière, et participe

aux séances juridictionnelles en présentant ses conclusions. Il assure également le suivi de l'exécution des arrêts de la Cour, entretient les relations avec les juridictions et participe aux organes internes de la Cour, notamment le Comité des programmes et des rapports ainsi que le Conseil des magistrats.

#### **4.2 Greffe**

Le décret présidentiel n 95-377 du 20/11/1995 fixant le règlement intérieur de la cour des comptes, complété dans ses articles 22,23 et 24, organise la fonction du GREFFE de la cour des comptes. sa mission d'assister les chambres dans leurs attributions juridictionnelles, sous l'autorité direct du président de la Cour des comptes.

Il est structuré en quatre sections : la reddition des comptes, le contentieux, les notifications et l'archivage. Son personnel comprend deux grades, à savoir les greffiers et les secrétaires-greffiers.

À sa tête se trouve un Greffier principal, assisté de 8 greffiers de chambres nationales, 9 greffiers de chambres territoriales et un greffier de la chambre de discipline budgétaire et financière (CDBF). Le Greffe compte également un greffier divisionnaire, 2 greffiers, 3 secrétaires-greffiers et 2 secrétaires d'administration, chargés du suivi des travaux en matière de dépôt de comptes, de notifications, de contentieux et d'archivage.

#### **4.3 Chambre de discipline budgétaire et financière (CDBF)**

La CDBF est la formation de la Cour des comptes spécialisée charge de l'instruction et du jugement des dossiers relevant de son domaine de compétence.

Elle statue conformément aux articles 88 et 91 de l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995, modifiée et complétée, relative à la Cour des comptes.

La CDBF est saisie par les formations internes de la Cour des comptes ou par les autorités publiques et organes de contrôle externes, lorsque des irrégularités ou des faits susceptibles de justifier ses attributions juridictionnelles sont relevés.

Elle statue sur la responsabilité des agents en cas d'infractions aux règles de discipline budgétaire et financière, notamment les fautes ou irrégularités constituant une violation des dispositions législatives et réglementaires régissant l'utilisation et la gestion des fonds publics, ayant causé un préjudice au Trésor public ou à un organisme public.

Elle est composée d'au moins 6 conseillers magistrats. Pour statuer valablement, elle doit comprendre, outre son président, au moins 4 magistrats. Elle dispose également d'un greffe et d'un secrétariat.

Les arrêts rendus par la CDBF sont susceptibles d'appel auprès de la Formation statuant en toutes Chambres réunies de la Cour des comptes.

#### **4.4 Chambres nationales**

L'article 10 du décret présidentiel n° 95-377 du 27 Jomada Ethania 1416 correspondant au 20 novembre 1995 fixant le règlement intérieur de la Cour des comptes, précise les domaines d'intervention respectifs des chambres à compétence nationale et l'arrêté du 25 Chaâbane 1416 correspondant au 16 janvier 1996, du président de la Cour des comptes, détermine, outre le domaine d'intervention par rapport aux secteurs circonscrits à chaque chambre nationale, le contrôle par ces dernières, des établissements et organismes publics de toute nature dépendant d'un ministère donné, ou recevant des subventions inscrites à son indicatif ainsi que le contrôle des entreprises publiques économiques dont l'activité est liée au secteur couvert par ledit ministère sont dévolus à la section de la chambre nationale compétente à l'égard de ce ministère (services centraux, déconcentrés ou extérieurs).

Les nouvelles dispositions de l'ordonnance 10-02 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 95-20 du 17 juillet 1995, élargissent le domaine de contrôle des chambres au contrôle de la gestion des sociétés, entreprises et organismes quel que soit leur statut juridique dans lesquels, l'État, les collectivités territoriales, les établissements, entreprises ou autres organismes publics détiennent, conjointement ou séparément, une participation majoritaire au capital ou un pouvoir prépondérant de décision.

Les articles 1 et 2 de l'arrêté du 16 janvier 1996 susmentionné précisent les domaines d'intervention des chambres de la Cour des comptes et déterminent leurs subdivisions en sections et pour chaque section sont déterminés les secteurs d'intervention.

Pour les chambres nationales, au nombre de huit, le domaine d'intervention de chacune d'entre elles est réparti en deux sections comme suit :

**Tableau 2: les chambres nationales de la Cour des comptes**

Chambres nationales	Section1	Section2
1- Finances	Ministère chargé des Finances (à l'exception des comptables de l'État)	Comptables de l'État (à l'exclusion de ceux des P et T)
2- Autorité publique et institutions nationales	Présidence de la République ; Les Services du Chef du gouvernement ; Ministères chargés de la Défense nationale et de l'intérieur ; Institutions nationales.	Ministères chargés des Affaires étrangères et de la Justice
3- Santé, Affaires sociales et culturelles	Ministères chargés de la Santé, du Travail, des Affaires sociales, de la Formation professionnelle et des Moudjahidine.	Ministères chargés de la Communication, de la Culture, de la Jeunesse et des Sports.
4- Enseignement et Formation	Ministères chargés de l'Éducation nationale et des Affaires religieuses.	Ministères chargés de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.
5- Agriculture et Hydraulique	Ministères chargés de l'Agriculture et des forêts.	Ministre chargé de l'Hydraulique et de la Pêche.
6- Infrastructures et Transports	Ministères chargés des Travaux publics, de l'Urbanisme, de la construction, de l'Habitat et de l'Aménagement du territoire.	Ministère chargé des Transports
7- Commerce, Banques et Assurances	Ministère chargé du Commerce.	Banques, Institutions financières, Entreprises d'assurances et Holdings publiques
8- Industries et Communication	Ministères chargés de l'Industrie, de la petite et moyenne Entreprise, du Tourisme et de l'Artisanat.	Ministères chargés de l'Énergie et des postes et Télécommunications.

Source : (« Organisation de la Cour des comptes - Cour des comptes (DZ) مجلس المحاسبة », 2024)

### a. La huitième chambre

La 8e Chambre est issue de la réorganisation de la Cour des comptes introduite par le décret présidentiel n° 95-377 du 20 novembre 1995 fixant le règlement intérieur de la Cour des comptes.

La chambre est subdivisée, conformément à l'article 02 de l'arrêté du 16 janvier 1996, modifié, précisant les domaines d'intervention des Chambres de la Cour des comptes et déterminant leur subdivision en sections, en deux (02) sections.

Néanmoins, la chambre est organisée, actuellement, en une section unique qui se charge de l'ensemble des institutions et organismes publics et des entreprises publiques économiques à caractère national qui rentrent dans le champ de compétence de la chambre.

Son domaine de compétence couvre les activités de l'industrie, des mines, de l'énergie, du tourisme, de l'artisanat et de la poste et des télécommunications, conformément aux dispositions de l'article 02 de l'arrêté du 16 janvier 1996 du Président de la Cour des comptes.

#### *Entités soumises au contrôle de la chambre*

**Tableau 3 nombre d'entités soumises au contrôle dans la huitième chambre**

Administration centrale	07
Services déconcentrés	222
Établissements publics à caractère administratif (EPA)	09
Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)	65
Établissements publics spécifiques (EPS)	16
Établissements publics affiliés (entreprises publiques économiques « EPE »)	330

Source : élabore par nous espère de (« Organisation de la Cour des comptes - Cour des comptes (DZ) 2024 », مجلس المحاسبة)

### 4.5 Chambres territoriales

Les chambres compétentes territoriales sont chargées, dans leur ressort géographique, du contrôle des comptes et de la gestion des collectivités territoriales et des organismes et établissements soumis au contrôle de la Cour des comptes qui leur sont rattachés.

Sur décision du président de la Cour des comptes et après avis du comité des programmes et des rapports, elles peuvent être chargées d'assister les chambres à compétence nationale dans l'exécution d'opérations inscrites à leur programme d'activités annuel (article 31 bis de l'ordonnance 10.02 relative à la Cour des comptes).

Il en va de même pour les autres organismes qui reçoivent des fonds publics sur lesquels le contrôle exercé est facultatif, comme la gestion des participations publiques des organismes dans lesquels les collectivités détiennent une partie du capital social, ou qui gèrent des régimes obligatoires d'assurance et de protection sociale, ou enfin, ceux qui font appel à la générosité publique pour des causes humanitaires, éducatives ou scientifiques.

L'article 11 du décret présidentiel n° 95.377 détermine l'implantation des chefs-lieux de wilaya des chambres à compétence territoriale.

Au nombre de neuf (9), le domaine d'intervention de chacune d'entre elles, prévu par l'article 11 sus indiqué est précisé par l'article 3 de l'arrêté du 16 janvier 1996 du président de la Cour des comptes, qui subdivise et répartit en deux (2) sections chaque champ territorial d'intervention comme suit :

**Tableau 4: Les Chambres territoriales**

Chambres territoriales	Section 1	Section 2
Annaba	Annaba, Skikda, EL-Tarf	Guelma, Souk-Ahras, Tébessa, Oum-El-Bouaghi
Constantine	Constantine, Mila, Jijel	Batna, Biskra, Sétif, Khenchela
Tizi-Ouzou	Tizi-Ouzou, Bejaïa, Boumerdès	Bordj-Bou-Argeridj, M'Sila, Bouira
Blida	Blida, Aïn-Defla, Médéa	Chlef, Djelfa, Tissemsilt
Alger	Alger	Tipaza
Oran	Oran, Mostaganem	Relizane, Mascara, Saïda
Tlemcen	Tlemcen, Sidi Bel Abbès	Aïn-Temouchent, Tiaret, Naâma
Ouargla	Ouargla, Ghardaïa, Laghouat	Illizi, El-Oued, Tamenghasset
Béchar	Béchar, Tindouf	Adrar, El-Bayadh

Source : (« Organisation de la Cour des comptes - Cour des comptes (DZ) مجلس المحاسبة », 2024)

Ce même article précisera que « Chaque section d'une chambre territoriale contrôle les collectivités territoriales de son ressort, les établissements et organismes publics de toute

nature dépendant des dites collectivités ou recevant des subventions inscrites à leur indicatif ainsi que les entreprises publiques locales.

### **5. Les publications de la Cour des comptes :**

La Cour des comptes publie plusieurs rapports visant à renforcer le contrôle et l'évaluation de la gestion des finances publiques. Parmi ses principales publications figurent le rapport d'appréciation sur l'avant-projet de loi de règlement budgétaire (APLRB), le rapport annuel ainsi que d'autres rapports spécialisés, tels que les rapports d'évaluation par les pairs.

Afin d'assurer une meilleure organisation du travail et d'améliorer la qualité des missions de contrôle, la Cour des comptes s'appuie également sur différents guides méthodologiques et pratiques. Il s'agit notamment du guide des métiers de contrôle de la qualité de gestion, du guide pratique de contrôle de la qualité de gestion, du guide général d'apurement des comptes et des comptes fiscaux, ainsi que du guide d'assurance qualité visant à renforcer l'efficacité des procédures de contrôle

Ce chapitre expose les choix méthodologiques fondés sur une approche qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs analysés à l'aide du logiciel NVivo. Ce choix se justifie par la nécessité de comprendre l'expérience et l'expertise des magistrats de la Cour des comptes.

La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'organe étudié, à savoir la Cour des comptes. Elle met en évidence ses missions, sa structure organisationnelle ainsi que ses activités annuelles. Cette démarche permet d'établir une première approche de l'étude et facilite l'interprétation des résultats présentés dans le chapitre suivant.

## **Chapitre III**

### **Résultats et discussion**

Ce chapitre, structuré en deux sections complémentaires, est dédié, d'une part, à la présentation des résultats obtenus à partir de l'analyse des données collectées lors des entretiens, traitées et interprétées à l'aide du logiciel NVivo, et d'autre part, à la discussion de ces résultats, en les confrontant aux conclusions des études antérieures, tout en mettant en lumière les limites inhérentes à notre recherche.

## **Section 01 : présentation et analyse des résultats**

Cette section est réservée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus, en s'appuyant sur les données collectées lors des entretiens et traitées à l'aide du logiciel NVivo. Elle vise à mettre en évidence les principaux enseignements qui émergent de cette analyse, tout en offrant une lecture interprétative des informations recueillies sur le terrain.

### **1. Présentation des résultats**

#### **➤ Thème 1 : L'audit comme mécanisme de transparence**

##### **Publication des rapports**

Comme le montre le tableau 4 de l'annexe B, la plupart des personnes interrogées (les intervieweurs 1, 4, 5, 6 et 7) reconnaissent la publication limitée des rapports de la Cour des comptes, soulignant que seul le rapport annuel est rendu public, les rapports sectoriels restant confidentiels. Les intervieweurs 1 et 6 vont plus loin, considérant cette lacune comme un véritable obstacle à la transparence souhaitée. À l'inverse, l'intervieweur 3 fait remarquer que le rapport annuel est un document officiel de référence, soumis aux plus hautes autorités. L'intervieweur 7 apporte un éclairage supplémentaire, en soulignant que le problème dépasse le simple cadre de la publication et s'étend à une faible culture d'utilisation de ces rapports au sein des médias et de la société civile. Ainsi, les réponses convergent généralement sur la nécessité d'élaborer une politique de publication plus complète et ouverte, condition essentielle pour que la Cour puisse pleinement jouer son rôle de promotion de la transparence publique.

##### **Contrôle des fonds**

Comme le montre le tableau 1 de l'annexe B, les participants aux entretiens 1, 2, 3, 4 et 6 s'accordent à dire que le tribunal renforce l'engagement en faveur de la transparence financière en exigeant des institutions qu'elles justifient chaque transaction et corrigent toute irrégularité constatée. Les participants 2 et 3 insistent particulièrement sur le rôle correctif

du tribunal, tandis que les participants 5 et 7 soulignent une limite pratique : certains audits se limitent à l'examen de documents, sans visite sur place.

*Interviewé 2* « La mission de contrôle effectuée par la Cour des comptes contribue efficacement à l'amélioration de l'environnement de la gestion publique. En mettant en évidence les irrégularités et en les corrigeant, et en exigeant des justifications précises pour chaque opération, la Cour impose une obligation de transparence dans le traitement des informations financières. »

### **Accès à l'information**

Comme le montre l'annexe B, les interviewés 1, 4 et 6 font le même constat : l'information financière produite par la Cour remonte vers les autorités hiérarchiques, mais ne redescend pas vers le citoyen. L'interviewé 4 compare explicitement la situation algérienne aux pratiques d'autres cours des comptes à l'international, en déplorant ce décalage.

*Interviewé :* « Malheureusement non, les autres cours de comptes publient tous leurs rapports. Tous nos rapports ne sont pas publiés, et la plupart ne sont pas accessibles au public, à l'exception du rapport annuel. Il faut mettre des copies à la disposition du public. Au fil du temps, lorsque les rapports sont publiés et diffusés, ils contribuent à la transparence et à la responsabilité. »

### ➤ **Thème 2 : L'audit et la responsabilisation des gestionnaires**

Ce thème analyse la contribution des missions de la Cour des comptes au renforcement de la responsabilisation des gestionnaires publics, à travers trois sous-thèmes : la discipline budgétaire, le respect des procédures, et la crainte du contrôle.

#### **La discipline budgétaire**

Comme le montre le tableau (3) figurant en annexe, l'ensemble des interviewés (1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7) reconnaît que les missions de la Cour contribuent à instaurer une discipline budgétaire plus rigoureuse au sein de l'administration publique. Les interviewés 1 et 2 insistent sur le rôle des procédures judiciaires qui obligent les gestionnaires à justifier chaque décision financière. Les interviewés 3 et 4 mettent en avant l'effet correctif direct des recommandations sur les comportements budgétaires. Les interviewés 5 et 6 soulignent l'impact dès la première visite d'audit, tandis que l'interviewé 7 distingue la discipline budgétaire formelle de la culture de responsabilisation qui doit être ancrée dans les pratiques.

### **Respect des procédures**

Comme le montre le tableau (3), les interviewés 1, 2, 3, 4 et 5 s'accordent sur le fait que les missions d'audit contraignent les organismes contrôlés à se conformer aux procédures légales et réglementaires. L'interviewé 1 insiste sur la vérification de la légalité des classifications juridiques dans les rapports. L'interviewé 2 rappelle le rôle de la Cour dans la correction des irrégularités procédurales. Les interviewés 3 et 4 évoquent l'amélioration progressive des pratiques procédurales après chaque mission. L'interviewé 5 souligne que le simple fait d'annoncer un audit suffit à déclencher une mise en conformité. De son côté, l'interviewé 6 observe ce phénomène à travers les demandes d'information reçues avant les audits, tandis que l'interviewé 7 y voit l'expression d'une maturité institutionnelle croissante.

### **Crainte du contrôle**

Comme le montre le tableau (3), l'ensemble des interviewés (1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7) confirme l'existence d'un effet psychologique de crainte associé aux missions de la Cour, qui se traduit concrètement par une modification anticipée des comportements. Les interviewés 1 et 2 documentent cet effet à travers le prisme des sanctions formelles. Les interviewés 3 et 4 le décrivent comme un réflexe comportemental immédiat lors de la première rencontre avec les auditeurs. L'interviewé 5 insiste sur la réduction des infractions constatée entre deux missions successives. L'interviewé 6 l'observe dans les démarches préventives des organismes avant même d'être audités. De son côté, l'interviewé 7 propose une lecture plus nuancée en distinguant la crainte comme levier transitoire et la culture de responsabilisation comme objectif final.

### **➤ Thème 3 : Contribution à l'amélioration de la gestion publique**

Ce thème examine les missions de la Cour des comptes qui contribuent concrètement à l'amélioration de la gestion publique, à travers trois sous-thèmes : la correction des irrégularités, l'amélioration des pratiques administratives, et la rationalisation des dépenses.

### **Correction des irrégularités**

Comme le montre le tableau (4) figurant en annexe, l'ensemble des interviewés (1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7) s'accorde sur le rôle central de la Cour dans la détection et la correction des irrégularités financières et comptables. Les interviewés 1 et 2 insistent sur la dimension judiciaire de cette correction, qui s'accompagne de sanctions. Les interviewés 3 et 4 décrivent un processus graduel de correction qui s'améliore au fil des missions. L'interviewé 5 souligne

que les recommandations déclenchent une révision des procédures administratives. L'interviewé 6 observe ce phénomène depuis la perspective logistique. De son côté, l'interviewé 7 nuance en soulignant que la vitesse de correction varie selon les capacités institutionnelles des organismes audités.

### **Amélioration des pratiques administratives**

Comme le montre l'annexe B, les interviewés 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 confirment unanimement que les missions d'audit induisent une amélioration progressive des pratiques administratives au sein des organismes contrôlés. Les interviewés 1 et 7 décrivent une amélioration systématique et mesurable chez les organismes soumis à des audits répétés. Les interviewés 2 et 6 insistent sur la création d'une culture de bonne gouvernance au-delà des seules corrections techniques. Les interviewés 3 et 5 décrivent cette amélioration comme un processus progressif lié à l'intégration des recommandations. De son côté, l'interviewé 4 met en avant le rôle pédagogique de la Cour dans la diffusion des normes de bonne gestion.

### **Rationalisation des dépenses**

Comme le montre l'annexe B, les interviewés 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 s'accordent à reconnaître que l'application des critères des 3E constitue le levier central de la rationalisation des dépenses dans les organismes audités. Les interviewés 1 et 4 documentent des résultats concrets en matière de réduction des dépenses superflues. Les interviewés 2 et 5 insistent sur l'évaluation systématique de l'adéquation entre ressources allouées et résultats obtenus. Les interviewés 3 et 6 soulignent que la rationalisation devient un réflexe institutionnel après plusieurs cycles d'audit. De son côté, l'interviewé 7 apporte une nuance importante en signalant que les progrès sont réels mais encore insuffisants dans les institutions publiques les plus complexes.

#### **➤ Thème 4 : Limites et contraintes**

Ce thème recense et analyse les contraintes structurelles qui limitent l'efficacité pleine des missions de la Cour des comptes, à travers quatre sous-thèmes : l'insuffisance des moyens humains, l'absence de caractère contraignant des recommandations, la lenteur administrative, et les contraintes juridiques.

### **Insuffisance des moyens humains**

Comme le montre le tableau (5) figurant en annexe, l'ensemble des interviewés (1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7) identifient l'insuffisance des ressources humaines comme la contrainte structurelle la plus critique pesant sur l'efficacité de la Cour. Les interviewés 1, 2 et 5 insistent sur le déficit quantitatif et qualitatif en magistrats spécialisés dans des domaines sectoriels précis (santé, éducation, infrastructures). L'interviewé 3 souligne que ce déficit oblige les magistrats à redoubler d'efforts personnels pour maintenir la qualité des missions. L'interviewé 4 pointe la diversité insuffisante des spécialités représentées. L'interviewé 6 complète ce tableau en documentant l'insuffisance du personnel administratif de soutien, souvent oubliée dans les analyses. De son côté, l'interviewé 7 met en avant le retard en matière d'audit numérique et d'analyse des mégadonnées, qui constitue un nouveau défi pour lequel les effectifs actuels ne sont pas suffisamment formés.

### **Absence de caractère contraignant des recommandations**

Comme le montre le tableau (5), les interviewés 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 s'accordent à reconnaître, à des degrés divers, que l'absence de mécanisme formel et contraignant pour assurer le suivi des recommandations constitue un frein majeur à l'efficacité des missions d'audit. Les interviewés 1 et 5 sont les plus explicites sur cette lacune, dénonçant l'absence d'obligation légale pour les entités auditées de répondre dans des délais précis. L'interviewé 4 va plus loin en soulignant que certaines recommandations n'ont même pas de cadre de suivi prévu par la loi. L'interviewé 3 reconnaît l'existence d'un suivi informel, mais en admet les limites. L'interviewé 2 évoque un processus de suivi sans trancher sur son caractère contraignant. L'interviewé 6 confirme que la correspondance de suivi reste informelle et sans calendrier. De son côté, l'interviewé 7 appelle à un renforcement des mécanismes de mise en application assortis d'indicateurs mesurables.

### **Lenteur administrative**

Comme le montre le tableau (5), les interviewés 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 évoquent, sous différentes formes, les effets négatifs de la lenteur administrative sur l'efficacité des missions. L'interviewé 1 pointe les délais légaux excessivement longs accordés aux organismes pour répondre aux observations. L'interviewé 2 documente les retards dans la coopération des agents des organismes contrôlés. L'interviewé 3 mentionne les retards dans l'exécution des

tâches au sein des institutions auditées. L'interviewé 4 évoque les délais inhérents à la chaîne d'approbation interne des rapports. L'interviewé 5 souligne le manque de coopération de certains organismes dans la communication des documents. L'interviewé 6 décrit la lourdeur des procédures administratives et budgétaires internes à la Cour. De son côté, l'interviewé 7 met en lumière le décalage entre la lenteur du cycle d'audit et la rapidité de l'évolution du terrain.

### **Contraintes juridiques**

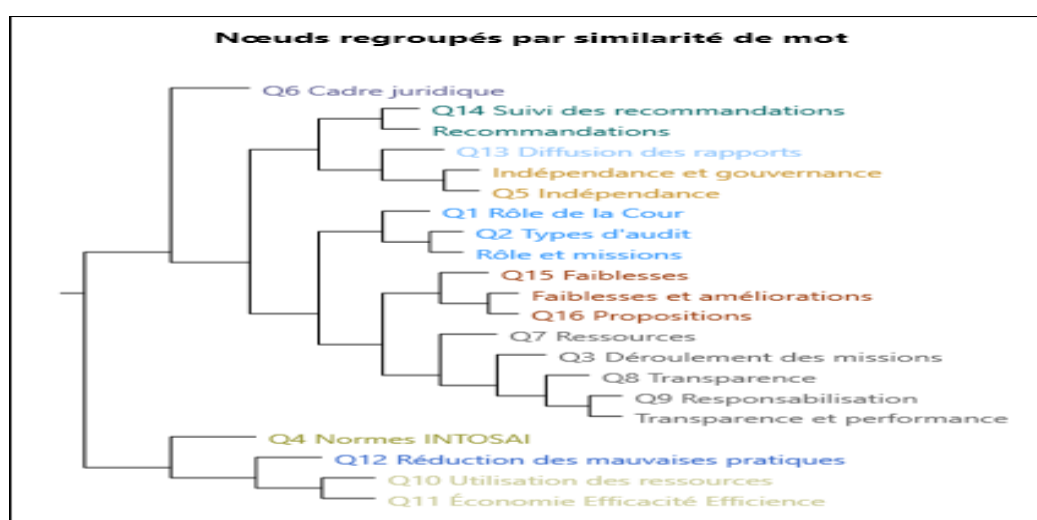
Comme le montre le tableau (5), les interviewés 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 abordent tous la question du cadre juridique, avec des positionnements qui varient entre ceux qui le jugent globalement solide mais lacunaire (1, 2, 5) et ceux qui distinguent la qualité des textes des pratiques qui en dévient (3, 4). L'interviewé 1 pointe l'absence d'une loi-cadre exhaustive limitant les pouvoirs de la Cour face aux organismes non coopératifs. L'interviewé 2 souligne l'attente de la loi organique définitive depuis plusieurs années. L'interviewé 3 anticipe la modification imminente de la loi organique et appelle à une période d'adaptation. L'interviewé 4 distingue les bons textes des mauvaises pratiques qui en dévient. L'interviewé 5 appelle à renforcer l'obligation pour les organismes de fournir des informations. L'interviewé 6 décrit la rigidité des procédures budgétaires comme contrainte juridique interne. De son côté, l'interviewé 7 juge le cadre globalement satisfaisant mais insuffisamment actualisé.



Le terme « **indépendance** » a été moins souvent mentionné que d'autres, mais il s'agit d'un des enjeux les plus importants que la Cour des comptes s'efforce de garantir, car elle estime que l'indépendance des magistrats favorise une meilleure exécution de leurs missions.

De même, le terme « **responsabilité** » prend une signification particulière dans ce contexte : lorsque la Cour des comptes remplit efficacement son rôle, les responsables publics se sentent tenus responsables, de leurs actes et décisions. Cette responsabilité est à la fois un outil et un indicateur de « **gouvernance** », un concept évoqué, à maintes reprises, lors des entretiens, comme incarnant la raison d'être même de la Cour des comptes.

**Figure 5: nœuds regroupés par similarité de mot**



**Source : Résultat de logiciel NVivo**

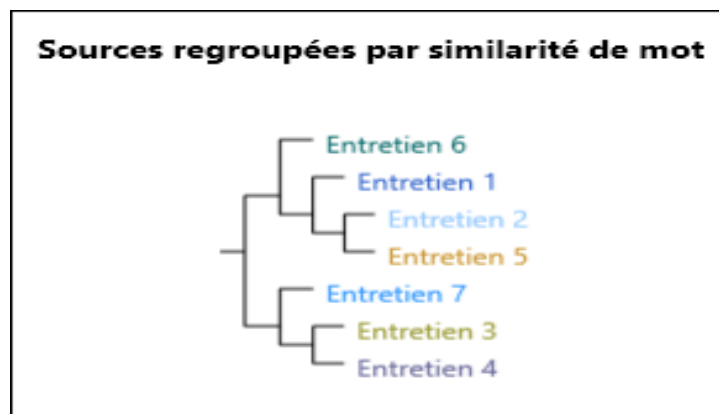
Les personnes interrogées dans la première partie estiment que le cadre juridique est lié aux recommandations. Elles soutiennent que ce cadre devrait être appliqué tel quel, sans ingérence extérieure, et qu'il leur garantit une autonomie dans leur travail.

Lorsqu'elles ont abordé le rôle et les responsabilités de la cour, celles-ci ont été directement liées aux lacunes et aux propositions d'amélioration, témoignant ainsi de leur connaissance de la situation réelle.

Dans la troisième partie, la question des ressources est étroitement liée à l'exécution des tâches et à la finalisation des opérations. Il est évident que le processus d'audit contribue à renforcer la transparence et à améliorer la performance des entités soumises à l'audit et au contrôle.

En conclusion, les normes qui facilitent l'objet d'un regroupement distinct reflètent le rôle dans la réduction des erreurs et la garantie d'une utilisation optimale des ressources publiées. Ces normes s'appliquent à trois principes et composantes fondamentaux : l'efficacité, l'efficacéité et l'économie, qui constituent un ensemble de critères de référence pour tous les audits de performance.

**Figure 6: sources regroupées par similarité de mot**



**Source : résultat de logiciel NVivo**

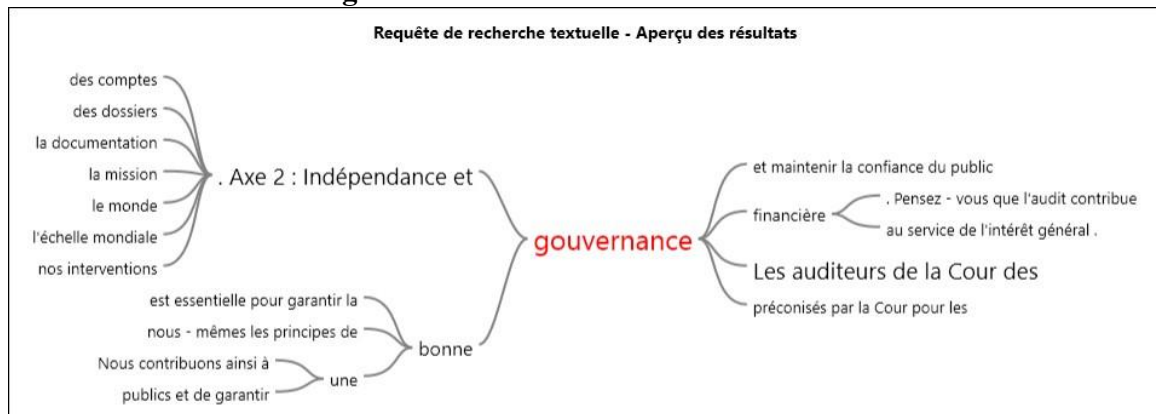
Ce diagramme montre que les répondants se répartissent en deux groupes :

Les entretiens 1, 2 et 5, ainsi que l'entretien 6, présentent une compréhension similaire des concepts abordés et partagent la même approche, ce qui indique une convergence de points de vue sur le travail du Bureau d'audit.

Le troisième groupe de répondants partage des concepts relativement différents de ceux des autres entretiens, reflétant des différences dans leurs positions, leurs expériences et leurs perspectives.

Toutefois, cette différence n'implique pas de contradiction, mais plutôt la présence de points de vue ou d'angles d'approche différents pour traiter la question.

Figure 7: résultat de recherche textuelle



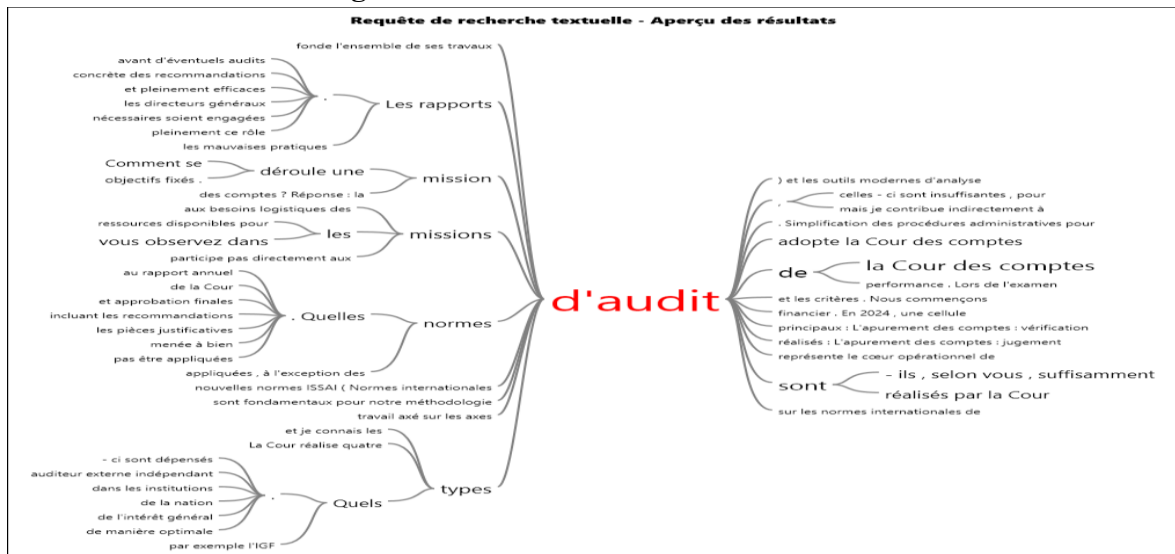
Source : résultat de logiciel NVivo

Cette carte mentale résume les principaux éléments relatifs au terme « **gouvernance** », qui constitue le concept central de notre analyse. Il convient toutefois de préciser que ce terme n'a pas été abordé de manière directe et approfondie par les répondants, en raison de sa transversalité et de sa sensibilité dans de nombreux domaines connexes.

C'est pourquoi l'analyse a porté sur des notions plus opérationnelles qui lui sont étroitement liées, à savoir **l'indépendance**, **la transparence**, **la responsabilisation** et **la performance**, afin d'évaluer dans quelle mesure le contrôle exercé par la Cour des comptes contribue à l'instauration d'une bonne gouvernance.

En définitive, cette carte mentale nous offre un cadre d'analyse permettant d'apprécier l'existence et le degré de concrétisation de la bonne gouvernance au sein des institutions publiques auditées.

Figure 8: résultat de recherche textuelle



**Source : résultat de logiciel NVivo**

Le terme « **audit** » révèle que les répondants abordent ce concept selon quatre perspectives complémentaires. Premièrement, les rapports d'audit sont considérés comme le principal résultat des audits et doivent être concrets et efficaces. Deuxièmement, les audits sont étroitement liés à la disponibilité des ressources, souvent jugées insuffisantes au regard des besoins sur le terrain. Troisièmement, les normes d'audit, notamment celles de l'IFRSI (International Financial Reporting Standards Institute), sont considérées comme fondamentales pour la méthodologie, même si leur application intégrale demeure limitée. Enfin, les types d'audits réalisés par la cour reflètent la diversité de ses interventions au service de l'intérêt public.

## Section 02 : Discussion des résultats

Cette section présente une discussion comparative entre les résultats de notre recherche et les conclusions des études antérieures, afin d'identifier les points de convergence et de divergence, et d'enrichir ainsi la compréhension du rôle de la Cour des comptes dans la promotion de la bonne gouvernance.

### 1. Confrontation des résultats avec la littérature

La confrontation systématique entre les résultats de notre étude empirique et les conclusions des travaux antérieurs permet d'évaluer dans quelle mesure nos données de terrain

confirment, nuancent ou enrichissent les connaissances existantes sur le rôle de l'audit dans la gouvernance publique. Cette confrontation est organisée autour des quatre thèmes structurants de notre analyse.

### ➤ **Thème 1 : L'audit comme outil de transparence**

#### **Résultats de notre étude**

Nos résultats indiquent que la Cour des comptes contribue à la transparence financière de manière réelle mais sélective : seul le rapport annuel est accessible au public, tandis que les rapports sectoriels demeurent confidentiels. Les interviewés reconnaissent unanimement cette lacune et soulignent l'absence d'une stratégie de communication proactive. La transparence produite est essentiellement verticale ; elle remonte vers les autorités de l'État sans descendre vers le citoyen.

#### **Confrontation avec la littérature**

Ce résultat entre en résonance directe avec les travaux de **Hay et Cordery (2018)**, qui démontrent que l'audit public renforce la transparence et réduit les coûts d'agence, mais uniquement lorsque l'information produite est effectivement diffusée aux parties prenantes. Notre étude confirme la première partie de cette démonstration : la production d'informations fiables. Tout en révélant que la diffusion reste insuffisante dans le contexte algérien.

De même, **Cordery et Hay (2022)**, dans leur analyse comparative de plus de 90 institutions supérieures de contrôle, soulignent que l'élargissement du rôle de l'audit au-delà du contrôle financier classique vers l'évaluation de performance exige une communication renforcée vers le public. Nos résultats confirment ce constat : la Cour des comptes algérienne a élargi ses missions (contrôle de performance, évaluation des politiques publiques), mais n'a pas encore développé les canaux de communication correspondants.

En revanche, nos résultats divergent partiellement des conclusions de **Mahouat et al. (2023)** sur la Cour des comptes marocaine, qui mettent en avant l'impact transformateur des réformes constitutionnelles sur la transparence. Dans le cas algérien, malgré les réformes de 2016 et 2020, nos interviewés signalent que la transparence effective reste limitée par l'absence d'une loi organique définitive et d'une politique de publication systématique.

Alors, nos résultats confirment le rôle producteur de transparence de la Cour, mais révèlent un gap spécifique au contexte algérien entre production et diffusion de l'information financière.

➤ **Thème 2 : L'audit et la responsabilisation des gestionnaires**

**Résultats de notre étude**

Nos données montrent que la Cour des comptes exerce un effet dissuasif puissant sur les gestionnaires publics, opérant à deux niveaux : un niveau formel via les sanctions et procédures judiciaires, et un niveau psychologique via la conscience d'être surveillé. La discipline budgétaire et le respect des procédures s'améliorent dès l'annonce d'un audit. Toutefois, l'absence de mécanisme contraignant de suivi des recommandations constitue le maillon faible de cette responsabilisation.

**Confrontation avec la littérature**

Ce résultat converge fortement avec les travaux de **Stefanescu et Trincu Dragusin (2020)**, dont l'étude sur la Cour des comptes roumaine conclut que les audits de performance sont largement perçus comme utiles et apportent une valeur ajoutée significative à l'amélioration de l'utilisation des ressources publiques. Nos résultats confirment cette perception positive, tout en révélant une spécificité algérienne : les changements induits par les recommandations sont jugés « peu significatifs » par nos interviewés eux-mêmes, en raison précisément du caractère non contraignant de ces recommandations, un constat similaire à celui de **Stefanescu et Trincu Dragusin** sur la Roumanie.

Par ailleurs, **Benzbir & Hamdaoui (2023)**, dans leur revue systématique de 80 publications, confirment que les mécanismes externes de gouvernance dont l'audit réduisent les conflits d'intérêts et renforcent la responsabilisation via la théorie de l'agence. Nos résultats empiriques illustrent concrètement ce mécanisme dans le secteur public algérien : la surveillance de la Cour réduit les comportements opportunistes des gestionnaires, même en l'absence de sanctions effectives.

Nos données divergent cependant de l'analyse de **Boubaker et Tolbi (2025)** qui, tout en reconnaissant les progrès constitutionnels, soulignent que la nomination du président de la Cour par le président de la République peut nuire à son indépendance réelle. Nos interviewés,

en revanche, affirment une indépendance individuelle effective dans leurs missions, distinguant l'indépendance du magistrat de celle de l'institution.

### ➤ **Thème 3 : Contribution à l'amélioration de la gestion publique**

#### **Résultats de notre étude**

Nos résultats confirment que les missions de la Cour contribuent à l'amélioration progressive de la gestion publique à travers trois mécanismes : la correction des irrégularités, l'amélioration des pratiques administratives et la rationalisation des dépenses via les critères des 3E (économie, efficacité, efficience). Cet impact est réel mais variable selon les organismes audités et la régularité des cycles d'audit.

#### **Confrontation avec la littérature**

Ce résultat rejoint directement les conclusions de **Mahouat et al. (2023)** sur le Maroc, qui montrent que l'audit externe améliore la performance organisationnelle du secteur public en renforçant la transparence et en réduisant l'asymétrie d'information. Nos données empiriques algériennes confirment ce mécanisme, tout en révélant une condition supplémentaire : l'amélioration est d'autant plus significative que les missions d'audit sont répétées et que les recommandations sont effectivement intégrées.

**Chachoua et Elmoubarek (2025)** affirment dans leur étude algérienne que l'audit évolue d'un simple outil de contrôle vers un levier stratégique de gouvernance et de performance. Nos résultats corroborent partiellement cette évolution : les interviewés décrivent des missions qui vont bien au-delà du contrôle de régularité pour inclure l'évaluation de performance. Cependant, ils soulignent que des défis persistent, notamment en matière de formation et de modernisation des outils un constat identique à celui de **Chachoua et Elmoubarek** dans le contexte algérien.

Sur le plan international, **Hay et Cordery (2018)** concluent que l'audit public apporte une valeur mesurable via la réduction des coûts d'agence et l'amélioration de la gouvernance. Nos données qualitatives offrent une illustration terrain de ce mécanisme : les recommandations de la Cour déclenchent des révisions procédurales et une rationalisation des dépenses, confirmant la valeur ajoutée de l'audit même dans un contexte institutionnel contraint.

➤ **Thème 4 : Les contraintes limitant l'efficacité de l'audit**

**Résultats de notre étude**

Quatre contraintes structurelles ont été identifiées par l'ensemble des interviewés : l'insuffisance des ressources humaines spécialisées, l'absence de caractère contraignant des recommandations, la lenteur administrative (externe et interne), et les lacunes du cadre juridique, notamment l'attente de la loi organique définitive.

**Confrontation avec la littérature**

Ces résultats rejoignent les conclusions de **Cordery et Hay (2022)**, qui signalent que les institutions supérieures de contrôle dans les pays en développement subissent des pressions structurelles liées à la sous-dotation en ressources et à la complexité des environnements institutionnels. Notre étude confirme cette réalité dans le contexte algérien, avec une précision supplémentaire : la contrainte des ressources humaines ne se limite pas au nombre de magistrats, mais inclut la diversité des spécialités (santé, éducation, infrastructures), une dimension rarement documentée dans la littérature existante.

**Boubaker et Tolbi (2025)**, dans leur analyse constitutionnelle de la Cour des comptes algérienne, identifient l'absence d'une loi organique claire comme principal obstacle à l'exercice effectif des missions. Nos données empiriques confirment et approfondissent ce constat : l'attente de cette loi crée un vide qui conditionne non seulement le statut de l'institution, mais aussi les recrutements, les procédures et les sanctions. Les interviewés eux-mêmes associent explicitement la résolution de plusieurs contraintes à l'adoption de cette loi.

**Saadi et Ayadi (2023)** soulignent que l'audit externe, malgré son rôle crucial, ne garantit pas une confiance absolue en raison des conflits d'intérêts et du cadre réglementaire complexe. Nos résultats complètent cette analyse en documentant une forme spécifique de contrainte : la lenteur administrative, à la fois externe (non-coopération des organismes audités) et interne (rigidité des procédures budgétaires de la Cour), qui réduit la réactivité et la pertinence des missions dans un environnement en mutation rapide.

## 2. Apports théoriques et empiriques de la recherche

Au-delà de la confrontation avec la littérature existante, cette recherche apporte des contributions originales à la connaissance scientifique sur le rôle de l'audit dans la gouvernance publique, à trois niveaux complémentaires.

### 2.1 Contribution au contexte algérien

La première contribution de cette étude réside dans la documentation empirique du fonctionnement réel de la Cour des comptes algérienne, une institution jusqu'ici insuffisamment étudiée dans la littérature scientifique internationale et nationale. Alors que la majorité des études existantes sur la Cour des comptes algérienne adoptent une approche juridique et documentaire (Boubaker et Tolbi, 2025 ; ماجني et 2022, بوجيت), notre recherche apporte des données de terrain issues de sept entretiens avec des acteurs directement impliqués dans les missions d'audit.

Cette approche permet de mettre en lumière un écart significatif et documenté pour la première fois entre le cadre juridique et institutionnel de la Cour, tel qu'il est décrit dans les textes officiels et les études constitutionnelles, et les pratiques effectives telles qu'elles sont vécues et décrites par les magistrats et auditeurs eux-mêmes. Cet écart se manifeste notamment dans trois dimensions : l'indépendance relative de l'institution (distinguée de l'indépendance individuelle des magistrats), le caractère sélectif de la transparence produite, et l'absence de mécanismes formels de suivi des recommandations.

Notre étude contribue ainsi à enrichir la connaissance du contexte algérien, de l'écart entre les normes formelles et leur application effective, en documentant les mécanismes concrets au niveau de l'institution supérieure de contrôle elle-même.

### 2.2 Intérêt de l'approche qualitative

La deuxième contribution de cette recherche est méthodologique. En mobilisant une approche qualitative à orientation constructiviste, fondée sur des entretiens semi-directifs et une analyse thématique, cette étude révèle des dimensions du fonctionnement de la Cour des comptes que les approches quantitatives ne peuvent saisir.

En effet, les études quantitatives existantes sur les institutions supérieures de contrôle telles que celles de Stefanescu et Trincu Dragusin (2020) ou de Saadi et Ayadi (2023) mesurent des perceptions agrégées via des questionnaires, mais ne permettent pas de comprendre les

mécanismes fins par lesquels l'audit produit ses effets. Notre approche, en revanche, a permis de documenter, par exemple, l'effet psychologique immédiat de la première visite d'audit sur le comportement des gestionnaires, la distinction entre disciplines budgétaires formelle et culturelle, ou encore la tension entre l'indépendance constitutionnelle et les contraintes logistiques quotidiennes.

Cette approche qualitative est d'autant plus pertinente dans le contexte algérien que les données chiffrées sur le fonctionnement de la Cour restent partiellement confidentielles une réalité que nos interviewés eux-mêmes ont soulignée. La méthode qualitative constitue ainsi non seulement un choix méthodologique, mais une nécessité épistémologique pour accéder à la réalité de cette institution.

### **2.3 Compréhension du fonctionnement réel de l'institution**

La troisième contribution de cette recherche est substantielle : elle fournit une compréhension systématique et structurée du fonctionnement réel de la Cour des comptes algérienne, organisée autour de quatre dimensions analytiques interdépendantes : transparence, responsabilisation, amélioration de la gestion et contraintes, qui n'avaient pas été articulées de manière cohérente dans les travaux antérieurs.

Cette articulation permet de mettre en évidence une tension structurelle centrale, inédite dans la littérature sur la Cour des comptes algérienne : d'un côté, une capacité réelle et reconnue à produire des effets positifs sur la gouvernance publique ; de l'autre, un ensemble de contraintes systémiques qui limitent la pleine réalisation de ce potentiel. Cette tension ne résulte pas d'un manque de volonté institutionnelle que nos interviewés incarnent avec conviction, mais d'un environnement structurel insuffisamment doté en ressources et en cadre légal opérationnel.

Enfin, notre étude contribue à la littérature comparative sur les institutions supérieures de contrôle en Afrique du Nord et dans les pays arabes, en offrant un cas d'étude documenté qui peut être mobilisé dans des recherches comparatives futures avec des contextes similaires (Maroc, Tunisie, pays du Golfe).

## 2.4 Limites de la recherche

Toute recherche présente des limites, qu'il convient d'identifier et d'assumer avec rigueur, afin de permettre une évaluation juste de la portée et de la généralisabilité des résultats. Notre étude n'échappe pas à cette règle, et trois catégories de limites méritent d'être explicitées.

### ➤ La taille et la composition de l'échantillon

La première limite tient à la taille restreinte de l'échantillon : sept (07) interviewés, tous rattachés au siège principal de la Cour des comptes à Alger. Si ce nombre est cohérent avec les standards de la recherche qualitative exploratoire, qui privilégie la profondeur à l'étendue, il n'en demeure pas moins qu'il limite la représentativité des résultats et leur généralisabilité à l'ensemble de l'institution.

En particulier, l'absence de représentants des neuf chambres territoriales de la Cour constitue une lacune notable. Les chambres régionales opèrent dans des contextes institutionnels et logistiques potentiellement différents de ceux du siège central, notamment en termes de ressources disponibles, de couverture géographique et de relations avec les collectivités locales. L'inclusion de leurs perspectives aurait pu enrichir l'analyse des contraintes liées à la couverture territoriale, qui ressort pourtant comme l'un des points saillants de nos résultats.

De même, notre échantillon ne comprend pas de représentants des organismes audités par la Cour, de gestionnaires publics, de directeurs d'établissements publics, de responsables financiers de ministères. L'intégration de leur point de vue aurait permis une triangulation des données et une évaluation plus complète de l'impact réel des recommandations sur les pratiques de gestion.

### ➤ L'accès aux données et le biais de désirabilité sociale

La deuxième limite est d'ordre méthodologique. Le recours exclusif à l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données expose la recherche au biais de désirabilité sociale : les interviewés, conscients de représenter leur institution, peuvent avoir tendance à présenter une image plus favorable que la réalité, ou à minimiser certains dysfonctionnements par souci de discrétion institutionnelle.

Ce biais est d'autant plus probable dans le contexte d'une institution judiciaire soumise à des obligations de confidentialité et de réserve professionnelle. Plusieurs interviewés ont d'ailleurs signalé spontanément cette contrainte en précisant que certains aspects de leur

travail ne pouvaient pas être divulgués. La méthode des entretiens, aussi riche soit-elle, ne permet donc pas d'accéder à la totalité de la réalité institutionnelle.

Une triangulation méthodologique combinant les entretiens avec une analyse documentaire des rapports de la Cour, une observation directe de missions d'audit ou une analyse des arrêts rendus aurait permis de renforcer la validité interne de nos résultats et de contre-vérifier certaines affirmations des interviewés. Cette triangulation n'a pas été possible dans le cadre de cette recherche, en raison des contraintes de temps et d'accès évoquées ci-après.

➤ **La difficulté d'accès aux documents sensibles**

La troisième limite, étroitement liée à la précédente, concerne la difficulté d'accès aux documents institutionnels sensibles de la Cour des comptes. Comme l'ont souligné plusieurs interviewés eux-mêmes, la grande majorité des rapports d'audit, notamment les rapports sectoriels et les rapports de missions, sont classifiés et ne sont pas accessibles au public ni aux chercheurs.

Cette contrainte d'accès a eu deux conséquences directes sur notre recherche. D'une part, elle n'a pas permis de confronter les déclarations des interviewés aux contenus effectifs des rapports par exemple, en vérifiant si la nature et la portée des recommandations formulées correspondent à ce qui est décrit dans les entretiens. D'autre part, elle a limité notre capacité à documenter des cas concrets d'irrégularités corrigées ou de recommandations suivies d'effet, ce qui aurait considérablement renforcé la robustesse empirique des résultats.

Cette difficulté d'accès aux données primaires est d'ailleurs elle-même un résultat de recherche en soi : elle illustre concrètement l'une des limites de la transparence de la Cour des comptes identifiées dans notre Thème 1, et confirme le diagnostic de nos interviewés sur le caractère sélectif et confidentiel de la politique de publication de l'institution.

Ces limites, identifiées avec transparence, n'invalident pas les résultats de cette recherche mais en délimitent précisément la portée. Elles constituent par ailleurs autant de pistes pour de futures recherches qui pourraient, dans des conditions d'accès plus favorables, approfondir et élargir les conclusions de cette étude.

Ce chapitre présente les résultats de notre étude de terrain menée auprès de sept magistrats et présidents de chambre de la Cour des comptes, lesquels ont été analysés et discutés. Grâce à une analyse textuelle réalisée à l'aide du logiciel NVivo, les résultats obtenus ont été comparés à ceux des études antérieures, en s'appuyant sur une méthodologie d'audit.

Il en ressort que la Cour des comptes contribue de manière significative au renforcement de la transparence et de la responsabilité des gestionnaires du secteur public. Toutefois, l'ampleur de cette contribution demeure tributaire de plusieurs facteurs, notamment le renforcement des ressources humaines et matérielles, la mise en place d'un système efficace de suivi des recommandations, ainsi que l'élargissement de la publication des rapports. Ces éléments constituent des conditions essentielles pour garantir une bonne gouvernance

# **CONCLUSION GENERALE**

Cette étude s'est conclue par une analyse approfondie du rôle de l'audit de la Cour des comptes dans le renforcement de la gouvernance publique en Algérie. Les résultats ont confirmé que l'audit contribue efficacement à renforcer la transparence financière et à ancrer le principe de responsabilité chez les gestionnaires publics, même si cette contribution reste limitée en raison du manque de ressources humaines spécialisées, l'absence de mécanismes de suivi de la mise en œuvre des recommandations, la lenteur administrative et les lacunes du cadre juridique. L'étude a montré que l'audit renforce la transparence en imposant un contrôle des opérations financières et en corrigeant les irrégularités, ainsi qu'en publiant le rapport annuel comme source officielle d'information, malgré la publication limitée des autres rapports. L'audit contribue également à renforcer la responsabilité et la reddition de comptes par son impact juridique sur le comportement des gestionnaires et les sanctions éventuelles, ainsi que par un effet psychologique lié à leur conscience d'être surveillés. Les recommandations contribuent à améliorer la gestion publique en encourageant la correction des pratiques administratives et la rationalisation des dépenses, bien que leur mise en œuvre varie selon l'entité contrôlée. Les récentes réformes constitutionnelles ont également eu un impact positif sur le statut de la Cour, mais elles ne se sont pas encore traduites par des cadres juridiques et opérationnels efficaces renforçant son indépendance et sa capacité d'exécution. L'étude a consisté en sept entretiens avec des membres de la cour, menés uniquement au siège central, ce qui limite la représentation des entités régionales. De plus, la difficulté d'accès aux rapports sensibles a restreint la possibilité de vérifier directement certains résultats. L'étude a été menée dans l'attente de la promulgation de la nouvelle loi organique, ce qui réduit la possibilité d'évaluer l'impact des futures réformes juridiques.

#### **Suggestions de la recherche :**

Sur la base des résultats de cette étude, les suggestions suivantes sont formulées :

- Renforcer les ressources humaines spécialisées au sein de la Cour en développant la formation continue et en dotant ses membres des équipements techniques nécessaires.
- Mettre en place des mécanismes juridiques contraignants pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la Cour, tout en garantissant une plus grande transparence dans la publication des rapports.

- Améliorer la coopération entre la Cour et les entités soumises à son contrôle afin d'accélérer l'adoption des réformes.
- Mener des études quantitatives exhaustives pour mesurer l'impact des recommandations de la Cour sur l'amélioration de la gouvernance publique.
- Comparer les performances de la Cour des comptes algérienne avec celles de ses homologues des pays d'Afrique du Nord afin de favoriser l'échange d'expériences.
- Étudier le lien entre la publication des rapports d'audit et leur influence sur le comportement des responsables et la sensibilisation des citoyens.

## **BIBLIOGRAPHIE**

À propos de l'INTOSAI - INTOSAI 2026-04-25 22:40:30. (s. d.). Consulté 25 avril 2026, à l'adresse <https://www.intosai.org/fr/a-propos-de-lintosai.html>

ABOUSAID, fatimazohra. (2023, avril). *Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : Enjeux et perspectives*. p. 547-564.

ALBERT, D. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., & Imbert, P. (s. d.). *Introduction à la recherche qualitative*. 19.

BABER, W. R. (1983). Toward understanding the role of auditing in the public sector. *Journal of Accounting and Economics*, 5, 213-227. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(83\)90013-7](https://doi.org/10.1016/0165-4101(83)90013-7)

BARRETT, P. (1996). Some Thoughts about the Roles, Responsibilities and Future Scope of Auditors-General. *Australian Journal of Public Administration*, 55(4), 137-146. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1996.tb02568.x>

Bechara, J. (2007). Philosophy of Science Underlying Engaged Scholarship. In A. Van De Ven, *Engaged Scholarship* (p. 36-70). Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199226290.003.0002>

BENZBIR, M., & HAMDAOUI, M. (2023). *Les mécanismes de gouvernance et la performance de l'entreprise : Une revue systématique de la littérature*. 4(4).

BERTIN, É. (2007). *Audit interne : Enjeux et pratiques à l'international*. Paris: Eyrolles-Éd. d'Organisation.

BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). L'analyse inductive générale : Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>

BOUBAKER, S., & TOLBI, L. (2025). COURT OF ACCOUNTS – A LEGAL AND ANALYTICAL STUDY IN LIGHT OF THE ALGERIAN CONSTITUTIONAL AMENDMENT OF 2020 AND PREVIOUS CONSTITUTIONAL REFORMS. *LEX LOCALIS*, 23(8).

BOVAIRD, T. (2005). La gouvernance publique : Comment maintenir un juste équilibre entre le pouvoir des intervenants dans une société en réseau ? *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(2), 223-235. <https://doi.org/10.3917/risa.712.0223>

CANET, R. (2004). *QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ?*

CAPPELLETTI, L. (2016). *Epistémologie de l'audit et du contrôle de l'activité : Vers une production de connaissances valide, supportable et utile en audit et contrôle*. Éditions universitaires européennes. Consulté à l'adresse <https://books.google.dz/books?id=BYMWMQAACAAJ>

CHEKROUN, M. (2013). *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : Cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*.

CHEVALIER, G. (2009). *Éléments de management public*. AFNOR. Consulté à l'adresse <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88823539?searchterm=D%C3%A9cider%20avec%20les%20parties%20prenantes>

CORDERY, C. J., & HAY, D. C. (2022). Public sector audit in uncertain times. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 426-446. <https://doi.org/10.1111/faam.12299>

DANJOU, P. (2011). *Qualite de l'audit*.

DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). *QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION ?*

EVANS, J. H., & PATTON, J. M. (1987). Signaling and Monitoring in Public-Sector Accounting. *Journal of Accounting Research*, 25, 130-158. <https://doi.org/10.2307/2491083>

*Guide de métier de qualite de gestion*. (s. d.).

GUPTA, P. P., DIRSMITH, M. W., & FOGARTE, T. J. (1994). Coordination and Control in a Government Agency : Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 264-284. <https://doi.org/10.2307/2393236>

HAY, D., & CORDERY, C. (2018). The value of public sector audit : Literature and history. *Journal of Accounting Literature*, 40(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2017.11.001>

HEALD, D. (2018). Transparency-generated trust : The problematic theorization of public audit. *Financial Accountability & Management*, 34(4), 317-335. <https://doi.org/10.1111/faam.12175>

HUNDON, P.-A., & MAZOUZ, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, 32(4), 7-22. <https://doi.org/10.3917/gmp.032.0007>

IFACI. (2015). *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques Ed. 1*. Eyrolles. Consulté à l'adresse <https://www.scholarvox.com/catalog/book/88828421>

*IIA-Public-Sector-Governance.2012*. (s. d.). Consulté à l'adresse <https://forum.ibgp.net.br/wp-content/uploads/2017/05/IIA-Public-Sector-Governance.pdf>

*ISSAI-200-Principes-de-laudit 2026-04-12 12 h 57 min*. (s. d.).

Jacques, P. (1932). *Méthode inductive et raisonnement inductif*.

LAMARQUE, D. (2022). Un regard sur l'Europe depuis la cour des comptes européenne: *Revue française d'administration publique*, N° 181(1), 87-95. <https://doi.org/10.3917/rfap.181.0089>

LASSOU, P., HOPPER, T., & NTIM, C. (2021). How the colonial legacy frames state audit institutions in Benin that fail to curb corruption. *Critical Perspectives on Accounting*, 78, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102168>

Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology : The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26-46. <https://doi.org/10.1037/amp0000151>

MAHOuat, N., EL AZZOuzi, M., BENLAKOURI, A., & MAKHROUTE, M. (2023). *Rôle de l'audit externe dans l'amélioration de la performance organisationnelle du secteur public au Maroc : Approche théorique*. 04, 300-312. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8264715>

- MAUGERI, S. (2014). *Gouvernance(s)*. Dunod. Consulté à l'adresse <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88819322>
- MIKOL, A. (2014). *Audit et commissariat aux comptes Ed. 12*. e-theque. Consulté à l'adresse <https://www.scholarvox.com/catalog/book/88827953>
- MISSOUMI, A., & TOUNSI, N. (2025). Les mécanismes de la mise en œuvre de la gouvernance dans les entreprises algériennes. Cas de l'EPIC ONDEFOC. *2025-12-20, 08(02)*, 389-404.
- Organisation de la Cour des comptes—Cour des comptes (DZ) مجلس المحاسبة. (2024a, septembre 5). Consulté 6 mai 2026, à l'adresse <https://ccomptes.dz/fr/presentation-generale-de-la-cour-des-comptes/organisation-de-la-cour-des-comptes/>
- Organisation de la Cour des comptes—Cour des comptes (DZ) مجلس المحاسبة. (2024b, septembre 5). Consulté 22 avril 2026, à l'adresse <https://ccomptes.dz/fr/presentation-generale-de-la-cour-des-comptes/organisation-de-la-cour-des-comptes/>
- OULD AMER, smail. (2010). *La normalisation comptable en algerie*.
- Perspectives internationales-8* 2026-04-08 12 h 14 min. (s. d.).
- POLLITT, C., & SUMMA, H. (1997). Reflexive Watchdogs? How Supreme Audit Institutions Account for Themselves. Consulté 12 mai 2026, à l'adresse <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-9299.00063>
- PORTER, B., JON, S., & HATHERLY, D. (2012). *Principles of External Auditing Ed. 4*. John Wiley & Sons. Consulté à l'adresse <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88834210?searchterm=audit>
- PwC Australia careers 2026-04-08 11:59:26. (s. d.). Consulté 8 avril 2026, à l'adresse <https://jobs-au.pwc.com/au/en/three-differences-between-external-audit-and-internal-audit-grad>
- Régimbeau, G. (2007). L'image d'art entre analyse critique et analyse documentaire. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, *44(2)*, 130-137. <https://doi.org/10.3917/docs.442.0130>

SAADI, D., & AYADI, A. (2023). *L'audit externe, missions, responsabilités et mécanisme, pour renforcer la confiance entre les partenaires et la direction de l'entreprise*. 15.

Samlak, N. (2020). *L'APPROCHE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DANS L'ENQUÊTE DU TERRAIN : L'OBSERVATION, L'ENTRETIEN ET LE QUESTIONNAIRE -----*. 1.

*\_Statutes\_de\_ INTOSAI 2025.pdf.* (s. d.). Consulté à l'adresse [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/about\\_intosai/statutes/FR\\_Statutes\\_October\\_2025.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/about_intosai/statutes/FR_Statutes_October_2025.pdf)

STEFANESCU, A., & TRINCU DRAGUSIN, C.-P. (2020). Performance audit in the vision of public sector management. The case of Romania. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 19(4). <https://doi.org/10.24818/jamis.2020.04007>

VAN LOYE, G. (2013). *La structure financière de l'entreprise : Conflits d'intérêts, impacts de gestion*. Editions MPE. Consulté à l'adresse <https://www.scholarvox.com/catalog/book/docid/88820873>

YEKKOUR, A. (2022). L'audit des comptes et son impact sur la gouvernance des entreprises. 743-733, (1)16, *دراسات اقتصادية*.

بشار, خ. (2025). فعالية إعداد التقارير الرقابية للهيئات العليا للرقابة المالية كآلية لتعزيز شفافية الموازنة العامة (تقارير مجلس المحاسبة الجزائري- أنموذجاً). *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*, 10(1), 328-316.

جناي, م. ع. ا. (2025). مساهمة تبني المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية في تعزيز حوكمة الموازنة العمومية-مجلس المحاسبة الجزائري أنموذجاً. *Le Manager*, 12(1), 178-196.

مادني, ع. ا., & بوجيت, م. (2022). الرقابة اللاحقة لمجلس المحاسبة على أموال الجماعات المحلية وآفاق تطويرها على ضوء دستور 2020. *مجلة أبحاث*, 7(2), 94-72.

## **LES ANNEXES**

## **ANNEXE A**

**Le guide d'entretien destiné à la cour des comptes**

## GUIDE D'ENTRETIEN

<b>Entretien avec :</b>	
<b>Date :</b>	<b>Durée :</b>

Bonjour,

Monsieur/Madame,

Je suis KESSI Meriem, étudiant en 2<sup>e</sup> année de master, spécialité : « **Management Financier des Entreprises** », à l'École Nationale Supérieure de Management, en phase de préparation d'un mémoire de fin d'études ayant pour thème : « **rôle de l'audit de la cour des comptes dans le renforcement de la gouvernance publique** ».

Dans ce cadre, le guide d'entretien est utilisé pour structurer les échanges avec les participants et garantir la cohérence des informations recueillies, tout en permettant une exploration approfondie du sujet. Les questions sont ainsi orientées autour de la problématique de recherche, portant principalement sur le rôle de la Cour des comptes dans l'amélioration de la gouvernance, ainsi que sur son impact en matière de transparence, de contrôle et de performance des organisations publiques.

Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques

Je vous remercie vivement pour votre disponibilité et votre précieuse contribution.

### **Axe 1 : Rôle et missions de la Cour des comptes**

---

1. Comment préciseriez-vous le rôle de la Cour des comptes en matière de contrôle ?
2. Quels types d'audit sont réalisés par la Cour des comptes ?
3. Comment se déroule une mission d'audit de la Cour des comptes ?
4. Quelles normes d'audit adopte la Cour des comptes (ISA/ISSAI) dans la conduite de ses missions ?

## **Axe 2 : Indépendance et gouvernance**

---

5. Les auditeurs de la Cour des comptes disposent-ils suffisamment d'indépendance ?
6. Le cadre juridique actuel encadrant la Cour des comptes facilite-t-il son rôle ?
7. La Cour des comptes dispose-t-elle, selon vous, de ressources humaines et techniques suffisantes pour accomplir efficacement ses missions ?

## **Axe 3 : Transparence, responsabilisation et performance**

---

8. Dans quelle mesure l'audit de la Cour des comptes contribue-t-il à renforcer la transparence dans les organisations ?
9. Pensez-vous que l'audit renforce la responsabilisation des gestionnaires ?
10. L'audit a-t-il contribué à une meilleure utilisation des ressources ?
11. Pensez-vous que l'audit contribue à une meilleure utilisation des ressources publiques en termes d'économie, d'efficacité et d'efficience ?

## **Axe 4 : Impact et suivi des recommandations**

---

12. L'audit de la Cour des comptes contribue-t-il, selon vous, à réduire les mauvaises pratiques ?
13. Les rapports d'audit sont-ils, selon vous, suffisamment diffusés et exploités par les concernés ?
14. Existe-t-il un mécanisme formel de suivi de la mise en œuvre des recommandations au sein de votre organisation ?

## **Axe 5 : Faiblesses et perspectives d'amélioration**

---

15. Quelles sont les principales faiblesses que vous observez dans les missions d'audit de la Cour des comptes ?
16. Quelles pistes d'amélioration et de renforcement du rôle de la Cour des comptes suggérez-vous ?

## **ANNEXE B**

### **La matrice de verbatim interview de la Cour des comptes**

Tableau 1 :

	A : Entretien 1	B : Entretien 2	C : Entretien 3	D : Entretien 4	E : Entretien 5	F : Entretien 6	G : Entretien 7
1 : Q1 Rôle de la Cour	La Cour est un organe suprême de contrôle constitutionnel, dont la mission principale est de garantir la bonne exécution des budgets publics, de contrôler les comptes des comptables publics et d'évaluer la performance de l'Administration publique.  Ce qui distingue notre institution, c'est sa double fonction : elle exerce à la fois des fonctions judiciaires et celles d'un auditeur externe indépendant.	Je peux affirmer avec conviction que la Cour des Comptes est l'institution supérieure de contrôle des finances publiques en Algérie, consacrée par la Constitution et dotée d'un statut juridictionnel.  Elle est investie d'une mission fondamentale : exercer le contrôle a posteriori sur l'exécution des budgets de l'État, des collectivités locales et des établissements publics.  Son rôle central et indiscutable est la	La Cour des comptes est un organisme de contrôle indépendant ; son rôle de contrôle ne s'apparente pas à celui d'autres organismes, comme par exemple l'IGF.  La Cour des comptes est un organisme de contrôle indépendant ; son rôle de contrôle ne s'apparente pas à celui d'autres organismes, comme par exemple l'IGF.  La Cour des comptes est un organisme de contrôle indépendant ; son rôle de contrôle ne s'apparente pas à celui d'autres organismes, comme par exemple l'IGF.	Se prononcer sur les comptes des comptables publics et sanctionner toute irrégularité constatée.  Vérifier la conformité des opérations financières avec les lois et règlements en vigueur.  Évaluer la performance de l'Administration publique et formuler des recommandations visant à améliorer les pratiques des organismes soumis à son contrôle.  Son rôle fondamental reste toutefois de protéger les fonds publics et de garantir	Le Cour des comptes est un organisme indépendant dans ses décisions et dans son fonctionnement.  Le rôle du Cour des comptes à travers ses missions de contrôle, consiste à surveiller le fonctionnement des organismes et institutions publiques, leur gestion des fonds publics et la manière dont ceux-ci sont dépensés.  Le Cour des comptes est un organisme indépendant dans ses décisions et dans son fonctionnement.  L'apurement des comptes : examen et évaluation des comptes présentés par les comptables publics, afin d'en vérifier l'exactitude et la sincérité.  Reddition des comptes : contrôle financier visant à vérifier que les fonds ont été utilisés conformément aux autorisations accordées par la loi de finances.  Contrôle de la qualité de la gestion : il repose sur trois critères fondamentaux que sont l'économie, l'efficacité et l'efficience. Il consiste à	Je ne participe pas directement aux missions d'audit, mais je contribue indirectement à leur bon déroulement en fournissant le soutien logistique et administratif nécessaire. La Cour des comptes est une institution constitutionnelle indépendante dont la mission est de contrôler l'utilisation des fonds publics, d'examiner les comptes des experts-comptables et d'évaluer la performance de l'administration publique.  Sans un Département des affaires des ressources, l'apurement des comptes : jugement des comptes des comptables publics.  La reddition des comptes : contrôle budgétaire lié aux autorisations accordées par la loi de finances.  Le contrôle de qualité de la gestion : évaluation basée sur les trois critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.  L'évaluation des politiques publiques : mesure du degré de mise en œuvre des programmes planifiés et de	Son rôle ne se limite pas à la détection des irrégularités, mais comprend également le contrôle de l'utilisation des fonds publics conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficience.  Elle exerce un contrôle sur l'État, les collectivités territoriales et les institutions publiques. Cette mission est essentielle pour garantir la bonne gouvernance et maintenir la confiance du public dans les institutions.  Sans un Département des affaires des ressources, l'apurement des comptes : jugement des comptes des comptables publics.  La reddition des comptes : contrôle budgétaire lié aux autorisations accordées par la loi de finances.  Le contrôle de qualité de la gestion : évaluation basée sur les trois critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.  L'évaluation des politiques publiques : appréciation du degré de réalisation des programmes publics.  L'apurement des comptes : jugement des comptes des comptables publics.  notre implication est cruciale dès la phase préparatoire.  Nous assurons la mise à disposition des ressources logistiques nécessaires aux équipes de magistrats : véhicules, matériel informatique, fournitures de bureau, consignés de mission et tout autre élément indispensable à leur arrivée sur site dans des conditions optimales. Sans ce soutien logistique, aucune mission ne peut être menée à bien.  notre implication est cruciale dès la phase préparatoire.  La Cour des comptes fonde ses travaux sur les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).
2 : Q2 Types d'audit	L'apurement des comptes : jugement de la régularité des comptes produits par les comptables publics.  La reddition des comptes : Vérification de la conformité de l'exécution du budget aux dispositions de la loi de finances.  Contrôle de la qualité de la gestion : Évaluation de la performance selon des critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.  Évaluation des politiques publiques : Évaluation de la	apurement des comptes (contrôle comptable) Contrôle qualité de gestion (contrôle des ordonnateurs)  apurement des comptes (contrôle comptable) Contrôle qualité de gestion (contrôle des ordonnateurs)	Le contrôle de la qualité est une combinaison de contrôle de performance et de contrôle de conformité. Au sein de la Cour, le contrôle de la qualité est assimilé au contrôle de performance.  Apurement des comptes : examen spécifique des comptes visant à évaluer l'ensemble des opérations comptables effectuées par le comptable général.	Contrôle de la qualité de la gestion : il repose sur trois critères fondamentaux que sont l'économie, l'efficacité et l'efficience. Il consiste à	La reddition des comptes : contrôle budgétaire lié aux autorisations accordées par la loi de finances.  Le contrôle de qualité de la gestion : évaluation basée sur les trois critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.  L'évaluation des politiques publiques : mesure du degré de mise en œuvre des programmes planifiés et de	Le contrôle de qualité de la gestion : évaluation basée sur les trois critères d'économie, d'efficacité et d'efficience.  L'évaluation des politiques publiques : appréciation du degré de réalisation des programmes publics.  L'apurement des comptes : jugement des comptes des comptables publics.	
3 : Q3 Déroulement des ...	Après la planification annuelle et la désignation de l'équipe d'auditeur chargé de l'audit, celle-ci se rend sur place pour recueillir les documents et analyser les transactions financières. Un rapport préliminaire est ensuite rédigé et soumis à l'entité audité pour qu'elle puisse y répondre. À ce stade, l'intervient en tant qu'observateur : je procède à un examen approfondi et rigoureux du rapport, vérifiant la validité des conclusions, la pertinence des classifications juridiques	la mission d'audit représente le cœur opérationnel de notre action. C'est là où se met en place une opération de contrôle pratique pour l'organisme, et les magistrats se déplacent sur place pour surveiller les documents et les pièces justificatives.  la mission d'audit représente le cœur opérationnel de notre action. C'est là où se met en place une opération de contrôle pratique pour l'organisme, et les magistrats se déplacent sur place pour surveiller les documents et les pièces justificatives.	La mission est planifiée en fonction des ressources disponibles.  Dès que le président de la chambre l'a approuvée, il désigne l'équipe, qui se met ensuite à la préparation d'un document de travail axé sur les axes d'audit et les critères. Nous commençons ensuite à mener à bien la mission en nous rendant chez l'entité audité, en réalisant des entretiens et des questionnaires pour recueillir des informations, et er nous appuyant sur les documents collectés pour	Toutes les opérations d'audits réalisés s'inscrivent dans le cadre du programme d'accompagnement.  Nous évaluons chaque étape une fois celle-ci achevée afin de l'améliorer. Nous demandons à consulter les documents disponibles au sein de l'établissement et rencontrons les responsables des différentes missions, notamment le directeur général de l'établissement et le conseil d'administration.  Ce programme doit être approuvé par le président de la Cour des comptes s'appuie sur les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).	un calendrier annuel de la mission est établi et approuvé par le président de la chambre.  Après analyse, un rapport provisoire est établi, soumis à délibération au sein de la Chambre, puis transmis à l'entité contrôlée pour qu'elle y réponde.  Une fois la réponse reçue, la version finale est établie et intégrée au rapport annuel de la Cour.	notre implication est cruciale dès la phase préparatoire.  Nous assurons la mise à disposition des ressources logistiques nécessaires aux équipes de magistrats : véhicules, matériel informatique, fournitures de bureau, consignés de mission et tout autre élément indispensable à leur arrivée sur site dans des conditions optimales. Sans ce soutien logistique, aucune mission ne peut être menée à bien.  notre implication est cruciale dès la phase préparatoire.	Le processus d'audit suit une démarche structurée en plusieurs étapes : il débute par la planification, qui définit le périmètre et les objectifs de la mission ; se poursuit par la collecte de documents et de preuves sur le terrain ; puis par l'analyse des données et la formulation d'observations.  Avant la rédaction du rapport final, nous partageons les conclusions préliminaires avec les parties prenantes concernées.  Nous nous appuyons sur les normes ISSAI (Normes internationales pour les institutions supérieures de contrôle des finances publiques) publiées par l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), qui constituent la norme mondiale en matière d'audit des finances publiques.  Ces normes ont été adaptées au cadre
4 : Q4 Normes INTOSAI	La Cour des comptes applique les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), qui constituent notre principal référentiel professionnel.  La Cour des comptes applique les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI), qui constituent notre principal	La Cour des Comptes fonde l'ensemble de ses travaux d'audit sur les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de Contrôle des Finances Publiques). Ces normes constituent notre référentiel professionnel de référence et garantissent que nos méthodes de contrôle sont alignées sur les meilleures pratiques reconnues à l'échelle mondiale, assurant ainsi la crédibilité, la légitimité et l'autorité de nos interventions.	Les normes adoptées par la Cour des comptes sont celles de l'INTOSAI, et toutes ces normes sont appliquées, à l'exception des normes d'audit financier.  En 2024, une cellule de vigilance a été mise en place pour les employés ou les auditeurs afin de vérifier si ces normes étaient bien appliquées. C'est donc l'année où il a été reconnu que ces normes devaient être appliquées même si elles l'étaient déjà auparavant, mais pas par tout le monde.	La Cour des comptes s'appuie sur les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).  La Cour des comptes s'appuie sur les normes internationales de l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI).	un calendrier annuel de la mission est établi et approuvé par le président de la chambre.  Après analyse, un rapport provisoire est établi, soumis à délibération au sein de la Chambre, puis transmis à l'entité contrôlée pour qu'elle y réponde.  Une fois la réponse reçue, la version finale est établie et intégrée au rapport annuel de la Cour.	notre implication est cruciale dès la phase préparatoire.  Nous assurons la mise à disposition des ressources logistiques nécessaires aux équipes de magistrats : véhicules, matériel informatique, fournitures de bureau, consignés de mission et tout autre élément indispensable à leur arrivée sur site dans des conditions optimales. Sans ce soutien logistique, aucune mission ne peut être menée à bien.  notre implication est cruciale dès la phase préparatoire.	

Tableau 2 :

	A : Entretien 1	B : Entretien 2	C : Entretien 3	D : Entretien 4	E : Entretien 5	F : Entretien 6	G : Entretien 7
1 - Q5 Indépendance	<p>L'indépendance est essentielle à l'exercice de nos fonctions et est garantie par la Constitution et la Loi fondamentale.</p> <p>En tant que censeur, je suis le garant de cette indépendance : mon rôle consiste précisément à veiller à ce que les rapports que j'examine ne subissent aucune influence extérieure et que les conclusions reposent exclusivement sur des preuves objectives et vérifiables.</p> <p>des pressions informelles</p>	<p>Les magistrats de la Cour jouissent d'une indépendance totale et absolue vis-à-vis des entités soumises à leur contrôle, afin que leurs conclusions ne soient jamais influencées par des pressions extérieures. Cette indépendance est garantie et consacrée par la loi en vertu de l'ord 95-20 de la Constitution algérienne, qui constitue le fondement juridique solide de notre indépendance institutionnelle.</p> <p>Les magistrats de la Cour jouissent d'une indépendance totale et</p>	<p>Indépendance il va de soi que chaque auditeur doit être indépendant. Il existe ensuite une commission chargée d'évaluer le travail.</p> <p>Indépendance : il va de soi que chaque auditeur doit être indépendant. Il existe ensuite une commission chargée d'évaluer le travail.</p>	<p>Il existe un problème important lié à l'indépendance vis-à-vis des instances extérieures.</p> <p>En ce qui concerne l'indépendance relative, notamment dans le cas algérien, celle de la Cour des comptes n'a pas été totale dès le départ.</p> <p>Les auditeurs jouissent d'une certaine indépendance, mais la Cour en tant qu'institution ne bénéficie pas toujours de cette indépendance, ce qui se manifeste parfois dans les missions annuelles où, dans la plupart des cas, le programme ne prévoit pas d'interventions extérieures, lorsque nous voulons contrôler ou superviser une</p>	<p>L'indépendance est garantie par la Constitution et la Loi 95-20 et 95-23 .</p> <p>Je veille personnellement à ce que chaque magistrat de ma section s'acquitte de ses fonctions en toute impartialité, sans aucune pression extérieure.</p> <p>Je dois toutefois reconnaître que cette indépendance est parfois relative dans la pratique, notamment lors de nos contacts avec les organismes soumis à contrôle qui tardent à nous fournir les documents demandés.</p>	<p>nous veillons à ce que les fonctions des auditeurs ne soient soumises à aucune contrainte logistique susceptible de nuire à leur indépendance.</p> <p>manque de ressources matérielles peut parfois, indirectement, entraver cette indépendance : lorsque les magistrats ne disposent pas des moyens de se déplacer ou de travailler efficacement, cela peut indirectement limiter l'étendue de leurs fonctions.</p>	<p>Oui, la Cour des comptes jouit d'une indépendance constitutionnelle et fonctionnelle.</p> <p>Nos magistrats ne reçoivent aucune instruction des entités dont ils audient les comptes, ce qui constitue une garantie fondamentale de crédibilité.</p> <p>Certaines pressions indirectes existent, et il est essentiel de continuer à renforcer les garde-fous institutionnels afin de préserver cette indépendance sous tous</p>
2 - Q6 Cadre juridique	<p>Le cadre juridique actuel offre une base solide, mais il présente des lacunes que je constate au quotidien.</p> <p>L'absence d'une loi-cadre exhaustive limite certains de nos pouvoirs, notamment en ce qui concerne l'application de la réglementation aux organisations qui refusent de coopérer.</p> <p>les délais légaux accordés aux organisations pour répondre à nos observations sont parfois excessivement longs, ce qui ralentit considérablement le</p>	<p>Le cadre juridique actuel repose sur l'ord 95-20 de la Constitution, qui prévoit l'adoption d'une loi organique spécifique définissant l'organisation, le fonctionnement et les compétences de la Cour.</p> <p>Ce cadre constitue une base solide, mais nous attendons toujours que cette loi soit adoptée.</p> <p>Le cadre juridique actuel repose sur l'ord 95-20 de la Constitution, qui prévoit l'adoption d'une loi organique spécifique définissant</p>	<p>La loi organique actuelle sera bientôt modifiée. Sur cette base, il faut nous donner un peu de temps pour nous permettre d'en prendre connaissance et de nous y adapter, pendant une période que nous allons nous-mêmes définir.</p> <p>La loi organique actuelle sera bientôt modifiée. Sur cette base, il faut nous donner un peu de temps pour nous permettre d'en prendre connaissance et de nous y adapter, pendant une période que nous allons nous-mêmes définir.</p>	<p>Notre situation professionnelle est excellente et je ne pense pas qu'il existe de meilleure ailleurs.</p> <p>certaines pratiques qui n'ont rien à voir avec le cadre juridique ; pourtant, cela nous empêche d'exercer notre métier dans les meilleures conditions. Les textes sont bons.</p> <p>Notre situation professionnelle est excellente et je ne pense pas qu'il existe de meilleure ailleurs.</p>	<p>Le cadre juridique actuel constitue une base solide, mais il est indispensable de renforcer la loi organique qui régit le fonctionnement de la Cour afin de lui conférer davantage de compétences, notamment en ce qui concerne l'obligation pour les organismes soumis à contrôle de fournir des informations.</p> <p>Nous attendons la nouvelle loi qui fera suite au changement intervenu entre la loi n° 84-17 et la loi organique n° 18-15 afin de renforcer notre efficacité</p>	<p>le cadre juridique actuel ne facilite pas toujours notre travail.</p> <p>Les procédures administratives et budgétaires auxquelles nous sommes soumis sont parfois rigides et contraignantes, ce qui ralentit l'allocation des ressources nécessaires à nos missions.</p> <p>le cadre juridique actuel ne facilite pas toujours notre travail.</p> <p>Les procédures administratives et budgétaires</p>	<p>Le cadre juridique est globalement satisfaisant, mais il nécessite des mises à jour périodiques pour suivre l'évolution de la gestion du secteur public.</p> <p>Le cadre juridique est globalement satisfaisant, mais il nécessite des mises à jour périodiques pour suivre l'évolution de la gestion du secteur public.</p>
3 - Q7 Ressources	<p>Non, c'est une réalité à laquelle je suis confronté quotidiennement. Le nombre d'auditeurs est insuffisant compte tenu du volume de rapports à examiner, ce qui empêche une charge de travail considérable et nuit à la qualité des audits.</p> <p>Techniquement, nos outils ne sont pas encore assez performants pour analyser efficacement de vastes quantités de données financières.</p> <p>Investir dans la modernisation des ressources</p>	<p>Nous souffrons d'un manque significatif en ressources humaines qualifiées, notamment en magistrats spécialisés. Ce déficit structurel affecte directement notre capacité à couvrir l'ensemble des organismes soumis à notre contrôle.</p> <p>Nous attendons l'adoption définitive de la loi organique propre à la Cour pour procéder aux recrutements nécessaires</p> <p>Nous souffrons d'un manque significatif en ressources</p>	<p>Er ce qui concerne les ressources disponibles pour les missions d'audit, celles-ci sont insuffisantes, pour mener à bien ces missions, les magistrats doivent redoubler d'efforts.</p> <p>Er ce qui concerne les ressources disponibles pour les missions d'audit, celles-ci sont insuffisantes, pour mener à bien ces missions, les magistrats doivent redoubler d'efforts.</p>	<p>Le problème réside dans le nombre insuffisant et la diversité des juries de la Cour des comptes ; bien qu'ils soient tous compétents et spécialisés, certaines spécialités font défaut (dans des domaines tels que la santé), ce qui nous empêche parfois d'accomplir notre travail.</p> <p>Le problème réside dans le nombre insuffisant et la diversité des juries de la Cour des comptes ; bien qu'ils soient tous compétents et spécialisés, certaines</p>	<p>Honnêtement, non.</p> <p>Nous souffrons d'une pénurie structurelle de ressources humaines, notamment de magistrats spécialisés dans des domaines spécifiques tels que la santé, l'éducation ou les infrastructures.</p> <p>Cette pénurie limite notre capacité à couvrir l'ensemble des organismes soumis à notre contrôle. Sur le plan technique, des efforts ont été déployés, mais la modernisation de nos outils de travail reste insuffisante pour répondre aux exigences</p>	<p>Sur le plan des ressources humaines, le nombre de personnels administratifs et de soutien est insuffisant pour répondre aux besoins réels de l'institution.</p> <p>Sur le plan technique, notre équipement est souvent obsolète, nos véhicules de service sont inadéquats et nos bâtiments ne sont pas adaptés à l'embauche de personnel supplémentaire ni aux besoins d'une institution de cette taille.</p> <p>Sur le plan des ressources</p>	<p>C'est un point délicat.</p> <p>Nous disposons d'un personnel hautement qualifié, mais nous avons besoin de renforts en termes d'effectifs et d'expertise spécialisée, notamment en audit informatique ou en analyse de données. Nous avons réalisé des progrès technologiques, mais la numérisation de nos outils et le processus de travail reste un domaine à développer.</p>
4 - Q8 Transparence	<p>Oui, et c'est un aspect que j'apprécie particulièrement dans mon rôle d'auditeur.</p> <p>En garantissant la qualité et l'exactitude des rapports, je contribue directement à la production d'informations financières fiables et crédibles.</p> <p>Une fois publiés, ces rapports deviennent un outil efficace de transparence, obligeant les organismes publics à rendre compte de leur gestion aux citoyens et aux institutions gouvernementales.</p>	<p>La mission de contrôle effectuée par la Cour des comptes contribue à l'amélioration de l'environnement de la gestion publique.</p> <p>En mettant en évidence les irrégularités et en exigeant des justifications précises pour chaque opération, la Cour impose une obligation de transparence dans le traitement des informations financières, ce qui se traduit par une gestion plus saine et plus transparente des ressources publiques.</p>	<p>Les recommandations constituent le meilleur moyen d'améliorer les performances financières.</p> <p>Nous disposerons de ressources humaines et techniques suffisantes, ce qui nous permettra de faire appel à des consultants spécialisés dans l'accompagnement des institutions.</p> <p>Cela nous permettra de formuler des observations pertinentes et de jouer notre rôle dans la mise en œuvre de politiques visant à améliorer la gestion, ce qui</p>	<p>Ces problèmes sont liés à la pénurie, et pour y remédier, nous devons reconnaître que nous ne couvrons pas tous les niveaux administratifs à l'échelle nationale.</p> <p>nous exerçons nos activités et nos missions principalement au niveau des ministères et des organismes de la capitale.</p> <p>En dehors de la capitale, nous n'avons souvent aucune mission, ce qui affecte le sens des responsabilités des dirigeants et limite la transparence.</p>	<p>L'audit contribue à renforcer la transparence en exigeant des justifications précises pour chaque opération. Nous constatons toutefois que, dans certains cas, l'audit est effectué sans se rendre sur place auprès de l'organisme audité, c'est-à-dire qu'il se limite à un examen des documents. Cela nuit à la transparence que le Conseil de la comptabilité est censé promouvoir.</p> <p>L'audit contribue à renforcer la transparence en exigeant des justifications précises</p>	<p>Oui, et notre rôle dans la gestion des actifs y contribue indirectement. En garantissant une gestion rigoureuse et transparente des ressources de la cour, nous donnons l'exemple et renforçons la crédibilité de l'institution.</p> <p>Oui, et notre rôle dans la gestion des actifs y contribue indirectement. En garantissant une gestion rigoureuse et transparente des ressources de la cour, nous donnons l'exemple et renforçons la crédibilité de</p>	<p>Sa contribution est directe et significative.</p> <p>Nos conclusions alertent les responsables sur les lacunes et incitent les institutions à exercer une pression accrue en faveur d'une plus grande transparence.</p> <p>la publication de ces rapports renforce la confiance du public envers les institutions publiques et envoie un signal fort en faveur de la reddition de comptes.</p>

Tableau 3 :

	A : Entretien 1	B : Entretien 2	C : Entretien 3	D : Entretien 4	E : Entretien 5	F : Entretien 6	G : Entretien 7
1 : Q12 Réduction des m...	Oui, et cet effet est mesurable.  Les sanctions prononcées par le tribunal ont un réel effet dissuasif sur les gestionnaires du secteur public.  De plus, la simple perspective d'un audit incite les institutions à améliorer leurs pratiques dès le départ.  En tant qu'observateur, je veille à ce que les classifications utilisées dans les rapports soient juridiquement fondées, afin que les sanctions prononcées	Oui, c'est l'un des principaux résultats concrets de notre travail.  La Cour dispose d'un pouvoir de sanction effectif : elle peut infliger des amendes et des sanctions aux comptables et aux responsables financiers fautifs.  Ces sanctions ont un effet dissuasif qui incite les dirigeants à faire preuve d'une plus grande rigueur.  Dans les cas les plus graves, les dossiers sont transmis au ministère public	À travers tout ce que nous avons évoqué, quel que soit le questionnaire, j'chercherais à corriger ses erreurs face à la présence de la Cour. Cela réduit les mauvaises pratiques  À travers tout ce que nous avons évoqué, quel que soit le questionnaire, j'chercherais à corriger ses erreurs face à la présence de la Cour. Cela réduit les mauvaises pratiques	Oui, lorsque nous accomplissons nos missions au mieux de nos capacités, nous limitons ces habitudes négatives ou ces comportements qui ne sont pas conformes aux bonnes pratiques.  Nous travaillons dans le respect des normes et formulons des recommandations. C'est pourquoi il est indispensable qu'il existe des normes pour que la Cour des comptes puisse remplir pleinement ce rôle.	Oui, absolument.  L'existence même de la cour et la possibilité d'un audit constituent en elles-mêmes un puissant facteur de dissuasion.  Les organisations que nous avons auditées ont considérablement réduit leurs infractions lors des audits suivants.  les sanctions imposées renforcent cet effet dissuasif pour tous les directeurs généraux.	Oui, et cet impact est manifeste jusque dans notre propre environnement de travail.  La présence et la réputation de rigueur du tribunal incitent les organismes publics à améliorer leurs pratiques.  nous recevons régulièrement des demandes d'information d'organisations souhaitant mettre leurs systèmes de gestion en conformité avec la réglementation en vigueur avant d'éventuels audits.	oui. Le simple fait d'être sous contrôle a un effet dissuasif. Les questionnaires savent que leurs actions sont scrutées, ce qui les incite naturellement à une plus grande discipline.  l'impact réel est surtout visible dans la mise en œuvre concrète des recommandations.  oui. Le simple fait d'être sous contrôle a un effet dissuasif. Les gestionnaires savent que
2 : Q10 Utilisation des res...	Oui. D'après les rapports que j'ai examinés, j'ai constaté que les organisations ayant fait l'objet d'audits répétés par le tribunal améliorent systématiquement leur gestion.  Les recommandations de nos rapports, vérifiées lors de mon examen, se traduisent par des résultats concrets en matière de rationalisation des dépenses et d'optimisation de l'allocation des ressources disponibles.	Le premier objectif stratégique de notre action consiste à garantir une utilisation efficace, efficiente et économique des ressources publiques.  Nous évaluons la performance administrative globale : les fonds alloués ont-ils permis d'atteindre les résultats escomptés ? Les ressources étaient-elles adaptées aux objectifs ? Nous contribuons ainsi à une bonne gouvernance financière.	Oui, l'audit a effectivement contribué à améliorer l'utilisation des ressources.  Dans le cadre de nos missions au sein de la troisième chambre, nous avons constaté que les organismes audités s'efforcent progressivement d'améliorer leur gestion après avoir reçu nos recommandations.	Oui, bien sûr. C'est une mission fondamentale dans le domaine du contrôle de gestion. Nous nous assurons que les ressources ont été utilisées conformément à ces trois principes : économie, efficacité et efficience - les trois piliers sur lesquels repose notre travail.  Oui, bien sûr. C'est une mission fondamentale dans le domaine du contrôle de gestion. Nous nous assurons que les ressources ont été utilisées conformément à ces trois principes : économie, efficacité et efficience.	Oui, nos efforts ont contribué à améliorer sensiblement l'utilisation des ressources publiques. Les recommandations que nous formulons à l'issue de chaque mission incitent les organismes contrôlés à revoir leurs procédures administratives et à optimiser leurs dépenses.  Nos mesures l'ampleur de cette amélioration en assurant un suivi au fil des missions successives.	Oui. Nous constatons au sein même de la Cour qu'une culture de contrôle favorise une gestion plus rigoureuse des ressources.  Dans notre département des affaires et les moyens, nous appliquons nous-mêmes les principes de bonne gouvernance préconisés par la Cour pour les institutions qu'elle audite, ce qui nous permet d'optimiser l'utilisation de nos ressources malgré leurs limitations.	Oui, mais l'impact est variable. Certaines organisations ont pris nos recommandations au sérieux et ont constaté des améliorations concrètes. D'autres progressent plus lentement, souvent en raison de contraintes réglementaires ou de l'impossibilité de mettre en œuvre les recommandations.  Oui, mais l'impact est variable. Certaines organisations ont pris nos recommandations au sérieux et ont constaté des améliorations concrètes. D'autres progressent plus lentement, souvent en raison de contraintes réglementaires ou de l'impossibilité de mettre en œuvre les recommandations.
3 : Q11 Economie Efficac...	Oui. D'après les rapports que j'ai examinés, j'ai constaté que les organisations ayant fait l'objet d'audits répétés par le tribunal améliorent systématiquement leur gestion.  Économie : Les ressources ont-elles été acquises au moindre coût ? Efficacité : Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? Efficience : Les résultats obtenus sont-ils proportionnels aux ressources utilisées ?  Ces trois dimensions sont indissociables de l'audit qualité, et c'est ce que je m'efforce de vérifier dans	Le premier objectif  La Cour veille à ce que ces ressources soient allouées de manière régulière, réparties conformément aux lois de finances et utilisées exclusivement dans l'intérêt du service public, à l'abri de tout gaspillage ou détournement. Les trois critères - économie, efficacité et efficience - constituent un guide méthodologique pour notre approche d'évaluation.	L'audit que nous menons au sein de la troisième direction va au-delà de la simple vérification de la régularité des opérations.  Économie : nous vérifions que les ressources ont été acquises au moindre coût possible, sans gaspillage ni surfacturation. Efficacité : nous évaluons si les objectifs fixés dans les programmes ont été effectivement atteints par rapport aux budgets dépenses. Efficience : nous analysons	Oui, l'audit contribue effectivement à améliorer l'utilisation des ressources publiques  L'économie : nous mettons en évidence les dépenses superflues et orientons les organismes vers une gestion plus rationnelle des ressources. Efficacité : nous vérifions si les objectifs fixés ont été effectivement atteints par rapport aux budgets engagés. Efficience : nous évaluons le rapport entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus.	Oui, nos efforts ont contribué à améliorer sensiblement l'objectif principal des missions de contrôle de gestion que nous menons. Nous évaluons systématiquement trois critères : l'économie dans l'acquisition des ressources, l'efficacité dans la réalisation des objectifs et l'efficience dans le rapport entre les ressources allouées et les résultats obtenus. Ces trois dimensions guident chacune des missions que nous menons au sein du service.	Oui. Nous constatons au sein même de la Cour qu'une culture de contrôle favorise une gestion plus rigoureuse des ressources.  Nous nous efforçons constamment d'acquiescer des ressources au moindre coût (économies), de les utiliser pour atteindre les objectifs définis (efficacité) et d'améliorer le rapport entre les ressources allouées et les résultats obtenus (efficience). La cohérence entre les principes défendus par la Cour et ses pratiques renforce sa crédibilité	Oui, mais l'impact est variable. Certaines organisations ont pris nos recommandations au sérieux et ont constaté des améliorations concrètes. D'autres progressent plus lentement, souvent en raison de contraintes réglementaires ou de l'impossibilité de mettre en œuvre les recommandations.  Oui, mais l'impact est variable. Certaines organisations ont pris nos recommandations au sérieux et ont constaté des améliorations concrètes. D'autres progressent plus lentement, souvent en raison de contraintes réglementaires ou de l'impossibilité de mettre en œuvre les recommandations.
4 : Q9 Responsabilisation	Absolument.  Les procédures judiciaires que nous mettons systématiquement en œuvre - et que je vérifie rigoureusement dans les rapports qui me sont soumis - obligent les gestionnaires à justifier chacune de leurs décisions et à répondre de leurs actes devant les tribunaux.  Cette obligation de rendre des comptes favorise un fort sens des responsabilités, allant au-delà de la simple sanction pour créer une	la mission de contrôle effectuée par la Cour des comptes efficacement à l'amélioration de l'environnement de la gestion publique. En mettant en évidence les irrégularités et en les corrigeant, et en exigeant des justifications précises pour chaque opération, la Cour impose une obligation de transparence dans le traitement des informations financières, ce qui se traduit par une gestion plus saine et plus transparente des ressources publiques.  Tout à fait. En effet, lorsque	Nous manquons de ressources, ce qui se traduit par un contrôle insuffisant : cela nous a empêchés de surveiller l'ensemble des collectivités locales, des établissements publics à caractère industriel (EPIC), des établissements publics à caractère administratif (EPA) et d'autres institutions.  Nous adoptons une approche fondée sur les risques, c'est-à-dire que nous nous concentrons sur les organismes que nous estimons présenter les risques les plus élevés (les organismes qui ne suivent	Oui, l'audit contribue  Lorsque nous nous rendons dans l'établissement qui doit faire l'objet d'un audit, nous rencontrons le directeur et le conseil d'administration. Cela leur permet de prendre conscience de leurs responsabilités dès notre première rencontre ; ils se sentent responsables car ils constatent qu'il existe bel et bien un contrôle sur eux, leurs activités et leurs décisions.  Lorsque nous nous rendons dans l'établissement qui doit faire l'objet d'un audit, nous	Oui, c'est précisément  Dès que les responsables prennent conscience qu'ils sont sous le contrôle de la Cour, ils adoptent une attitude plus sérieuse dans la gestion des deniers publics.  Je le constate moi-même lors de nos visites sur le terrain : dès la première réunion avec les responsables, leur comportement change et ils deviennent plus conscients de leurs responsabilités vis-à-vis des deniers publics  Dès que les responsables prennent conscience qu'ils	Oui, et je le constate même au sein de notre service.  la cour est un organe de contrôle, nous avons l'obligation stricte de gérer nos ressources et nos activités avec rigueur.  Cette responsabilité accrue s'étend naturellement aux entités auditées, qui savent qu'elles sont soumises au contrôle de la cour.  Oui, et je le constate même au sein de notre service.  la cour est un organe de	Absolument.  La conscience que les décisions des gestionnaires seront scrutées les incite à être plus précis et prudents.  La responsabilisation n'est pas qu'une simple sanction : c'est avant tout une culture qui doit être solidement ancrée dans les pratiques de gestion du secteur public.  Absolument.  La conscience que les

Tableau 4 :

	A : Entretien 1	B : Entretien 2	C : Entretien 3	D : Entretien 4	E : Entretien 5	F : Entretien 6	G : Entretien 7
1 : Q15 Faiblesses	<p>Un nombre insuffisant d'auditeurs par rapport à la charge de travail.</p> <p>Une faible présence sur le terrain en dehors de la capitale.</p> <p>Un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations défaillant.</p> <p>Un nombre insuffisant d'auditeurs par rapport à la charge de travail.</p> <p>Une faible présence sur le terrain en dehors de la capitale.</p>	<p>Je dois reconnaître en toute franchise que nos missions se heurtent à de réelles difficultés sur le terrain.</p> <p>La principale difficulté réside dans le manque de coopération des agents des organismes contrôlés : certains tardent à fournir les documents demandés tandis que d'autres hésitent à coopérer pleinement avec nos équipes. Cette attitude entrave le bon déroulement des missions et peut nuire à l'exhaustivité des résultats auxquels nous parvenons.</p>	<p>Manque de coopération de la part des responsables et retards dans l'exécution des tâches</p> <p>Certaines questions se sont clarifiées et sont devenues moins complexes avec le temps, et certaines choses se sont améliorées et ont évolué.</p> <p>Lacunes dans la mise en œuvre du programme au sein des institutions</p> <p>Lacunes au niveau du contrôle interne, du système d'information et de la répartition des tâches entre</p>	<p>Parmi les faiblesses que j'observe en ce moment, il faut une formation pour améliorer les missions. Par exemple, une formation sur la nouvelle loi organique 18-15</p> <p>Parmi les faiblesses que j'observe en ce moment, il faut une formation pour améliorer les missions. Par exemple, une formation sur la nouvelle loi organique 18-15</p>	<p>Manque de ressources humaines spécialisées, notamment dans des domaines techniques précis.</p> <p>Absence de présence territoriale suffisante en dehors de la capitale, ce qui limite notre couverture nationale.</p> <p>Manque de coopération de certains organismes contrôlés dans la communication des documents.</p> <p>Absence de mécanisme contraignant pour le suivi des recommandations.</p>	<p>Insuffisance des moyens matériels : équipements informatiques obsolètes, véhicules de service insuffisants, locaux inadaptés. Manque de personnel administratif qualifié pour soutenir efficacement les missions.</p> <p>Lourdeur des procédures administratives qui ralentit la mise à disposition des moyens.</p> <p>Absence d'un système d'archivage numérique performant pour la gestion des dossiers.</p> <p>Budget insuffisant pour</p>	<p>Lenteur de la mise en œuvre des recommandations ;</p> <p>Lenteur du cycle d'audit par rapport à l'évolution rapide du terrain ;</p> <p>Capacités actuelles limitées en matière d'audit numérique et d'analyse des mégadonnées ;</p> <p>Manque de communication avec le public concernant les conclusions des rapports.</p> <p>Lenteur de la mise en œuvre des recommandations ;</p>
2 : Q16 Propositions	<p>Investir massivement dans la formation continue des juges et du personnel judiciaire. Moderniser les outils informatiques afin d'améliorer l'efficacité des audits.</p> <p>Renforcer les effectifs et de magistrats spécialisés pour faire face à la charge de travail croissante.</p> <p>Investir massivement dans la formation continue des juges et du personnel judiciaire. Moderniser les outils informatiques afin d'améliorer l'efficacité des audits.</p> <p>Je regrette profondément cette lacune.</p> <p>Si le rapport annuel est publié et soumis au Président et au Parlement, la grande majorité de nos rapports sectoriels demeurent confidentiels ou inaccessibles au public.</p> <p>Cette situation limite considérablement la transparence que devrait atteindre notre travail. Une stratégie de communication proactive concernant nos rapports renforcerait sans aucun doute leur impact et</p>	<p>Recruter un grand nombre de juges financiers et d'auditeurs qualifiés afin de pallier la pénurie de ressources humaines</p> <p>Investir dans la formation continue du personnel afin de maintenir un niveau élevé de compétence</p> <p>Organiser des sessions de formation spécialisées sur les nouvelles normes ISSAI (Normes internationales d'audit) et les outils modernes d'analyse financière</p> <p>Recruter un grand nombre de juges financiers et d'auditeurs qualifiés afin de pallier la pénurie de ressources humaines</p> <p>Investir dans la formation continue des juges financiers et d'auditeurs qualifiés afin de pallier la pénurie de ressources humaines</p>	<p>Réponse Recruter et former des auditeurs, ou mettre en place des mécanismes permettant aux consultants de signaler les changements mis en œuvre par les entités auditées.</p> <p>Réponse Recruter et former des auditeurs, ou mettre en place des mécanismes permettant aux consultants de signaler les changements mis en œuvre par les entités auditées.</p>	<p>Mise en œuvre des lois n° 95-20 et n° 95-23, et renforcement de l'investissement dans le capital humain, par le biais de la promotion de la formation, du recrutement et du développement des personnes possédant des compétences spécialisées.</p> <p>Mise en œuvre des lois n° 95-20 et n° 95-23, et renforcement de l'investissement dans le capital humain, par le biais de la promotion de la formation, du recrutement et</p>	<p>Investir dans le capital humain en recrutant des profils spécialisés et en organisant des formations continues.</p> <p>Développer la présence territoriale de la Cour pour couvrir l'ensemble des organismes publics à l'échelle nationale.</p> <p>Moderniser les outils de travail pour améliorer l'efficacité et la célérité de nos missions.</p> <p>Investir dans le capital humain en recrutant des profils spécialisés et en</p>	<p>Recrutement de personnel administratif qualifié pour renforcer les capacités de gestion.</p> <p>Amélioration de la coordination entre les services et les chambres afin de répondre aux besoins logistiques des missions d'audit.</p> <p>Simplification des procédures administratives pour accélérer la mise à disposition des ressources nécessaires à ces missions.</p> <p>Recrutement de personnel administratif qualifié pour</p>	<p>Mettre en place des mécanismes contraignants de suivi des recommandations, assortis d'indicateurs mesurables et d'échéances précises.</p> <p>Investir massivement dans les outils d'audit numérique et d'analyse des données.</p> <p>Renforcer la coopération avec les autres organes de contrôle, notamment le Parlement et les autorités d'inspection.</p> <p>Développer des canaux de communication efficaces pour promouvoir les</p>
3 : Q13 Diffusion des rap...	<p>Si le rapport annuel est publié et soumis au Président et au Parlement, la grande majorité de nos rapports sectoriels demeurent confidentiels ou inaccessibles au public.</p> <p>Cette situation limite considérablement la transparence que devrait atteindre notre travail. Une stratégie de communication proactive concernant nos rapports renforcerait sans aucun doute leur impact et</p>	<p>Les rapports de la Cour sont des documents officiels revêtant une grande valeur juridique. Ils sont examinés par les juges et peuvent donner lieu à des décisions provisoires ou définitives.</p> <p>Les rapports de la Cour sont des documents officiels revêtant une grande valeur juridique. Ils sont examinés par les juges et peuvent donner lieu à des décisions provisoires ou définitives.</p>	<p>Oui, les rapports sont effectivement publiés. La Cour des comptes publie chaque année son rapport annuel, qui est transmis aux plus hautes autorités de l'État, notamment au président de la République. Ce rapport constitue un document de référence officielle qui résume l'ensemble de nos observations et recommandations.</p> <p>Oui, les rapports sont effectivement publiés. La Cour des comptes publie chaque année son rapport</p>	<p>Maisheureusement non, les autres cours des comptes publient tous leurs rapports.</p> <p>tous les rapports ne sont pas publiés, et la plupart ne sont pas accessibles au public, à l'exception du rapport annuel.</p> <p>Il est recommandé de les publier tous les mois, mais une publication tous les six mois ou à une autre fréquence convient également.</p> <p>Il faut mettre des copies à la disposition du public. Au fil du temps, lorsque les rapports sont publiés et diffusés, ils contribuent à la transparence et à la responsabilité.</p>	<p>Sur le plan administratif, nous sommes responsables de la copie, de l'archivage et de la diffusion des comptes rendus judiciaires. Je dois toutefois admettre que la publication demeure insuffisante : le rapport annuel est publié et transmis aux autorités compétentes, mais les rapports sectoriels restent largement confidentiels. De plus, l'amélioration de notre politique de publication exige des ressources supplémentaires dont notre service ne dispose pas</p> <p>Et tous les rapports des missions que nous effectuons ne sont pas publiés. Ce qui est disponible pour tout le monde, c'est uniquement le rapport annuel.</p>	<p>Sur le plan administratif, nous sommes responsables de la copie, de l'archivage et de la diffusion des comptes rendus judiciaires. Je dois toutefois admettre que la publication demeure insuffisante : le rapport annuel est publié et transmis aux autorités compétentes, mais les rapports sectoriels restent largement confidentiels. De plus, l'amélioration de notre politique de publication exige des ressources supplémentaires dont notre service ne dispose pas</p>	<p>ces rapports n'ont pas encore atteint leur plein potentiel.</p> <p>Bien qu'ils soient publiés, leur utilisation par les médias, la société civile reste insuffisante.</p> <p>Il est urgent de développer une culture de la lecture et de l'utilisation de ces rapports, notamment en simplifiant leur présentation au grand public.</p>
4 : Q14 Suivi des recom...	<p>Il manque encore un mécanisme formel et contraignant.</p> <p>Dans le cadre de mes fonctions, je constate que les recommandations des rapports que j'examine ne sont pas toujours mises en œuvre avec précision.</p> <p>Les organisations évaluées ne sont pas légalement tenues de justifier les mesures prises pour appliquer nos recommandations dans des délais précis.</p> <p>La mise en place d'un</p>	<p>Il faut, dans le cadre de la légalité de la gestion, après l'élaboration d'une note d'évaluation, que celle-ci présente un ensemble de recommandations que l'organisme de contrôle prend en considération, et suit le processus d'intégration et de mise en œuvre des recommandations.</p> <p>Il faut, dans le cadre de la légalité de la gestion, après l'élaboration d'une note d'évaluation, que celle-ci présente un ensemble de recommandations que</p>	<p>Oui, il n'existe pas de procédure officielle. Nous examinons les recommandations antérieures un ou deux ans après leur mise en œuvre pour évaluer leur degré d'application, et il est parfois possible de se rendre dans l'établissement concerné ; il existe un rapport dédié aux recommandations.</p> <p>Oui, il n'existe pas de procédure officielle. Nous examinons les recommandations antérieures un ou deux ans après leur mise en œuvre</p>	<p>Il n'existe pas de système officiel de suivi des recommandations. La Cour des comptes fonctionne selon des recommandations, mais elle n'a pas mis en place de système officiel pour en assurer le suivi.</p> <p>Les recommandations que nous formulons ne sont pas contraignantes pour l'entité contrôlée, et certaines d'entre elles ne revêtent pas l'importance que leur reconnaît la loi. De plus, il existe des recommandations</p>	<p>il n'existe aucun mécanisme formel et contraignant pour contrôler la mise en œuvre des recommandations. Bien que nous établissons des rapports de suivi spécifiques, les organisations examinées ne sont pas légalement tenues d'y répondre dans des délais précis.</p> <p>Il s'agit d'une lacune importante que nous espérons voir comblée par les réformes législatives à venir.</p> <p>il n'existe aucun mécanisme formel et contraignant pour</p>	<p>nous gérons la correspondance et les dossiers relatifs au suivi des recommandations.</p> <p>Il convient de noter qu'il n'existe actuellement aucun mécanisme formel et structuré à cet effet.</p> <p>La correspondance avec les organismes audités est souvent informelle et sans calendrier précis, ce qui rend difficile un suivi rigoureux et systématique de la mise en œuvre des recommandations.</p>	<p>Un système de contrôle existe, mais il doit être renforcé et rendu plus</p>

