

La place de l'évaluation en tant que pratique managériale parmi ses confrères : Audit, Contrôle, Inspection, Budgétisation, Suivi et Veille

The place of assessment as a managerial practice among its peers : Audit, Control, Inspection, Budgeting, Monitoring and Watchfulness

Mohammed GUECHATI

Docteur

Laboratoire « LURIGOR »

Faculté des Sciences Juridiques Économiques
et Sociales Université M. Premier Oujda

Maroc

guech.mohammed@gmail.com

El Kébir ELAKRY

PES

Laboratoire « LURIGOR »

Faculté des Sciences Juridiques Économiques
et Sociales Université M. Premier Oujda

Maroc

akriabdalkabir@yahoo.ca

Nômane CHAFI

Doctorant

Laboratoire : Gouvernance territoriale et développement durable
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger

Maroc

nomane.chafi@gmail.com

Date de soumission : 15/08/2023

Date d'acceptation : 07/10/2023

Pour citer cet article :

Guechati .M, et al. (2023) «La place de l'évaluation en tant que pratique managériale parmi ses confrères : Audit, Contrôle, Inspection, Budgétisation, Suivi et Veille», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1 » pp : 338-356.

Résumé

L'évaluation en tant que pratique managériale ne peut être réalisée sans disposer de données fiables fournies par des structures déterminées, destinées à être analysées et confrontées à des normes et standards constituant des référentiels prédéfinis afin de pouvoir apporter un jugement argumenté et proposer des recommandations de nature à pallier aux non conformités enregistrées et améliorer la conformité aux normes et référentiels.

Dans cet article, nous essayons de mettre en avant les traits que l'évaluation partage avec des pratiques managériales relevant des sciences de gestion à savoir l'audit, le contrôle, l'inspection, la budgétisation, le suivi et la veille. Nous analysons par la suite les interactions que peut avoir l'évaluation avec les pratiques managériales étudiées. Le but est de mettre en exergue la place qu'occupe l'évaluation parmi les pratiques managériales susmentionnées : tantôt elle se dresse comme étape importante et inéluctable dans la mise en place de ces pratiques managériales, tantôt elle constitue l'output alimenté par lesdites pratiques managériales.

Mots clés : Evaluation ; audit ; contrôle ; inspection ; suivi.

Abstract

Assessment as a managerial practice cannot be carried out without having reliable data, provided by identified structures, that are compared to a determined reference frame in order to be able to make a judgment and propose recommendations likely to compensate for recorded non-conformities and improve compliance with standards and benchmarks.

In this article, we try to highlight the traits that assessment shares with managerial practices that in turn feed the process of conducting an assessment mission. We analyze afterwards the different interactions between assessment in one hand and the managerial practices we targeted. The ultimate purpose is to show, in one hand, the crucial place that assessment has as an important step to achieve the realization of some of the aforementioned managerial practices. In the other hand, we expose how some of these managerial practices feed in return the process of conducting an assessment mission.

Keywords : Assessment ; audit ; control ; inspection ; monitoring.

Introduction :

Depuis l'adoption de la nouvelle constitution (2011), on constate une consécration de plus en plus amplifiée en termes de responsabilisation et de reddition des comptes, de redevabilité et de transparence dans la gestion des deniers publics.

Ceci s'inscrit dans le cadre de la consécration des principes de la bonne gouvernance, voie dans laquelle notre pays s'est engagé depuis bien longtemps. (Rapport de l'ICPC,2011).

On parle de plus en plus de l'institutionnalisation de l'évaluation en raison de son importance vu qu'est considérée comme étant une garantie de la bonne gouvernance et du développement.

Il existe un consensus international sur la nécessité de concevoir l'évaluation comme une exigence démocratique, pivot d'analyse et facteur d'efficacité des politiques publiques.

Dans ce sens, la nouvelle constitution a apporté entre ses lignes les prémices de profonds changements touchant différents domaines, particulièrement l'évaluation des politiques publiques.

L'évaluation vise à garantir la transparence de l'action publique et à vérifier son efficacité. En même temps, elle représente un gage de la démocratie et de la bonne gouvernance. En effet l'évaluation est un acte à la fois technique et politique dans la mesure où elle interroge la pertinence et la cohérence des choix et des priorités des politiques publiques. Cet enjeu concerne autant les pouvoirs publics et les parlementaires que la société civile.

Certes, dans le cadre des politiques publiques, l'évaluation ne peut être considérée comme étant vecteur de la bonne gouvernance que lorsqu'elle est reconnue et formalisée sur le plan politique et institutionnel.

De même, une évaluation des politiques publiques dans son sens « politique » est réalisée d'une manière plus fluide lorsque l'évaluation sur le plan managérial est assurée en bonne et due forme.

Notre article a pour objectif de présenter les différentes pratiques managériales susmentionnées et de les analyser afin de déterminer leur champ d'intersection. Autrement dit, notre travail s'intéresse à répondre à la problématique suivante : Quelle est la place de l'évaluation dans le processus de mise en œuvre d'autres pratiques managériales relevant du même domaine ?

Volume 7 : numéro 3

Ainsi, afin de répondre à notre problématique, nous adoptons une analyse qualitative d'une revue de littérature que nous menons en relation avec l'audit, le contrôle, l'inspection, la budgétisation, le suivi, la veille et l'évaluation.

En effet, nous exposons dans un premier lieu différentes définitions des pratiques managériales précitées tout en mettons l'accent en particulier sur les différentes étapes constituant le processus de mise en œuvre des missions d'audit, de contrôle, d'inspection, de budgétisation, de suivi, de veille et d'évaluation.

Par la suite, nous analysons ces différentes étapes afin de dégager les champs communs partagés entre l'évaluation d'une part et les autres pratiques managériales d'autre part à savoir l'audit, le contrôle, l'inspection, la budgétisation, le suivi et la veille.

Le but est de déterminer dans un premier lieu si ces pratiques partagent un champ d'intervention avec l'évaluation, et dans un second lieu de situer la place de l'évaluation par rapport à ces pratiques.

Ceci permettra également de mieux nuancer entre l'évaluation, le contrôle, l'audit et l'inspection, concepts souvent confondus par les lecteurs.

1. Définitions de l'évaluation

L'évaluation est un concept qui a fait couler beaucoup d'encre. Avant d'entamer notre travail de positionnement de cette pratique managériale parmi ses confrères, il convient tout d'abord de bien définir ce concept. Ainsi, nous présentons un tableau récapitulons différentes définitions managériales de l'évaluation :

Tableau n°1 : Définitions de l'évaluation

Définitions l'évaluation	Auteurs
L'évaluation est le processus pour décrire, obtenir et fournir de l'information pour juger des alternatives à la décision.	Stuffelbeam 1973, p.129

L'évaluation est ce qu'elle est, la détermination du mérite ou de la valeur , et ce à quoi elle sert est une tout autre question.	Scriven, 1980, p.7
L'évaluation de programme est la collecte systématique de données au sujet des activités, des caractéristiques et des effets des programmes, afin de porter des jugements sur ces derniers, d'améliorer leur efficacité et/ou d'être en mesure de <i>prendre des décisions</i> plus éclairées au sujet des programmes futurs.	Patton, 1997, p.23
L'évaluation est le processus par lequel on procède à une collecte d'un ensemble de données valides et fiables, puis à l'examen du degré d'adéquation entre cet ensemble de données et un ensemble de critères choisis adéquatement en vue de <i>fonder la prise de décision</i> .	Ketele, 1993, p.68
Maurice Chastrette définit l'évaluation en tant que processus qui consiste à porter un jugement sur le résultat d'une mesure, puis donner une signification à ce résultat par rapport à un cadre de référence, un critère, une échelle de valeur. Tout ceci s'effectue <i>dans le but de prendre une décision</i> .	J-M. De Ketele et al., 2007
L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'évaluation détermine la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'incorporer les enseignements tirés dans le processus de <i>prise de décision</i> .	Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants rouges, 2021
L'évaluation, dans son sens le plus large, signifie simplement évaluer ou juger la valeur ou le mérite de quelque chose. En pratique (gestion de projet), cela signifie que les réalisateurs (d'un projet M&E) ont besoin d'une attitude de questionnement pour une évaluation continue.	IFAD, 2002

Les événements d'évaluation sont souvent plus périodiques et posent des questions fondamentales sur l'avancement général et la direction d'un projet. Le processus d'auto-évaluation se combine bien avec l'évaluation externe.	
---	--

Source : élaborer par nos propres soins

L'évaluation a fait l'objet de plusieurs travaux, traitée par différents auteurs, chacun d'entre eux mettant en exergue une composante particulière de l'évaluation (Mathison, 2005).

Au-delà de la diversité des définitions de l'évaluation, on note une convergence sur différentes caractéristiques de l'évaluation : C'est une opération ou un processus qui consiste à construire un jugement, résultant d'un examen du degré d'adéquation de l'objet évalué et ce par rapport à un référentiel bien défini, fournissant ainsi des enseignements utiles permettant d'argumenter, fonder et prendre une décision.

2. Définition de l'audit interne

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui accorde à une organisation une certaine garantie sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

En **évaluant** ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en proposant des solutions de nature à améliorer leur efficacité, l'audit interne aide l'organisation où il est installé à atteindre ses objectifs (IFACI, 2000).

Selon COSO, trois missions sont associées à l'audit interne : audit opérationnel, audit financier et enfin audit de la stratégie.

L'**audit opérationnel** se concentre sur l'efficacité de l'organisation et le respect des procédures écrites. En vue d'évaluer l'organisation et ses réalisations, l'auditeur interne doit procéder à un examen systématique des activités ou des processus d'une entité afin d'identifier les pratiques jugées non économiques, improductives et inefficaces, et ce afin de proposer des solutions d'amélioration et de s'assurer éventuellement de leur suivi.

La mission de l'**audit financier** est de s'assurer que les informations financières sont fiables et de protéger les actifs matériels, humains et financiers. En relation avec les auditeurs externes, l'auditeur interne est tenu d'assurer la fiabilité des procédures de contrôle interne comptable. On ne parle pas ici du cas des missions de certification des comptes.

En ce qui concerne la mission d'**audit de la stratégie**, l'auditeur identifie les risques associés aux objectifs et aux grandes orientations stratégiques définies par l'organisation afin de procéder à une évaluation de la conformité et de la cohérence d'ensemble entre ce qui a été arrêté et ce qui est fait dans le but d'apprécier la performance des réalisations.

En outre, Renard (2006) associe quatre niveaux correspondant aux âges de l'audit interne : l'audit de conformité ou de régularité, l'audit d'efficacité, l'audit de management, l'audit de stratégie.

Ainsi, l'**audit de régularité ou de conformité** « consiste à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de postes, organigrammes, systèmes d'information... En bref, il compare la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est ».

Pour sa part, l'**audit d'efficacité** ne se limite pas à la vérification de la conformité aux lois, règlements et normes. Il doit s'assurer que les procédures mises en place sont non seulement conformes au référentiel, mais qu'elles permettent également d'atteindre les objectifs préalablement définis par l'organisation.

Quant à l'**audit de management**, il consiste pour l'auditeur interne à « observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques et les incohérences... » (Renard, 2006). L'audit de management est souvent assimilé à l'audit de la stratégie (Naaima, 2004).

On remarque ainsi que l'évaluation est donc une étape cruciale parmi d'autres dans le processus de réalisation d'une mission d'audit, qui est suivie d'analyse puis de formulation des propositions d'amélioration.

3. Définition du Contrôle :

Il n'y a pas d'audit interne performant et plus généralement d'audit sans dispositifs de contrôle interne et vice-versa. L'un complète l'autre.

3.1 Définition du contrôle interne :

Le contrôle interne est constitué de l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il vise d'une part à garantir la protection, la sauvegarde du patrimoine et la maîtrise de l'information, et d'autre part à encourager l'application des instructions de la Direction et à favoriser l'amélioration des performances.

Afin de maintenir la pérennité de l'entreprise, le **contrôle interne** se reflète dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités exercées au sein de cette entreprise (Définition du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, reprise par l'Autorité des Marchés financiers, 2007).

Le **contrôle interne** peut être défini également comme étant un processus intègre mis en place par les collaborateurs (responsables et personnels) au sein d'une organisation. Il est dédié au traitement des risques afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs et ce dans le cadre de la mission de l'organisation, (Nicolas Berland & Yves De Rongé, 2019).

Le référentiel du COSO I, distingue trois types d'objectifs de contrôle interne :

- Les objectifs opérationnels centrés sur la réalisation et l'optimisation des opérations à savoir : L'optimisation des ressources suppose une utilisation économique et efficace des ressources financières, humaines, informationnelles, matérielles et structurelles. Quant à la réalisation des opérations, elle doit être conduite dans une logique d'amélioration des performances et de la sauvegarde du patrimoine. Ceci se base essentiellement sur les principes d'efficacité (Une opération est efficace si elle permet d'atteindre l'objectif recherché) et d'efficience (concerne l'optimisation du rapport entre *inputs* consommés et *outputs* obtenus) ;
- Les objectifs de fiabilité des informations financières ;
- Les objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Dans une approche plus large de gestion des risques, le COSO II (traduction IFACI/Price Waterhouse Coopers Landwell, 2005) attribue au contrôle interne quatre catégories d'objectifs : les **objectifs stratégiques**, les **objectifs de réalisation et d'optimisation** des opérations (qui incluent des objectifs de performance et de rentabilité, les objectifs de fiabilité des informations

financières et non financières, externes et internes), et les **objectifs de conformité** aux lois et aux réglementations en vigueur.

Ainsi, la mise en place d'un contrôle interne performant est tributaire de la mise en place d'un processus permettant d'évaluer, de réguler et d'optimiser les dépenses (toujours par rapport aux résultats), d'évaluer les risques et les résultats enregistrés tout en déterminant dans quelle mesure répondent-ils aux objectifs escomptés, et enfin évaluer la conformité des procédures aux cadres réglementaires et juridiques adoptés.

Nous constatons donc que l'évaluation joue un rôle crucial dans l'instauration d'un processus intègre du contrôle interne. C'est une étape importante qui permet d'alimenter le processus de mise en place du contrôle interne.

3.2 Définitions du contrôle de gestion :

Selon Anthony (1965) « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». (Anthony R. N, 1965, p 17).

En 1988 il ajoute une autre définition « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies». (Anthony R. N, 1988).

Henry Bouquin considère le contrôle de gestion comme étant la maille qui assure la cohérence entre le contrôle stratégique et le contrôle opérationnel représentant ainsi un gage de l'adéquation entre la stratégie et le quotidien. (H. Bouquin, 1986).

On conclut donc que le contrôle de gestion se préoccupe de savoir si le fonctionnement de l'organisation dans laquelle il est implanté va de pair avec les objectifs fixés. En assurant la cohérence entre l'horizon stratégique et celui opérationnel, le contrôleur de gestion met en place des objectifs bien déterminés que le manager est chargé de réaliser à travers l'action d'autres individus tout en s'assurant de :

- La mise en œuvre des stratégies définies, soit l'appréciation des réalisations par rapport aux objectifs
- L'utilisation des ressources de manière efficace et efficiente.

Retenons que dans le cadre d'un système de contrôle de gestion, on s'intéresse à apprécier la conformité du fonctionnement d'une organisation par rapport aux objectifs, attentes ou en général des référentiels préalablement fixés. L'objectif est de proposer des mesures d'amélioration ou de maîtrise du fonctionnement pour un meilleur alignement sur les objectifs et la stratégie de l'entité concernée.

Quant au cas d'une évaluation de politique, le premier pas consiste à apprécier la conformité des résultats obtenus par rapport aux objectifs, ambitions et référentiels préfixés. L'objectif ici est de prendre des mesures correctives pour redresser la situation afin de respecter les objectifs arrêtés.

On peut dire que dans les deux cas (« contrôleur de gestion » dans le premier, « évaluateur » dans le deuxième), ce travail d'appréciation ne s'arrête pas au constat qu'il existe des écarts entre ce que l'on avait voulu et la réalité. L'identification des causes de l'écart est primordiale. Elle représente la base sur laquelle des efforts et travaux d'analyse sont réalisés. Ces derniers sont appelés « analyse des écarts » dans les systèmes classiques de contrôle de gestion, Comme ils sont regroupés sous l'expression « analyse de la perturbation » dans l'évaluation de politique. (P. Gibert, 2003, p8).

En effet, Patrick Gibert positionne l'évaluation (ex post de politique) par rapport au contrôle et à l'audit comme suit :

Tableau n°2 : Evaluation vs contrôle vs audit

	Fonctionnement d'une organisation	Action de changement
Système d'information périodique	Système formel de contrôle de gestion	Contrôle de projet, monitoring de programme
Investigations ponctuelles Etudes <i>ad hoc</i>	Audit managérial ou organisationnel ou évaluation d'une structure	Évaluation de politique ou de programme

Source : P. Gibert (2003)

4. Définition de l'inspection :

L'inspection est l'examen de la conception d'un produit, d'un service, d'un processus ou d'une usine, et la détermination de leur conformité à des exigences spécifiques, ou, sur la base d'un **jugement** professionnel, aux exigences générales (Norme ISO/IEC 17020, 2012).

Il est à noter que la notion d'inspection des processus comprend le personnel, les installations, la technologie et la méthodologie.

Quant au « produit », ce terme renvoie également vers les concepts de conception de « produit », « service », « processus » ou « usine », comme spécifié dans la clause 2.1 de la norme ISO/IEC 17020. (Norme ISO/IEC 17020, 2012)

L'inspection, une investigation proactive, vise à identifier les « zones/domaines vulnérables » où une activité frauduleuse a des chances de se produire. Le but est d'identifier les risques encourus et de les évaluer afin de les gérer et/ou les neutraliser.

On constate donc que le fait « d'inspecter » implique l'existence d'un **cadre référentiel** contenant des exigences générales sur lesquelles l'Inspecteur se base pour formuler un « **jugement professionnel** » sur l'objet de l'inspection : Ce sont deux éléments primordiaux qui relèvent du travail d'évaluation.

5. Définition du suivi :

Le suivi est un processus continu de **collecte et d'analyse d'informations** pour déterminer dans **quelle mesure** la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique a été bien implémentée **par rapport** aux résultats escomptés (Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants Rouges, 2021).

Le suivi vise à fournir aux gestionnaires et aux principales parties prenantes un **retour d'information** régulier ainsi que des indicateurs proactifs portant sur **les progrès réalisés ou non réalisés** s'il y a lieu, concernant **l'atteinte des résultats escomptés**.

Il s'agit généralement de collecter et d'analyser des données sur les processus de mise en œuvre, les stratégies et les résultats, tout en **recommandant des mesures correctives**. (Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants Rouges, 2021).

Le suivi permet une **auto-évaluation continue** en fournissant des données pour générer des informations et idées via des processus de suivi formels et informels.

Le suivi formel implique la collecte de données sur des indicateurs bien déterminés d'une part, et sur l'apport des éléments de réponse pour des questions portant sur la performance d'autre part. Le suivi informel consiste à **évaluer** et à partager les impressions (signaux faibles) tirées des discussions avec les parties prenantes et des observations sur le terrain.

Le suivi se concentre sur la collecte régulière d'informations et la **vérification** fréquente des progrès réalisés à court terme, accompagnée d'une **analyse des implications** pour le projet (IFAD, 2002).

La première définition met en exergue les points communs qui relie spécifiquement le suivi à l'évaluation.

- Il s'agit notamment du travail **d'appréciation** de la mise en œuvre du projet, programme ou politique, objet du suivi.
- Prévoir un **cadre de référence** qui se caractérise ici dans les résultats escomptés.
- La formulation de *recommandations* et *d'actions correctives*.

La deuxième définition définit le suivi carrément comme étant une **auto-évaluation** continue dans le temps. En plus, elle fait ressortir deux éléments se rapportant à l'évaluation à savoir le travail **d'appréciation** et de **vérification** des travaux réalisés d'une part, et l'analyse des implications du projet concerné qui nous renvoie vers la notion de l'évaluation d'impact, d'autre part.

6. Définitions du budget :

Philippe LORINO définit le budget comme suit : « Le budget constitue **le plan d'action à un an**. Il doit projeter et détailler le plan opérationnel sur l'horizon proche, assurer le bouclage avec les comptes prévisionnels et créer le **cadre** d'un bon retour d'expérience dans le **suivi** de l'action (rétroactions de l'expérience sur le budget, sur le plan opérationnel et sur la vision stratégique. » (Ph. Lorino, 1997, p 01).

M. GERVAIS, dans son ouvrage « contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise » définit le budget comme étant « Un **plan à court terme chiffré**, comportant affectation des ressources et assignation des responsabilités. » (M Gervais, 1991, p 274).

Le budget est défini par LEO SHADONNET comme suit : « faire un budget c'est établir une prévision de fait probable qui va intervenir au cours d'une période déterminée. C'est aussi **l'état prévisionnel** destiné à constater d'une part, l'origine des ressources et d'autre part l'emploi de ses ressources. » (K. Kabongo, 2006-2007).

Pour Yves Bernard et Jean-Claude Colli : « le budget est un **état prévisionnel** et limitatif, sanctionné par une décision le rendant exécutoire et l'assortissant de forces contraignantes, des dépenses et des recettes à réaliser au cours d'une période donnée par un individu ou une collectivité. » (Bernar Y & Colli Jc, 1996, p 246).

En analysant les définitions précitées, on déduit donc que le budget représente le bilan prévisionnel annuel d'une entité. C'est un élément important au niveau des travaux d'évaluation du moment qu'il :

- Représente un plan d'action prévisionnel sur un an constituant ainsi un cadre de référence contenant des objectifs chiffrés et échéancés (sur le court terme).
- S'assure de la réalisation dudit plan d'action à travers l'affectation des ressources et la responsabilisation des personnes concernées.

Ainsi, l'évaluation n'est pas une étape qui figure dans le budget processus de budgétisation mais c'est plutôt l'inverse. Le budget est un plan d'action prévisionnel qui représente les objectifs à atteindre à court terme (1 an) constituant ainsi un référentiel voire la base sur laquelle des travaux d'évaluation futurs seront menés.

7. Définitions de la veille :

La définition officielle de l'AFNOR se présente comme suit : la veille est une « **activité continue en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions** ». (Définition de l'AFNOR).

La veille est définie également par l'ADBS comme étant un « **dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à moyen et long termes, face à des évolutions ou des menaces de son environnement, que celles-ci soient technologiques, concurrentielles, sociales, etc.** » (Définition de l'ADBS, site web consulté en 2023).

La prestation de veille est définie comme un « *processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée* » (ADBS et al., 2001).

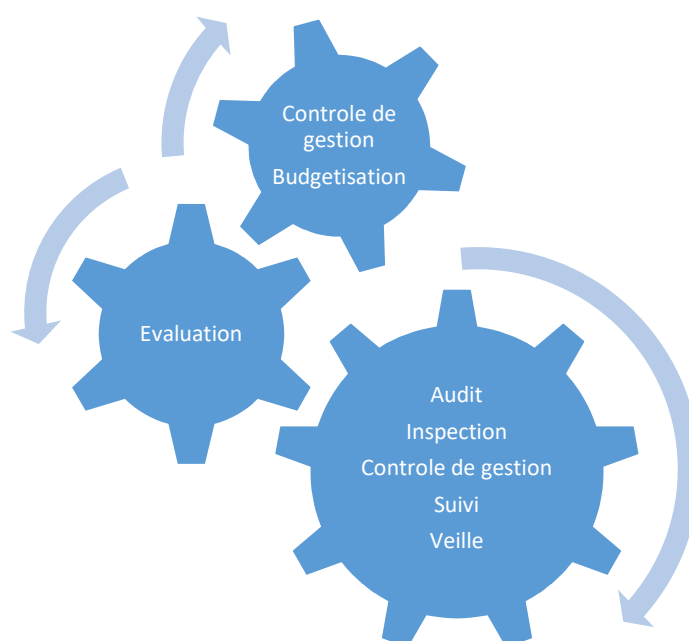
Ces définitions mettent l'accent sur les finalités (objectifs), la surveillance de l'environnement (diagnostic-état des lieux-état actuel) et la détection des évolutions (changements opérés sur la situation initiale). Cette partie met en exergue un travail d'évaluation continu de la situation actuelle en comparaison avec les situations précédentes (considérées ici comme des référentiels de l'évaluation). Le but est de déceler les changements sur la base desquels un travail de prévision et d'anticipation des évolutions est réalisé, et par voie de conséquence, des mesures à entreprendre sont formulées. Autrement dit, l'évaluation est une étape inéluctable dans le processus de mise en place d'une veille.

On déduit donc que le suivi, l'audit, la veille, le contrôle, la budgétisation et l'inspection, partagent un champ d'application avec l'évaluation : Ces pratiques aident à la réalisation d'une mission d'évaluation et vice-versa.

Conclusion :

Il existe une relation étroite entre l'évaluation et les pratiques managériales susmentionnées. D'une part, l'évaluation constitue une étape parmi d'autres permettant à plusieurs pratiques managériales d'être menées au bout. D'autre part, ces pratiques alimentent à leur tour le processus de mise en place d'un travail d'évaluation. Le schéma ci-dessous résume ces interactions comme suit :

Figure n°1 : Place de l'évaluation parmi ses confrères



Source : Elaborée par nos propres soins

Le Budget constitue un cadre de référence du moment qu'il représente un ensemble d'objectifs chiffrés à réaliser pendant une période de temps bien déterminée (généralement une année). Ce plan d'action prévisionnel alimente ainsi la mise en place d'une évaluation en faisant objet du référentiel sur la base duquel un travail de jugement, d'appréciation ou de détermination du degré d'adéquation des réalisations peut être effectué.

De même, le contrôle de gestion permet de nourrir le travail d'évaluation. En assurant l'adéquation et la conformité entre le volet stratégique et celui opérationnel, le contrôleur de gestion est amené à mettre en place une batterie d'objectifs homogènes permettant la réalisation

des stratégies arrêtées (H. Bouquin, 1986). La traduction de ces stratégies en des objectifs stratégiques, fonctionnels et opérationnels chiffrés à réaliser dans les délais y afférents constitue des références sur lesquelles des travaux d'évaluation peuvent être menés.

Le travail d'un contrôleur de gestion ne s'arrête pas à la déclinaison de la stratégie en des objectifs opérationnels, mais il va au-delà de cela vers une maîtrise de l'entité tout en favorisant l'amélioration de ses performances. (Définition du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, reprise par l'Autorité des Marchés financiers, 2007). A cet effet, le contrôle de gestion fait de l'évaluation une étape importante pour mener à bien ses missions et contribuer ainsi à formuler des recommandations de nature à inscrire l'entité ou il est instauré dans une logique d'amélioration continue.

Un contrôle interne performant est basé sur l'évaluation, la régulation et l'optimisation des dépenses (toujours par rapport aux résultats), l'évaluation des risques et des résultats enregistrés par rapport aux objectifs escomptés, et sur l'évaluation de la conformité des procédures aux cadres réglementaires et juridiques adoptés. Ceci met clairement l'importance cruciale de l'évaluation dans le processus de mise en œuvre des missions et objectifs du contrôle interne.

On remarque qu'aussi bien pour l'audit que pour l'inspection, le processus de réalisation implique l'existence d'un cadre référentiel contenant des exigences générales sur lesquelles l'Inspecteur se base pour formuler un « jugement professionnel » (inspection) et des propositions d'amélioration (audit). Ainsi, l'évaluation est considérée comme étant une étape cruciale dans l'exécution des missions d'audit et d'inspection.

Quant au suivi, il représente des **auto-évaluations continues** qui permettent d'avoir des données sur l'état de la mise en place d'un programme ou projet déterminé pour prendre les mesures et actions adéquates si nécessaire. Dans ce sens, l'évaluation nourrit le travail de suivi de façon continue dans le temps fournissant ainsi des données sur la base desquelles des mesures correctives peuvent être prises en cas d'écart entre les réalisations et les objectifs escomptés.

Un travail de veille à son tour consiste à réaliser des évaluations continues de l'environnement afin de prendre les mesures préventives nécessaires. L'évaluation alimente donc le travail de veille en lui permettant de déceler les écarts et les évolutions que connaît l'environnement et de réagir de la manière correspondante et ce dans le cadre d'une gestion proactive.

Ce travail nous a permis de mettre en exergue les points d'intersection entre ces différentes pratiques managériales déjà exercées sur le terrain. Ainsi, les interconnexions soulevées entre ces pratiques peuvent être exploitées dans le cadre de la préparation et de la conduction des missions afférentes à chacune de ces pratiques et ce selon la nature des intersections partagées avec les autres pratiques. Ce qui permet de capitaliser sur les travaux déjà réalisés et par voie de conséquences de gagner en efficacité.

En plus, ces acquis peuvent être exploités dans le cadre de la conception et de l'institutionnalisation de l'évaluation en tant que pratique managériale notamment dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques. Ceci permettra de fonder un système d'évaluation des politiques publiques qui tire profit des missions d'audit, de contrôle, d'inspection, de budgétisation, de suivi et de veille réalisées par différents organismes publics, départements ministériels ainsi que les instances et organisations nationales et internationales. Nous disposerons ainsi d'un système d'évaluation qui est optimal et efficace.

BIBLIOGRAPHIE

1. ADBS, Association des professionnels de l'information et de la documentation, « Vocabulaire de la documentation » : http://www.adbs.fr/veille-19022.htm?RH=OUTILS_VOC. Consulté le 29/07/2023.
2. ADBS, SCIP, SYNAPI, (2001), « Intelligence économique. Prestations de veille : spécifications et exigences contractuelles minimales ».
3. Afnor, (1998), « Norme expérimentale française XP X 50-53 ».
4. Anthony R. N., (1965), « Planning and control systems », Boston, MA, USA, The Harvard Business School Press, 1ère éd.
5. Anthony R. N., (1988), « The Management Control Function », Boston, MA, The Harvard Business School Press.
6. Bernar Y & Colli JC, (1996), « vocabulaire économique et financier », paris du seuil.
7. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), (1992), « Internal Control – Integrated Framework », AICPA, New York.
8. Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, (2007), Définition reprise par l'Autorité des Marchés financiers (En cadre de référence de Janvier 2007).
9. De Ketele Jean-Marie, (1993), « L'évaluation conjugquée en paradigmes. » Revue française de pédagogie, volume 103.
10. Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et des Croissants Rouges, (2021), « Processus d'évaluation et de développement des sociétés nationales ».
11. Gibert Patrick, (2003), « L'évaluation de politique : contrôle externe de la gestion publique ? », *Revue française de gestion*, n°147.
12. Bouquin H, (1986), « Le contrôle de gestion », PUF, cité dans :Doriath B, 2008, «contrôle de gestion en 20 fiches »,5éd DUNOND, paris.
13. Arnoud H, (2001), « Le contrôle de gestion... en action » ; édition Liaisons.
14. IFACI, (2000), Définition approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). Traduction de la définition internationale approuvée par l'IIA le 29 juin 1999.
15. IFACI, (2002), « L'audit interne vers une collaboration renforcée avec ses partenaires externes », site internet de l'IFACI (www.ifaci.com).
16. IIA, (1999), « Definition of Internal Auditing », Altamonte Springs, Florida.

17. International Fund for Agricultural Development (IFAD), (2002), « Using M&E to manage for impact, A guide for project M&E ».
18. De Ketele J-M, Chastrette M, Cros D, Mettelin P et Thomas J, (2007), « Guide du formateur » De Boeck éditions universitaires.
19. Kabongo K, (2007), « Cours de la gestion **budgétaire** inédit ISC ».
20. La norme ISO/IEC 17020:2012 Conformity assessment, (2012), « Requirements for the operation of various types of bodies performing inspection Norme ISO/IEC 17020».
21. M Gervais, (1991), « Le contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise. Chapitre 2 : la gestion budgétaire outil du contrôle de gestion ».
22. Mathison S, (2005), « Encyclopedia of Evaluation. Thousand Oaks (CA) Sage Publications ».
23. Chastrette M, (1989), « Démarches et outils de l'évaluation », Édité par Institut de recherche sur l'enseignement des mathématiques, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en didactique et en histoire des sciences et des techniques.
24. Naaima, M., juin (2004), « L'audit stratégique : des auditeurs de haut niveau face à des dirigeants ouverts », revue Audit interne (IFACI), n° 170.
25. Berland N, De Rongé Y, (2019) – « Contrôle de gestion », Pearson France 4e édition.
26. Patton MQ, (1997), « Utilization-Focused Evaluation: The New Century Text ». Sage Publications.
27. Ph. Lorino, (1997), « le contrôle budgétaire ».
28. ICPC, (2011) « Bonne Gouvernance entre la situation actuelle et les dispositions de la nouvelle Constitution de 2011 ».
29. Renard, J., (2006), « Théorie et pratique de l'audit interne », 6e éd., Éditions d'Organisation,
30. Scriven M, (1980), « The logic of evaluation. Edgepress Inverness », CA.
31. Stuffelbeam DL, (1973), « An introduction to the PDK book: Educational evaluation and decision-making. » In: Worthen BR and Sanders JR (eds.) Educational evaluation: Theory and practice. Belmont, CA:Woadsworth.