

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de gestion

Option :

Organisation et Management des entreprises

Thème :

**La contribution de l'audit opérationnel dans l'amélioration de la performance du
management de projet**

CAS : NAFTAL-SPA

Elaboré par :

KAROU Fares

Encadré par :

Pr. KECHAD Rabah

Lieu de stage : Direction générale NAFTAL-SPA

Période de stage : 01/02/2019-31/05/2019

2018/2019

Remerciements

Avant toute chose, je remercie le Bon Dieu le tout puissant, de m'avoir donné le courage, l'audace et la force nécessaire pour la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier mes parents pour son aide et sacrifices et toute ma famille

Nos remerciements s'adressent à Mr H. BOUREZZA Auditeur au sein de NAFTAL, Mr A. SMAILI chef de département budget et contrôle, Mr H.S.LOUNIS directeur centrale audit, les responsables et cadres de la direction centrale audit, ainsi toute l'équipe de la direction générale de NAFTAL pour son aide, accompagnement et son accueil

Je remercie également tous les enseignants qui m'ont accompagné durant mes études.

Je remercie mon encadreur Mr R.KECHAD pour son accompagnement et ses conseils.

Je remercie tous ce qui a contribué, de loin ou de près à la réalisation de cette recherche.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A mes guides sur cette terre, à l'essence de mon existence,

Mon père et ma mère, la raison de mon existence dans la vie et les seuls qui ont cru en moi

Mes grands-parents dont les sages conseils et les encouragements permanents m'ont été si précieux.

Mes oncles et mes tantes, je dédie ce travail dont le grand plaisir leur revient en premier lieu pour leurs conseils, aides et encouragement,

Mes sœurs, frère et cousins,

A mes petits cousins, RIHAM SORAYA, BACHIR WASSIM et ABDEREZAK,

A tous ceux qui portent le nom de famille KAROU et OUNAS

et tous mes amis qui ont su me soutenir durant les périodes les plus difficiles.

Ma chère famille et ceux qui m'aiment de loin ou de près.

Liste des tableaux

numéro	Titre	page
N°01	Les normes de qualification	18
N°02	Les normes de fonctionnement	19
N°03	Tableau des risques	85
N°04	Programme de travail	89
N°05	autorisations et actes des projets d'investissements	93
N°06	situations d'avancement des projets en cours de réalisation	95

Listes des figures

numéro	Titre de figure	page
01	comparaison entre l'audit financier et l'audit opérationnel	25
02	les sources de la performance	45
03	Les niveaux de mesure de la performance	46
04	performance immédiate ou dans la durée	46
05	Les quatre axes du balanced scorecard	47
06	L'arbre de la performance	48
07	La chaîne de valeur d'une banque	49
08	Le triangle projet	52
10	projet de type A	55
11	projet de type B	56
12	projet de type C	56
13	Organigramme de NAFTAL	68
14	Evolution des réalisations d'investissement 2012 – 2017	96

Liste des abréviations

abréviation	signification
ERDP	Entreprise Nationale de Raffinage de Distribution des Produits Pétroliers
GPL	gaz de pétrole liquéfié
BTS	Basse Teneur en Soufre
PDG	Président directeur générale
SPE	Stratégie, planification et économie
DE	Direction exécutive
PMTE	Le plan moyen terme
BAOSEM	bulletin d'appel d'offres du secteur de l'énergie et des mines
COP	la commission d'ouverture des plis
CEOT	comité d'évaluation des offres techniques
DEC	la Direction Exécutive Finances
DFC	Direction des finances et comptabilité
HSEQ	Qualité, hygiène, sécurité, environnement
HSE	Hygiène et sécurité d'entreprise
ARI	Accusé de Réception des Immobilisations
ARH	Autorité de Régulation des Hydrocarbures
IDG	Instruction de gestion
DGD	Décompte général définitif
FRAP	feuille de révélation et d'analyse des problèmes
AO	Appel d'offres
IFACI	L'institut français des auditeurs et contrôleurs interne
IIA	Institute of internal auditors
CAC	Commissariat aux comptes
QCI	Le questionnaire de contrôle interne

Listes des annexes

Annexe 1 : formulaire d'autocontrôle du dossier

Annexe 2 : Tableau des Etats d'Actions de Progrès Actualisé

Annexe 3 : feuille d'observation

Annexe 4 : logigramme d'inscription d'un projet d'investissement au sein de NAFTAL

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 1 : le cadre conceptuel de l'audit interne.

1.1 Section 1 : définitions et fondement théoriques de l'audit interne.

1.2 Section 2 : la normalisation de l'audit interne.

1.3 Section 3 : la méthodologie de l'audit opérationnel.

Chapitre 2 : généralité sur la performance et le management de projet.

2.1 Section 1 : généralité sur la performance.

2.2 Section 2 : notions sur le projet.

2.3 Section 3 : le management de projet.

Chapitre 3 : la valeur ajoutée de l'audit opérationnel dans le management de projet

3.1 Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL »

3.2 Section 2 : le processus de gestion de projet d'investissement au sein de « NAFTAL »

3.3 Section 3 : déroulement de la mission d'audit opérationnel

Conclusion générale.

Bibliographie.

Annexes.

Résumé

L'audit interne est une activité indépendante et objective, qui crée une valeur ajoutée à l'entreprise, lui apporte une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités par l'évaluation du dispositif de contrôle interne, et la détermination des anomalies et dysfonctionnements de ce dernier et les analyser, afin de gérer les risques et recommander des pistes de solution.

L'audit opérationnel est l'un des types d'audit interne, il s'intéresse à l'efficacité des procédures et dispositifs internes, pour aboutir l'entreprise à entreprendre des opérations efficaces.

Nous avons réalisé ce travail qui a pour objectif de connaître la contribution de l'audit opérationnel dans l'amélioration de la performance du management de projet.

Pour ce faire, nous avons jugé nécessaire de mettre en premier lieu la notion de l'audit interne, en deuxième lieu le concept de management de projet et en dernier, on a entamé le cas pratique qui articule la contribution de l'audit opérationnel dans l'amélioration de la performance du management de projet.

Mots clés :

Audit interne, contrôle interne, audit opérationnel, performance, projet, management de projet, efficacité et gestion des risques.

ملخص

التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي يخلق قيمة مضافة للشركة و يمنحها ضمانا حول رجة التحكم في مختلف أنشطتها من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية واكتشاف النقائص والأخطاء التي لحقت بهذا الأخير وتحليلها من اجل إدارة المخاطرة والتوصية بالحلول الممكنة

التدقيق العملي هو واحد من أنواع التدقيق الداخلي، حيث يهتم بفعالية الإجراءات والأجهزة الداخلية لهدف قيام الشركة بعمليات فعالة

لقد قمنا بهذا العمل الذي يهدف إلى معرفة مساهمة التدقيق العملي في تحسين أداء إدارة المشروع.

للقيام بذلك، اعتبرنا من الضروري أن نضع أولاً مفهوم التدقيق الداخلي، ثانياً مفهوم إدارة المشروع، وأخيراً، شرعنا في الحالة العملية التي توضح مساهمة التدقيق العملي في تحسين أداء إدارة المشروع.

الكلمات المفتاحية :

التدقيق الداخلي، الرقابة الداخلية، التدقيق العملي، الأداء، المشروع، إدارة المشروع، الفعالية و إدارة المخاطرة

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement caractérisé par l'incertitude, la flexibilité organisationnelle, une rude concurrence et une compétitivité, les entreprises cherchent d'être plus en plus efficaces et efficaces dans ses choix (stratégique, tactique, et opérationnel), ses processus et ses opérations. Pour cela les entreprises s'orientent vers des formes organisationnelles qui focalisent sur le travail en mode projet (structure matricielle)

Ce dernier qui est caractérisé par l'unicité, l'innovation et l'implication du client et du personnel, il devient la pierre angulaire des organisations performantes. Le projet aide l'entreprise d'assurer un degré important de performance, productivité et de contrôle.

Pour assurer le bon déroulement du projet, le management de projet vient pour gérer et piloter les opérations exercées durant toutes les phases en apportant une optimale combinaison entre la qualité, coût et délai. La performance du management de projet doit être mesurée périodiquement, de ce fait l'audit interne fait l'objet de contrôler et améliorer cette performance, en assurant un degré de maîtrise des opérations effectuées

Il fait l'objet d'un examen objectif du dispositif du contrôle interne en matière d'efficacité et d'efficience des opérations effectuées, l'audit opérationnel est un concept qui n'est pas bien cerner par les théoriciens et les praticiens, il dépasse la conformité des opérations effectuées par rapport aux référentiels jusqu'à l'examen de l'efficacité des procédures et référentiels sur lesquels l'entreprise conditionne ses opérations, il s'articule dans une démarche systématique et méthodique.

La projection de l'audit opérationnel sur le management de projet qui fait l'objet de la présente recherche, donne une performante supervision, un bon suivi des tâches, une assurance sur le degré de maîtrise des opérations entreprises

Pour mieux comprendre l'audit opérationnel et sa contribution dans la performance du management de projet, la présente recherche aide à expliquer cette contribution à travers un cas pratique réalisé au sein de la société de NAFTAL.

Problématique :

Comment l'audit opérationnel contribue-t-il à l'amélioration de la performance du management de projet ?

Questions secondaires :

L'analyse de cette problématique implique les questions suivantes :

1. Quel est l'objectif de l'audit opérationnel?
2. Comment se déroule une mission d'audit opérationnel d'un projet ?
3. Existe-t-il un lien entre l'audit opérationnel et le management de projet ?

Hypothèses :

H1 : l'objectif de l'audit opérationnel est d'examiner l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

H2 : la réalisation d'une mission d'audit opérationnel doit respecter trois phases primordiales, la phase de préparation, réalisation et clôture.

H3 : l'audit opérationnel est un outil qui aide à améliorer la performance du management de projet.

Choix du sujet :

Nous avons préféré de traiter ce sujet à cause de :

- la relation du sujet avec notre spécialité
- montrer le rôle de l'audit opérationnel dans le management de projet
- réaliser une mission d'audit opérationnel d'un projet

Méthodologie de recherche :

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui consiste à répondre à notre problématique :

La méthode descriptive est utilisée dans le volet théorique pour décrire l'audit interne, ses types, caractéristiques et référentiels, ainsi pour décrire le management de projet et la performance dans l'entreprise.

La méthode analytique est utilisée dans la partie pratique dans le but d'analyser les informations et les données récoltées.

Objectif de la recherche :

Cette recherche a pour objectif de montrer la relation qui existe entre l'audit opérationnel et le management de projet

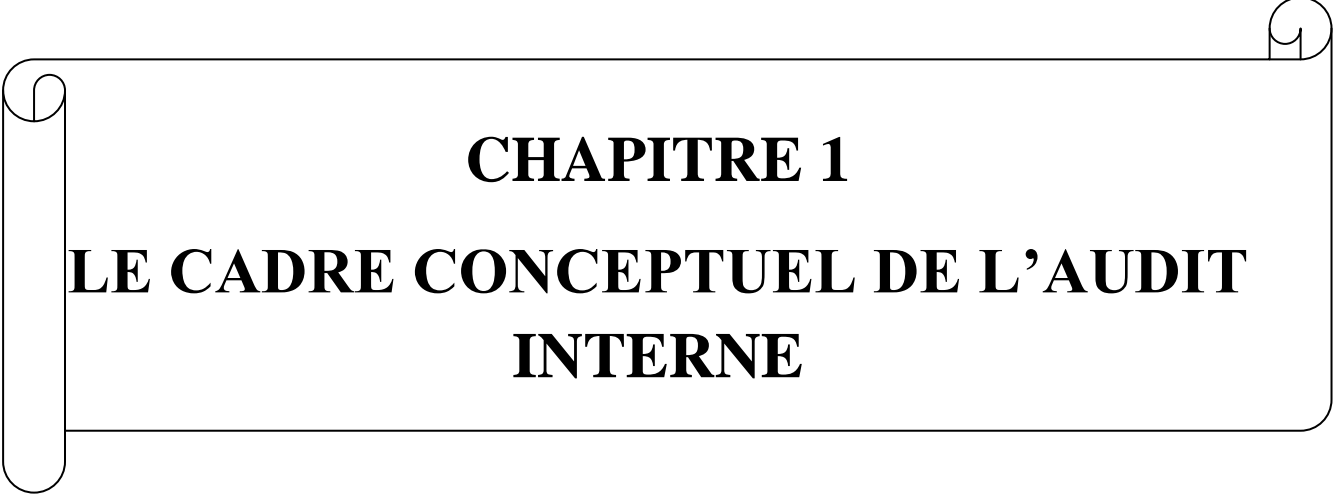
Plan de travail :

Notre travail s'articule autour de trois chapitres précédés par une introduction générale

Le premier chapitre traitera le cadre conceptuel de l'audit interne, son historique, ses définitions, ses caractéristiques et ses objectifs, les outils et la démarche de l'audit interne, ainsi que les normes et pratiques internationales qui cernent l'audit interne.

Le deuxième chapitre tourne sur la notion « projet », sa définition, ses types, caractéristiques, nous allons présenter aussi le management de projet, ses définitions, domaines de connaissance, objectives et ses axes principaux.

Le troisième chapitre concerne la partie pratique de cette recherche où nous allons présenter l'organisme d'accueil l'entreprise nationale qui assure la distribution des produits pétroliers « NAFTAL », en suit nous présenterons le processus de management des projets d'investissements au sein de NAFTAL, et à la fin de ce chapitre nous allons entamer la pratique de la mission d'audit opérationnel de certains projet d'investissements et essayer de comprendre sa contribution dans la performance du management de projet.



CHAPITRE 1
LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT
INTERNE

Section 1 : définition et fondement théorique de l'audit interne

Depuis des années, la fonction d'audit interne évolue d'une façon très rapide, aujourd'hui elle concerne toutes les fonctions dans l'entreprise sur les deux plans, vertical et horizontal.

1. Historique de l'audit interne

Le mot audit vient du latin « audire », c'est-à-dire « écouter », c'est une profession qui touche toutes les fonctions, opérations, stades décisionnels de l'entreprise¹.

L'audit interne est une fonction relativement nouvelle puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux états unis².

Dans cette époque, c'était les cabinets d'audit externe qui assurent les activités telle que la certification des comptes, bilans, états financiers, dans un premier lieu pour arriver à accomplir la mission d'audit, l'auditeur externe se livre à plusieurs tâches préparatoires (inventaire de toutes nature, analyse des comptes, sondages divers et variés).

Dans un deuxième lieu, les entreprises à cette époque cherchaient à économiser ses dépenses de toute nature, ils voulaient assumer certaines tâches des cabinets externes, Les cabinets d'audit externe ont accepté cette suggestion, mais sous la condition d'une certaine supervision.³

2. Définitions de l'audit interne :

2.1. Selon l'IFACI : « l'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont, dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportant les sécurités suffisantes ; les informations sont sincères ; les opérations régulières ; les organisations efficaces et les structures claires et bien adaptées ». ⁴

2.2. Selon l'IIA :

¹ BERTIN. Elisabeth, audit interne, enjeux et pratiques à l'international. Edition d'organisation, 2007, p.17

² RENARD. Jacques, Théorie et pratiques de l'audit interne, Edition eyrolles, 7^{ème} édition, Paris, 2010, P.36

³Idem.

⁴https://www.researchgate.net/publication/238108598_Le_role_de_l'auditeur_interne_dans_le_processus_d_gouvernance_de_l'entreprise_a_travers_l'evaluation_du_controle_interne, consulté le 26/05/2019 à 11:12.

« L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de en plus complexe des entreprises : nouvelles méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence... »¹.

2.3. Définition officielle :

Selon l'IIA :

« L'audit interne est activité indépendante et objective qui donne a une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »².

L'auteur Jaques Renard à regretter l'avis de considérer l'audit interne comme « activité » et non pas « fonction », car l'activité parait un peu secondaire pendant que la fonction parait plus large.³

3. Caractéristiques de l'audit interne :

3.1. Fonction périodique :

C'est une fonction permanente dans l'entreprise, mais ses missions sont périodiques pour les audités (selon le degré de risque de chaque activité) suivant un plan d'audit. ⁴

3.2. Fonction universelle :

« C'est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les organisations, mais c'est aussi une fonction universelle car elle s'applique à toutes les fonctions là où elle s'exerce ».⁵

3.3. Fonction nouvelle :

« La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition (ou sa réapparition, diraient certains) remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis ».¹

¹ SCHICK. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007, p05.

² Ibidem.

³ RENARD Jaques, op.cit., P.52.

⁴ Ibid. p. 45-46.

⁵ Ibid., p. 40

3.4. Fonction objective

Cette objectivité se devise en deux genres, en premier lieu l'auditeur doit réaliser ses missions portant sur des jugements qui sont prises en toute objectivité, en second lieu, l'objectivité dans la mise en œuvre des normes de l'audit interne.²

4. Les objectifs de l'audit interne

Ces objectifs doivent être l'un des principaux objets de la direction générale, et être communiqués par tous les départements et services comprenant le service concerné. L'insuffisance ou l'absence d'un de ces objectifs vont impliquer des risques qui influencent la fonction d'audit interne.

Ces objectifs doivent être présentés dans un document officiel « la charte d'audit »
On trouve les objectifs d'audit interne divisés en trois niveaux :

La pertinence de la politique générale, l'efficacité des choix effectués, la conformité (la régularité).³

4.1. La régularité :

Elle comporte :

- L'efficacité du contrôle interne
- La conformité par rapport aux dispositions légales et réglementaires

4.2. L'efficacité :

En analysant le dispositif de contrôle interne, l'auditeur interne va déceler les causes d'inefficacité des résultats, et proposer des améliorations.

4.3. La pertinence :

L'auditeur interne doit présenter des rapports d'audit qui contiennent des recommandations qui aident les responsables à prendre des choix pertinents, en assurant la bonne exploitation des ressources et moyens et la bonne combinaison entre les différentes structures.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui représente un deuxième contrôle après le dispositif de contrôle interne, son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis

¹ Ibid., p. 35

² SAIDJ. Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014, p. 23.

³ KHELASSI. Réda, LES APPLICATIONS DE L'AUDIT INTERNE, Edition Houma, Alger, 2010, P. 25-27

Section 2 : la normalisation de l'audit interne

1. L'audit est une fonction normalisée :

« Le métier d'auditeur ne s'improvise pas et s'appuie sur des principes normatifs internationaux »¹.

2. Le Cadre de Référence de l'audit interne :

Toute fonction est régit par un cadre réglementaire et des lois afin de l'organiser, l'audit interne est une profession normée qui se base sur un cadre de référence à vocation universel, plus connu sous l'appellation de « corpus doctrinal de l'audit interne», qui est composé des éléments suivants :²

- La définition internationale de l'Audit Interne donnée par l'IIA ;
- Le code de déontologie ;
- Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

3. Le code déontologie :

Il définit le cadre de la profession d'audit interne par rapport à l'intégrité, l'objectivité, la compétence et confidentialité. Il comporte des règles de conduite comprennent douze normes codifiant le comportement attendu de l'auditeur interne.

On trouve dans ce code que l'auditeur est appelé à :³

- Accomplir leur mission avec honnêteté
- Respecter la loi
- Ne pas s'engager à des activités illégales
- Respecter et contribuer dans les objectifs d'éthique
- Avoir le caractère impartial dans leurs jugements
- Ne rien accepter qui peut compromettre le jugement Révéler les faits significatifs pour rédiger des rapports fiables
- Protéger les informations recueillies dans le cadre de leur activité
- Ne pas utiliser les informations pour en tirer un bénéfice personnel
- Avoir des connaissances, savoir-faire et expérience nécessaires pour pouvoir bien exercer son activité

¹ SCHICK. Pierre, Mémento d'audit interne : méthode de conduite d'une mission, op.cit. P.9

² Khelassi. Reda, L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne, Edition Houma, 2005.

³ RENARD Jacques, op. cit, p. 108.

- Améliorer ses compétences
- Respecter les normes

4. Les normes d'audit interne :

Les auditeurs internes doivent se conformer aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne

Ces normes ont pour objectif de :¹

- Définir les principes de base de la pratique d'audit interne
- Donner un cadre de référence pour la réalisation des missions
- Etablir des critères d'appréciation de fonctionnement de la fonction audit interne
- Améliorer l'ensemble des activités, processus, et opérations de l'entreprise

Ces normes sont divisées en trois catégories : les normes de qualifications, les normes de fonctionnement :²

4.1. Les normes de qualification :

Défini les caractéristiques relatives aux organisations et personnes réalisant des activités d'audit :

Tableau 01 : Les normes de qualification

Normes	Intitulés
1000	Missions, pouvoirs et responsabilités
1010	Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne
1100	Indépendance et objectivité
1110	Indépendance dans l'organisation
1111	Relation directe avec le conseil
1112	Rôles du responsable de l'audit interne en dehors de l'audit interne
1120	Objectivité individuelle
1130	Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité
1200	Compétences et conscience professionnelle
1210	Compétence

¹ RENARD. Jacques, op. cit. p. 106

² IFACI, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, paris, 2012, p. 26

1220	Conscience professionnelle
1230	Formation professionnelle continue
1300	Programme d'assurance et d'amélioration qualité
1310	Exigences du programme d'assurance et d'amélioration qualité
1311	Evaluations internes
1312	Evaluations externes
1320	Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité
1321	Utilisation de la mention « conforme aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »
1322	Indication de non-conformité

Source : Elaboré sur la base : IFACI, cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit. p.29-41.

4.2. Les normes de fonctionnement :

Ces normes décrivent les aspects relatifs à la gestion de l'audit interne concernant la nature des activités de l'audit interne ainsi que les critères de qualité pour mieux évaluer la qualité des services fournis.

Tableau 02: Les normes de fonctionnement

Norme	Intitulés
2000	Gestion de l'audit interne
2010	Planification
2020	Communication et approbation
2030	Gestion des ressources
2040	Règle
2050	Coordination et utilisation d'autres travaux
2060	Communication à la direction générale et au conseil
2070	Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne
2100	Nature du travail

2110	Gouvernance
2120	Management des risques
2130	Contrôle
2200	Planification de la mission
2201	Considérations relatives à la planification
2210	Objectifs de la mission
2220	Périmètre d’intervention de la mission
2230	Ressources affectées à la mission
2240	Programme de travail de la mission
2300	Réalisation de la mission
2310	Identification des informations
2320	Analyse et évaluation
2330	Documentation des informations
2340	Supervision de la mission
2400	Communication des résultats
2410	Contenu de la communication
2420	Qualité de la communication
2421	Erreurs et omissions
2430	Utilisation de la mention « conduite conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne »
2431	Indication de non-conformité
2440	Diffusion des résultats
2450	Les opinions globales
2500	Surveillance des actions de progrès
2600	Communication relative à l’acceptation des risques

Source : Elaboré sur la base de : IFACI, **cadre de référence internationale des pratiques professionnelles, op.cit.** p.41-61.

4.3. Les normes de mise en œuvre :

Ces normes déclinent les normes de qualification et celles de fonctionnement à des types de missions spécifique, c'est les missions d'assurance et les missions de conseils¹.

4.4. Les modalités pratiques d'applications :

Elles expliquent les normes afin de promouvoir les meilleures pratiques et tenir compte de l'actualité économique et réglementaire

4.5. Les actions d'accompagnement au développement professionnel :

Il comprend les publications, séminaires et les conférences.

5. Les missions d'audit interne :

Ces missions comprennent deux types : missions d'assurance et missions de conseil² :

5.1. Missions d'assurance :

Durant cette mission, l'auditeur interne est appelé à réaliser un examen objectif sur les éléments probants, en suite il doit apporter des jugements et opinions sur le processus examiné, ce dernier fait l'objet de l'audit.

Ce genre de missions comporte trois intervenants :

- Le groupe de personnes directement impliqué dans le processus examiné
- Les auditeurs internes
- Le groupe de personnes recevant les opinions et jugements (l'utilisateur)

5.2. Missions de conseil :

Ce genre de missions est réalisé lors d'une demande de l'audité, l'auditeur interne a un champ d'intervention spécifique qui est déjà communiqué avec l'audité

Ce genre de missions comprend deux intervenants :

- Le groupe de personnes qui fournissent les conseils
- Le bénéficiaire des conseils (client)

6. Typologie d'audit :

On peut classer les types d'audit selon plusieurs critères

¹ IFACI, **Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles**, op. cit. p. 26

² OBERT. Robert, MAIRESSE. Marie Pierre, comptabilité et audit manuel et application, Edition DUNOD, paris, 2009, p. 419-420

6.1.L'audit selon l'appartenance professionnelle ou juridique :**6.1.1. L'audit interne :**

Selon Louis VAURS : « l'audit interne est la fonction chargée d'évaluer le niveau de contrôle interne de l'organisation. Il est à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte de la direction générale ». ¹

6.1.2. L'audit externe :

Il a pour objectif de la certification des comptes de l'entreprise, aussi de donner des conseils et recommandations dans le cas d'audit contractuel

6.2.L'audit selon l'origine du contrat :**6.2.1. L'audit légal (CAC) :**

L'auditeur légal valide la sincérité des comptes annuels (états financiers). Le commissaire aux comptes doit assumer parties prenantes que les états financiers de l'entreprise sont fiables et donnent une image fidèle sur la situation financière de l'entreprise. ²

6.2.2. L'audit contractuel :

C'est un audit qui s'effectue dans un périmètre spécifique et dans un processus nettement défini dans un contrat préétabli, autrement dit l'auditeur est appelé à faire ses examens afin de donner ses conseils qui répond directement aux problèmes posés.

6.3.L'audit par objectif :

Ses types d'audit sont classés selon l'évolution historique des objectifs de l'audit. ³

6.3.1. L'audit de régularité :

Le travail de l'auditeur consiste « à vérifier la bonne application des règles, procédures, descriptions de poste, organigrammes, systèmes d'information... en bref, il va comparer la règle et la réalité, ce qui devrait être et ce qui est. Autrement dit, il va travailler par rapport à un référentiel ». ⁴

6.3.2. L'audit d'efficacité ⁵ :

Progressivement on est allé plus loin dans les objectifs assignés à l'auditeur interne. Étant devenu un spécialiste du diagnostic, de l'appréciation des méthodes, procédures,

¹ Cours de l'audit comptable et financier, ESC, Master2014/2015

² <http://www.cain.info/revue-comptabilité-contrôle-audit-202-3-page-119.htm>, consulté le 20/05/19 à 15:30.

³ RENARD Jacques, op. cit, P. 47.

⁴ Ibid., P. 48.

⁵ RENARD. Jacques, Théorie et pratiques de l'audit interne, Edition eyrolles, 6^{ème} édition, Paris, 2006, P. 27.

analyses de postes, organisation du travail, l'auditeur a pris l'habitude d'émettre une opinion, non plus seulement sur la bonne application des règles, mais également sur leur qualité. De ce fait, l'audit d'efficacité s'intéresse à la qualité des processus de dispositifs de contrôle interne.

6.3.3. L'audit stratégique :

L'auditeur Interne ne saurait en aucun cas prétendre apprécier les politiques et stratégies, son rôle se limite à souligner éventuellement les incohérences. Observons cependant que ces simples révélations peuvent conduire la Direction Générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale.¹

6.3.4. L'audit de management :

C'est une dimension nouvelle de l'audit interne, dans laquelle l'auditeur n'influence rien la liberté de choix et de décision prises par la direction générale, en plus il n'est pas sensé de porter des jugements sur les options stratégique et politiques de la direction générale. Dans ce genre d'audit, l'auditeur doit observer la forme et non le fond. Il doit :

- S'assurer de la compatibilité et la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie, ou aux politiques qui en découlent
- S'assurer de la façon dont la politique de chaque fonction est connue, comprise, transmise et appliquée tout au long la ligne hiérarchique
- S'assurer de la conformité entre la politique de la fonction et sa mise en œuvre
- Réaliser un audit sur le processus d'élaboration de la stratégie, il s'intéresse à la bonne application des procédures et processus de mise en place de la stratégie par les filiales d'un groupe.²

6.4.L'audit selon le domaine concerné :

6.4.1. L'audit social :

Il concerne le côté social des personnes qui travaillent dans l'entreprise (relation hiérarchique, conditions de travail, climat social, etc.), il concerne aussi le côté extérieur de l'entreprise (relations avec les parties prenantes)³

¹ Ibid., p. 32.

² RENARD Jacque, 2010, op. cit, P. 50-53.

³<http://www.auditsocial.net>, consulté le 10/05/19 à 15h :32.

6.4.2. L'audit qualité :

« Une méthode d'évaluation de risque concernant une activité ou un produit donné, grâce à un examen détaillé de son processus de réalisation. Il porte essentiellement sur l'organisation et les méthodes de travail et doit déboucher sur des propositions permettant de supprimer les dysfonctionnement et les risques avérés »¹

6.4.3. L'audit par thème (ou par système) :

L'audit par thème ou par système permet de détecter une insuffisance de contrôle interne propre à l'ensemble des fonctions ou à l'ensemble des cycles. Ainsi, découpé au niveau de chaque unité, ce système n'apparaît pas suffisamment important, puisqu'il ne donne pas une vue globale de la structure de l'entreprise.²

6.5. L'audit selon la nature de la mission :**6.5.1. Audit comptable et financier :**

Il s'assure de la conformité des états financiers, comptes, bilans aux référentiels (normes, loi de finance, etc.), il donne une assurance sur l'image fidèle de la situation financière de l'entreprise.

6.5.2. L'audit de la gestion (de performance) :

« L'audit de la performance consiste à examiner de façon indépendante, objective et fiable si les systèmes, les opérations, les programmes, les activités ou les organisations fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités et si les améliorations sont possibles ».³

6.5.3. L'audit opérationnel :

C'est « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacités des choix effectués par l'entreprise à tous les niveaux et ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs ».⁴

7. La différence entre audit financier et audit opérationnel :

La différence s'articule dans trois points principaux :⁵

¹ LOCALARE, Vincente : pratiquer l'audit à valeur ajoutée, édition AFNOR, Paris, 2010, P. 10.

² <https://www.petite-entreprise.net/P-1946-84-G1-l-audit-interne-l-approche-d-audit-par-theme-ou-par-systeme.html>

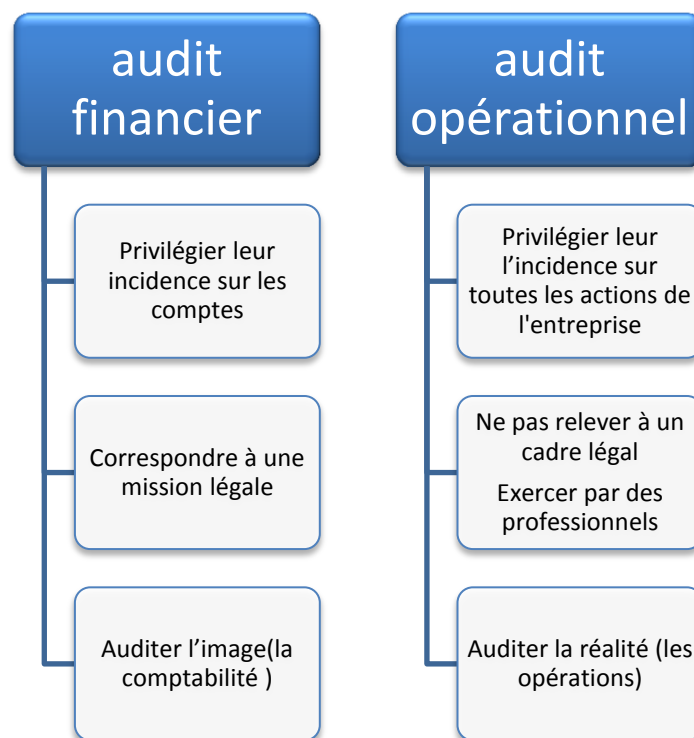
³ Manuel d'audit de la performance. CURIA RATIUNUM, 2015, p. 08

⁴ THIERY-Dubuisson Stéphanie, Audit, Edition la couverture, Paris, 2004, p. 18

⁵ BELHACHEMI Amina, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, THESE DE DOCTORAT, 2014.

- l'audit financier s'intéresse à tous les traitements comptables et l'information financière de l'entreprise, l'audit opérationnel s'intéresse à toutes actions de l'entreprise sans privilégier leur incidence sur les comptes
- la mission de l'audit financier peut être légale (exercer par les commissaires aux comptes) pour certifier la régularité et l'image fidèle des états financiers. Par contre la mission de l'audit opérationnel ne correspond pas à un cadre légal, elle est exercée par des professionnels indépendants des autres services de l'entreprise, Ils n'ont pas la possibilité de certifier les comptes
- l'audit financier audite l'image que la comptabilité en donne, bien que l'audit opérationnel audite la réalité des « opérations »

Figure 1 : comparaison entre l'audit financier et l'audit opérationnel



Source : BELHACHEMI Amina, L'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants, THESE DE DOCTORAT, 2014.

L'audit opérationnel est une fonction normalisée, son exécution repose sur des principes d'éthique qui conditionnent le comportement de l'auditeur .

Section 3 : la méthodologie de l'audit opérationnel

Pour bien exécuter son travail, l'auditeur interne suit une démarche bien précise, durant laquelle, il est sensé de respecter certains principes. De ce fait, cette section va présenter la démarche de l'audit interne ainsi que les principes qui l'encadre.

1. Les principes fondamentaux de la démarche :**1.1.Simplicité :**

« Une bonne méthode est une méthode simple ». Cette affirmation est importante lorsqu'elle s'applique à une technique encore en cours d'élaboration. La méthode doit rendre la mission d'audit interne facilement compréhensible et applicable. Mais une méthode simple ne signifie pas l'absence de méthode.¹

1.2.Rigueur :

Durant l'exécution de la mission de l'audit interne, la rigueur est indispensable en respectant les normes professionnelles d'audit interne qui encadre le travail de l'auditeur.

1.3.Relativité du vocabulaire :

L'auditeur doit utiliser un vocabulaire relative à l'environnement et à la culture de l'entreprise, pour mettre l'audit à l'aise durant la mission d'audit.

1.4.Adaptabilité :

L'auditeur interne doit adapter sa méthodologie de travail à son milieu en respectant toujours les normes professionnelles de la pratique de l'audit interne.

1.5.Transparence

Durant la mission d'audit, l'auditeur doit comporter des jugements, résultats et recommandations impartiales basés sur un degré important de pertinence de constats et observations.

2. Les phases de la mission d'audit interne :

La conduite d'une mission d'audit comporte trois phases comme suit :

- Phase de préparation
- Phase de réalisation
- Phase de conclusion

¹ RENARD Jacques, 2010. p. 205-206.

2.1.Phase de préparation :

Durant cette phase les auditeurs internes doivent réaliser tous les travaux préparatoires avant de passer la réalisation¹, elle cadre et oriente la mission d'audit.

Cette phase a pour objectif de² :

- prendre connaissance sur le contexte de la mission
- identifier les risques spécifiques du processus audité
- prendre constat avec les futurs interlocuteurs

2.1.1. Initialisation de la mission (ou l'ordre de mission) :

C'est l'acte de naissance d'une mission d'audit, il formalise le mandat donné par la direction générale à l'audit interne.³ Il comporte le thème de la mission, l'activité auditée, les objectifs généraux.

2.1.2. La réunion de lancement :

Durant cette réunion, les auditeurs expliquent aux audités l'objectif de la mission, le périmètre concerné (le processus à auditer), la nature de la mission, description du déroulement de la mission.

2.1.3. La prise de connaissances du contexte :

L'auditeur doit rapporter toutes les informations qui concernent l'activité ou le processus à auditer. Pour arriver à ces informations, les auditeurs doivent administrer quelques questionnaires ou faire des interviews pour bien comprendre la méthode, les processus, les procédures qui codifient le fonctionnement de l'activité auditée.

L'auditeur peut demander aux employés de lui fournir les rapports d'audit passés, rapport du commissaire aux comptes, les rapprochements, comptes rendus pour avoir une vision globale sur l'historique de l'activité auditée.

2.1.4. Identification et évaluation des risques :

L'auditeur doit identifier les zones à risques qui constituent les endroits des risques les plus dommageables, plutôt que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette étape permet à

¹ RENARD Jacques, 2010, op.cit. p.214

² PIERRE MADERS. Henri et LUC MASSELIN. Jean, contrôle interne des risques, 2^{ème} édition, édition d'organisations, 2009.

³ RENARD Jacques, 2010, op.cit. p.218.

l'auditeur de construire son référentiel et envisager son programme pour faire face à ces risques¹.

2.1.5. Le rapport d'orientation :

C'est la phase qui suit l'évaluation des risques, dans laquelle l'auditeur doit rédiger un rapport qui comporte les objectifs généraux dégagés lors de la réunion du lancement, plus les objectifs spécifiques déduits après évaluation des risques :²

Objectifs généraux :

Ils assurent la sécurité des actifs, la fiabilité des informations, le respect des règles et directives et l'optimisation des ressources.

Objectifs spécifiques :

Ils précisent les différents aspects qui seront testés par l'auditeur et qui participent à la réalisation des objectifs généraux.

2.2. La phase de réalisation :

2.2.1. La réunion d'ouverture :

Durant laquelle, l'équipe de l'audit présente aux audités l'objectif de la mission d'audit interne, la nature de la mission, définit les processus audités, les objectifs généraux et spécifiques.

2.2.2. Programme d'audit :

Il représente un planning de travail, il organise les objectifs spécifiques en plusieurs phases, ou chaque phase contient des sous objectifs.

Chaque phase représente une mission qui doit être accomplie dans une période bien déterminée, en utilisant des ressources.

« Le programme définit les tâches à effectuer par chaque auditeur de l'équipe avec l'échéancier de travaux et la planification générale ainsi que les travaux à dérouler. Le programme doit préciser les outils d'interrogation et /ou de précision qui seront utilisés par chaque auditeur »³

¹Renard Jacque, 2010. Op. Cit. P. 233.

²http://www.memoireonline.com/01/10/3114/m_Problematique-de-laudit-interne-dans-la-gestion-des-Entreprises-publique-en-Republique-Democrati5.html consulté le: 19/05/2019.

³<http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-la-premiere-phase-de-la-mission-d-audit-interne-la-preparation-103137077.html>.

Ce programme aide :¹

- Le responsable de l'audit interne de s'assurer que toutes les préoccupations ont été prises en comptes ;
- Il oriente les auditeurs et leur évite de déborder ;
- Il documente le déroulement de la mission.

2.2.3. Le travail sur le terrain :

Durant cette phase, l'auditeur analyse les informations collectées, élabore les comptes rendus des entretiens, analyse les dispositifs de contrôle interne, établit les feuilles de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP) pour chaque anomalie ou dysfonctionnement, et donne une analyse causale qui va juger l'efficacité du dispositif de contrôle interne

L'auditeur est appelé à utiliser plusieurs outils comme les questionnaires de contrôle interne, les tests, les interviews, les sondages

Comme il doit poursuivre deux objectifs :²

- Mettre en exergue les points faibles et les points forts du dispositif de contrôle interne existant, détectés lors de la préparation de la mission ;
- Proposer des solutions d'amélioration.

2.3. La phase de conclusion :

Dans cette phase, une fois la vérification est achevée, l'entreprise utilise des méthodes et des outils complémentaires pour améliorer sa gestion.³ Or, l'auditeur doit avoir une aptitude certaine à la rédaction pour présenter un produit efficace qui est le rapport final.

Ensuite, l'auditeur doit adresser ce rapport à la direction générale de l'entreprise en fournissant toutes les informations nécessaires pour préparer une analyse sur les anomalies détectées et les remédier pour améliorer la gestion de l'entreprise.⁴

3. Moyens et outils d'audit interne :

3.1. Organisation des moyens :

Pour rendre son travail efficace, l'auditeur interne doit disposer de plusieurs supports dans les différentes phases de sa mission⁵ :

¹ SCHICK.P, op. cit, p. 52.

²Élisabeth Bertin, Op.Cit. P. 42.

³ Jones, Ross, Ruusalepp, Data Audit Framework Methodology draft for discussion, Version 1.8, P.37.

⁴ Ibidem.

⁵ RENARD Jacques, 2010, op.cit. p.397.

1. Plan d'audit ;
2. La charte d'audit ;
3. Dossiers d'audit ;
4. Papiers d'audit ;
5. Le manuel d'audit ;
6. Les moyens matériels et logiciels.

3.1.1. Le plan d'audit :

Dans un premier lieu, « il n'existe aucune planification et les ordres de mission sont donnés au coup par coup : le service d'audit interne travaille alors « à la demande », sans organisation préalable de son temps » ;

Dans un deuxième lieu, « les ordres de mission d'une année calendaire sont collectés et le service d'audit interne est alors en mesure de les planifier en les répartissant dans le temps ».¹

3.1.2. Charte d'audit interne :

La norme précise également que le responsable de l'audit interne doit revoir périodiquement la charte et la soumettre à l'approbation de la direction générale et du conseil. L'interprétation de la norme énonce que la charte doit :

- Définir la position du service d'audit interne dans l'organisation ;
- Autoriser l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaire la bonne exécution des audits ;
- Définir l'étendue des missions d'audit.²

3.1.3. Le dossier d'audit :

Durant chaque mission doit correspondre un dossier composé, entre autres éléments des papiers de travail les plus significatifs. Cette exigence a une triple justification :³

- exigence de preuve ;
- exigence d'efficacité ;
- exigence de formation.

3.1.4. Papiers de travail :

Exigés par la norme 2330. L'auditeur est celui qui note tout, le papier de travail est le support obligatoire de tout constat, de toute observation : rien ne doit être laissé à la mémoire⁴

¹ Ibid, p.399-400.

² Ibid, p.398.

³ Ibid, p.420-421.

⁴ ibid, p.224.

Les papiers de travail sont très divers, ils sont conçus au cours de la mission d'audit interne, Parmi ces papiers on site les suivants ¹ :

- programme de travail ;
- cartographie des processus ;
- les questionnaires ;
- observations, conclusions et recommandations d'équipe d'audit interne ;
- rapport définitif de la mission.

3.1.5. Manuel d'audit :

Exigé par la norme 2040, c'est un document qui reflète l'organisation et les habitudes de travail du service d'audit interne. Ce document fait l'objet de ² :

- Définir précisément le cadre de travail ;
- Aider l'auditeur débutant dans sa formation ;
- Servir de référentiel.

3.1.6. Les moyens matériels et logiciels :

Historiquement, les auditeurs ont commencé par utiliser les centres de traitement informatique de leur entreprise. Ensuite, et sans pour autant abandonner la précédente formule, ils ont acquis plus d'indépendance grâce à la micro-informatique.

Aujourd'hui, les logiciels aident l'auditeur à élaborer plusieurs documents (plan d'audit, le rapprochement, etc.)³

3.2. Les outils d'audit interne :

Durant chaque phase d'une mission d'audit interne, l'auditeur utilise plusieurs outils qui vont lui fournir une bonne compréhension des constats. Ils y a deux genres d'outils, d'interrogation et de description, ils sont caractérisés par ⁴ :

- La non application de façon systématique, l'auditeur a le choix d'utiliser l'outil le plus approprié à l'objectif ;
- Ils ne sont pas spécifiques aux auditeurs internes ;
- Au cours d'une même recherche, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif pour validation.

¹ KURT. F, Reding et autres, op.cit., p.17-19

² RENARD Jacques, 2010, op.cit. p.418.

³ Ibid.p.427.

⁴ ibid. p.329.

On peut utiliser plusieurs critères de classement des outils d'audit, retenons en un qui traduit deux démarches possibles de l'auditeur ¹ :

- les outils d'interrogation qui vont aider l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose ;
- les outils de description, on pourrait presque dire de « révélation », qui ne présupposent pas de questions particulières, mais vont aider à mettre en relief les spécificités des situations rencontrées.

Les outils d'interrogation sont :

- les sondages statistiques ou échantillonnages ;
- les interviews et questions écrites ;
- les outils informatiques ;
- les vérifications et rapprochements divers.

Les outils de description sont :

- l'observation physique ;
- la narration ;
- l'organigramme fonctionnel ;
- la grille d'analyse des tâches ;
- le diagramme de circulation ;
- la piste d'audit.

3.2.1. Les outils d'interrogation :

3.2.1.1. Les sondages statistiques ou échantillonnages :

Le sondage statistique est une méthode qui permet :²

- à partir d'un échantillon,

¹ Ibid.P.330.

² Ibid., p.333.

- prélevé de façon aléatoire,
- dans une population de référence,

D'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon, La population est donc l'ensemble sur lequel on veut effectuer la recherche, L'échantillon est l'extrait de la population sur lequel on va travailler. Il doit être prélevé de façon aléatoire (programme informatique de calcul des nombres aléatoires).

3.2.1.2. Les interviews :

L'interview est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment, mais une mission d'audit qui ne serait opérée qu'avec des interviews ne pourrait être considérée comme une mission d'audit interne. De surcroît, l'interview d'audit interne ne saurait être confondue avec des techniques d'apparence similaire : ce n'est ni une conversation, ni un interrogatoire ; en audit interne, l'interview est coopératif.¹

Une bonne interview doit respecter les conditions suivantes ²:

- respecter la voie hiérarchique ;
- rappeler clairement la mission et ses objectifs ;
- évoquer les difficultés, les points faibles, les anomalies rencontrées ;
- adhérer aux conclusions de l'interview ;
- conserver l'approche système ;
- savoir écouter ;
- considérer son interlocuteur comme un égal.

3.2.1.3. Le questionnaire de contrôle interne (QCI) :

Le questionnaire devra se composer de toutes les bonnes questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur dans la démarche qui sera la sienne pour réaliser son programme : c'est véritablement un fil conducteur, d'où son importance comme outil méthodologique.³

¹ Ibid. p. 335-336.

² Ibid. p. 337-338.

³ Ibid. p.256.

3.2.1.4. Les outils informatiques :

Ils sont de plus en plus nombreux et sont d'autant plus difficiles à inventorier que la plupart des services d'audit interne créent leurs propres outils, plutôt que d'adopter des logiciels peu adaptés à la fonction. Nous nous limiterons à un classement des différents outils utilisés avec quelques commentaires éventuels.

Trois catégories d'outils informatiques peuvent être définies :

- les outils de travail de l'auditeur ;
- les outils de réalisation des missions ;
- les outils de gestion du service.¹

3.2.1.5. VÉRIFICATIONS, ANALYSES ET RAPPROCHEMENTS DIVERS :

Ce ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des procédés et qui sont utilisés par l'auditeur au cours du travail sur le terrain. Ces procédés sont également largement utilisés par tous les responsables chargés de la vérification au premier degré les auditeurs externes.

Les vérifications :

Elles sont extrêmement diverses : les plus nombreuses sont les vérifications arithmétiques. Signalons à ce propos les erreurs croissantes dues à la pratique des tableurs : il suffit qu'une erreur initiale se soit glissée dans la logique de construction du tableur pour que celle-ci se répète indéfiniment. C'est pourquoi les auditeurs avisés utilisent des logiciels permettant de vérifier la logique des tableurs.

On peut assimiler aux vérifications arithmétiques l'utilisation des ratios, largement utilisés en audit comptable. L'auditeur interne peut également y avoir recours mais à condition de disposer d'un référentiel (absolu ou dans le temps) lui permettant de déceler les déviations. L'auditeur externe qui a à sa disposition des points de comparaison, est mieux armé dans ce domaine que l'auditeur interne.

Les rapprochements :

¹ Ibid.p.342.

Les rapprochements constituent pour l'auditeur interne une technique de validation : on confirme l'identité d'une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes : c'est le cross control.

Les analyses :

Les analyses de données permettent d'utiliser les potentialités du Système d'Information pour aider les auditeurs dans la conduite de leurs travaux. Leur mise en œuvre exige une bonne connaissance des données disponibles dans les applications informatiques (données financières et techniques) et une bonne fiabilité dans la technique de saisie des informations. Ces analyses permettent de révéler des dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître les causes. Il faut, pour ce faire, aller au-delà : entretiens, observations, vérifications, etc.¹

3.2.2. Les outils de description :**3.2.2.1.L'OBSERVATION PHYSIQUE :**

L'auditeur interne n'est pas quelqu'un qui reste dans son bureau : il saisit toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

L'observation ne doit pas être clandestine :

Elle doit être dans le cadre de l'activité d'audit interne.

L'observation ne doit pas être ponctuelle : Ou bien elle dure un certain temps, ou bien elle est répétée à plusieurs reprises. Et cela est la contrepartie de la première condition

L'observation doit toujours être validée, car elle est incertaine, sauf le cas où elle est elle-même une validation.

3.2.2.2.La narration :

Il existe deux sortes de narration, toutes les deux utilisées en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. La première est orale, la seconde est écrite. Elles ont en commun de ne nécessiter aucune préparation et de n'exiger la connaissance d'aucune technique. La narration par l'audité est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements ; la narration par l'auditeur n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.²

3.2.2.3.Organigramme fonctionnel :³

Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne sont pas des noms de personnes (organigramme hiérarchique) mais des verbes désignant des fonctions. Et les deux organigrammes ne se confondent pas car :

¹ ibid.p.346-347.

² Ibid., p.354.

³ Ibid., p.356.

- une même personne peut avoir plusieurs fonctions ;
- une même fonction peut être partagée entre plusieurs personnes ;
- une fonction peut n'être pas attribuée ;
- une personne peut se trouver sans fonction.

Le dessin d'un organigramme fonctionnel permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition : organigramme hiérarchique + analyses de poste. C'est, en général, le document qui permet de passer de l'un à l'autre car il révèle la totalité des fonctions existantes et permet donc d'aller voir, si on trouve leur traduction, dans les analyses de poste.

3.2.2.4. La grille d'analyse des taches :¹

C'est un tableau qui comporte un processus donné qui est répartie en taches identifiées par ses exécutants. On peut concevoir une grille pour chaque grande fonction ou chaque processus élémentaire : chaque grille va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives à la fonction ou au processus concerné.

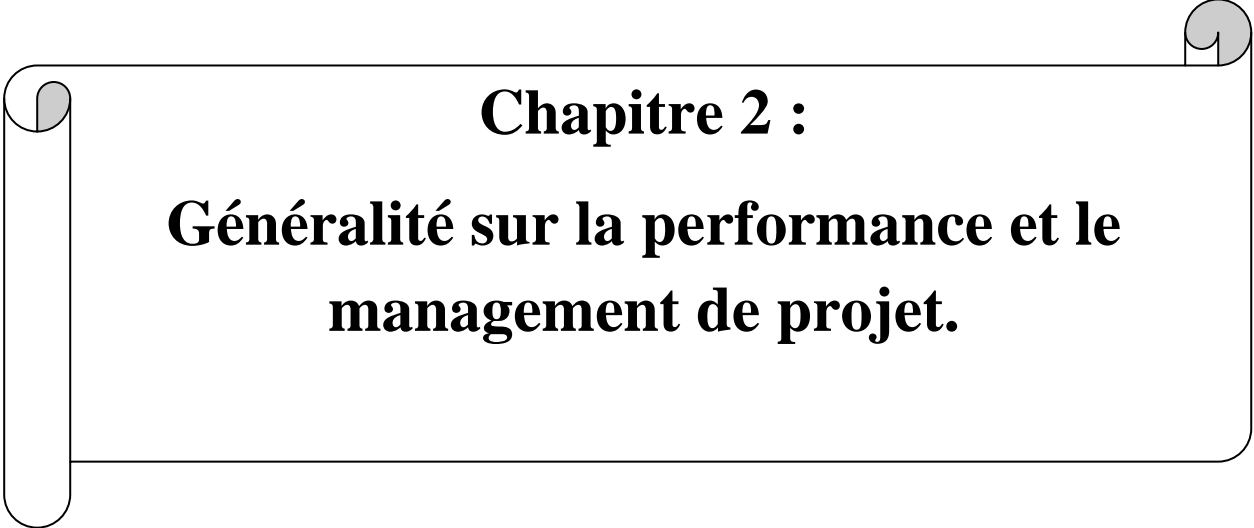
3.2.2.5. Le diagramme de circulation² :

Le diagramme de circulation flow chart est dynamique, il permet de représenter la circulation des documents entre les différentes fonctions et centres de responsabilité, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports. Cette méthode de schématisation remplace une longue description et ses avantages l'emportent largement sur ses inconvénients.

L'audit interne est une fonction méthodologique qui nécessite plusieurs outils de description et d'interrogation pour l'exécuter.

¹ Ibid., p.357.

² Ibid., p.361.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

Chapitre 2 :
**Généralité sur la performance et le
management de projet.**

Section 1 : généralité sur la performance

La performance reste toujours un concept difficile à cerner à cause de son rapprochement avec d'autre concept.

1. Définitions de la performance :

Selon Kalika et Rival en 2008, La performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent en science de gestion, guidé par les préoccupations continues des managers soumis à l'obligation de performance des unités qu'ils dirigent. Mais comme nous l'avons déjà précisé dans notre introduction, ce concept reste encore très difficile à cerner. La performance en effet, est un construit multidimensionnel qui peut prendre plusieurs aspects en fonction de la période de référence adoptée ou des types de critères retenus.

« La performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais »¹

Selon «ECOSIP »²:

Le terme performance peut se définir comme étant le bilan d'une action, trois sens sont généralement retenus :

- Une action (exemple : l'exécution d'une œuvre) ;
- Le résultat d'une action (exemple : la vitesse atteinte par véhicule) ;
- Un record ou un résultat exceptionnel (exemple exploit sportif).

Une définition de la performance recouvre deux phénomènes :

« L'efficacité » : c'est-à-dire, d'atteint de l'objectif ou des objectifs fixés

« L'efficience » : La manière dont ces objectifs sont réalisés : c'est d'atteindre l'objectif prévus avec moins de couts

¹ KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

² BESCOS (P.L) : *dialogue autour de la performance en entreprise*, ECOSIP, édition Le HARMATTAN, Paris, 1999, p.15.

Pour A.KHEMAKHEM : « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service, unité, entreprise, branche,...) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés »¹

Pour Olivier MEIER,

« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »²

Selon Jacques Brasseul en 1998,

La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle)

Selon Ittner et Larcker en 1998,

La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers

Selon Franck Brulhart et Moncef Btissam en 2010,

La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités

Selon Ndao en 2011,

La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable

2. Termes proches de la performance :

2.1. L'efficacité :

Selon Sandra BELLOCK³ « Une organisation est efficace à partir du moment où elle réalise ses objectifs. Ils peuvent s'exprimer en quantité (unités physiques) en valeur (argent) ou en pourcentage. La notion d'efficacité est donc liée uniquement au résultat. C'est la capacité à atteindre les résultats attendus (objectifs)

¹KHEMAKHEM, (A) : « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992, P.311.

²MEIER (O), « dico du manager, édition DUNOD », paris 2009, P. 155.

³BELLOCK (S), article, « La performance organisationnelle, efficacité et efficience », p 03.

On peut calculer le R/O (résultat sur objectif). Si $R/O \geq 1$ alors l'objectif est atteint ou dépassé ».

2.2. L'efficience :

Selon S. BELLOCK¹, Le résultat ne doit pas être dissocié de la manière dont il a été obtenu. Autrement dit, une organisation est performante si, d'une part, elle atteint son objectif et, d'autre part, elle utilise de façon optimale ses ressources.

L'efficience exprime l'aptitude à atteindre les objectifs fixes en utilisant au mieux les ressources disponibles. Une organisation est qualifiée « d'efficente » chaque fois qu'elle minimise les moyens utilisés pour obtenir le résultat recherché ou qu'elle améliore son résultat avec les mêmes moyens.

L'organisation doit utiliser le mieux possible ses ressources au moindre coût. On peut calculer l'efficience avec cette formule : résultats / moyens utilisés.

3. Les caractéristiques de la performance :

3.1. La performance en tant que support de jugement :

« Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent »²

« La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ».³

3.2. La performance est un concept évolutif :

« Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps »⁴

3.3. La performance se pilote :

¹ Ibid., p.04.

² SAULQUIN,(J.Y) : « Gestion des ressources humaines et performance des services »,In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, P.20.

³ MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996, P. 66.

⁴ GHARBI, (J) : « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », In revue gestion des ressources humaines n°35 Mais 2000, P. 37.

« Les seuls critères financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément »¹

3.4. La performance à un effet rétroactif sur l'organisation :

« La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires »²

Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Toutes les composantes n'ont pas la même importance.

4. Typologie de performance :

4.1. La performance financière :

La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise. Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes.

4.2. La performance commerciale :

« La capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients »³

« L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation ».⁴

4.3. La performance de production :

« La capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui permettent de produire »⁵

Les études se sont également intéressées aux démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production dans le cadre de l'optimisation de sa performance. Aussi, les chercheurs se sont

¹ SAULQUIN, (J.Y) : « Gestion des ressources humaines et performance des services », In revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000, p.21.

² LEBAS, (M) : « Qui il faut définir la performance », In revue française de comptabilité, n°269, Juillet.Août,1995, P.139.

³ Ouattara P, « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007.

⁴ Plauchu, V et Taïrou A, Méthodologie du diagnostic d'entreprise. L'Harmattan, 2008, p. 133.

⁵ Corhay, A et Mbangala, M, Fondements de gestion financière : Manuel et applications. Editions du CEFAL, Liège, Belgique, 2008, p.265.

plus penchés sur les différentes démarches permettant à l'entreprise d'augmenter sa production. Cette dernière est reliée à la notion d'efficacité.¹

4.4. Performance humaine :

Dans un paradigme socioéconomique, comme le disent Bringer et al en 2011, L'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain²

Selon Martory, La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste. La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous-unité. Ce n'est qu'après avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble.

4.5. La performance sociale :

La performance sociale concerne les relations internes de l'entreprise (employés, conditions de travail, climat interne, éthique de business), ainsi que le volet extérieur qui concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La performance sociale est : « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution »³

4.6. Performance stratégique :

Les recherches sur la performance stratégique se focalisent sur les outils de pilotage de la stratégie afin de permettre de développer la performance de l'entreprise.

La performance stratégique de l'entreprise a pour objectif de développer les avantages concurrentiels.

« Le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable »⁴

¹ ibid, p.11–12.

² Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G, Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan,2011, p.125.

³ Khouatra D, « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

⁴ Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, p.31.

4.7. Performance concurrentielle :

Selon M.PORTER, la recherche de la performance ne répond plus de la seule action de la firme, il s'agit donc de ses capacités de s'adapter et de coopérer même avec les autres firmes. Les règles conventionnelles permettent de situer et positionner la firme par rapport à ses concurrents, mais aussi par rapport aux clients.

5. Mesure de performance :

La performance n'existe que si on peut la mesurer.

La mesure de performance « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »¹

A. KHEMAKHEM la définit comme suit : « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise. »²

5.1. Identification des sources de performance :

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison :

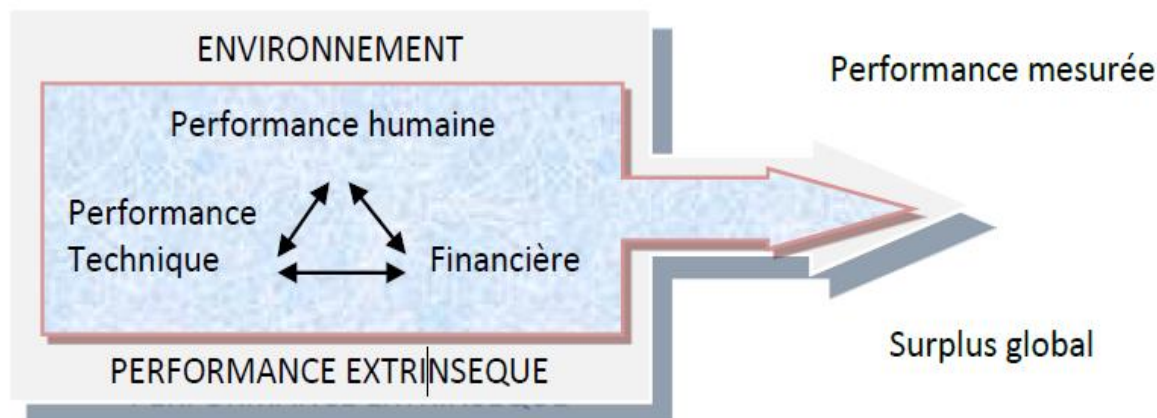
- D'une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

¹Bescos,(PI) et coll :Contrôle de gestion et pilotage de la performance,Gualino Editeur,France,2002,p ??????

² A. KHEMAKHEM, op-cit.P.343.

Figure 02 : les sources de la performance

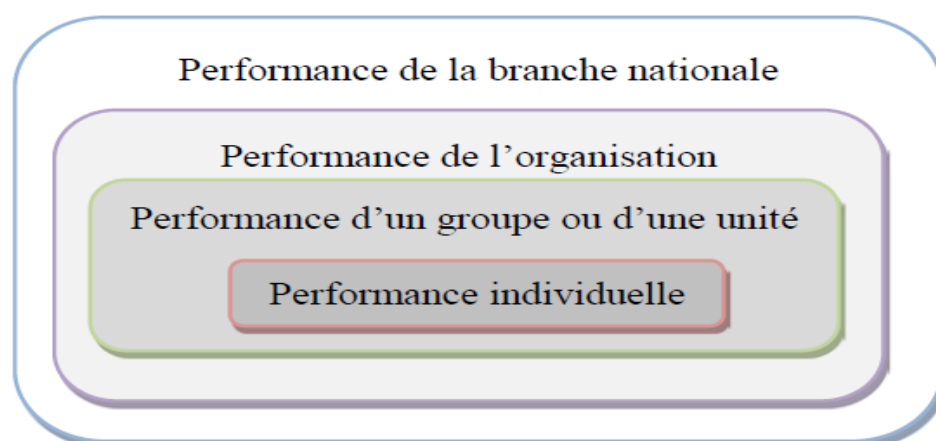


Source : B.Martory, D.Crozet : gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Edition DUNOD, 5ème édition, 2002, p.165.

5.2. Identification des niveaux de mesure de la performance :

- Performance individuelle au niveau de post qui fondera une partie de la rémunération.
- Celle du groupe ou de l'unité qui sert de base aux réflexions d'organisation.
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Figure N° 03 : Les niveaux de mesure de la performance

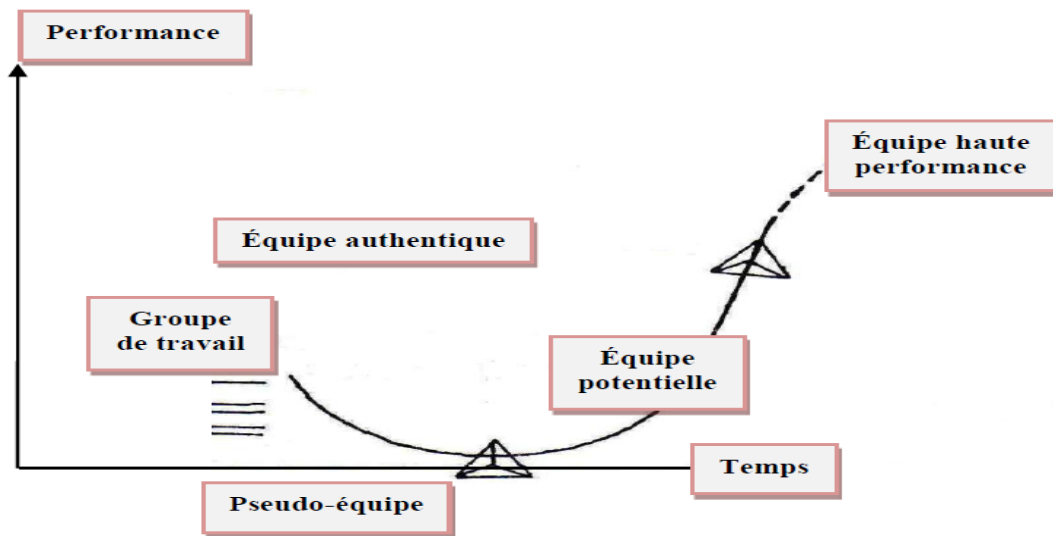


Source: B.Martory, D.Crozet: op.cit, p.165.

5.3. Performance immédiate ou performance dans la durée :

La performance d'un salarié, d'une équipe, d'une organisation s'améliore dans le temps

Figure N°04 : performance immédiate ou dans la durée



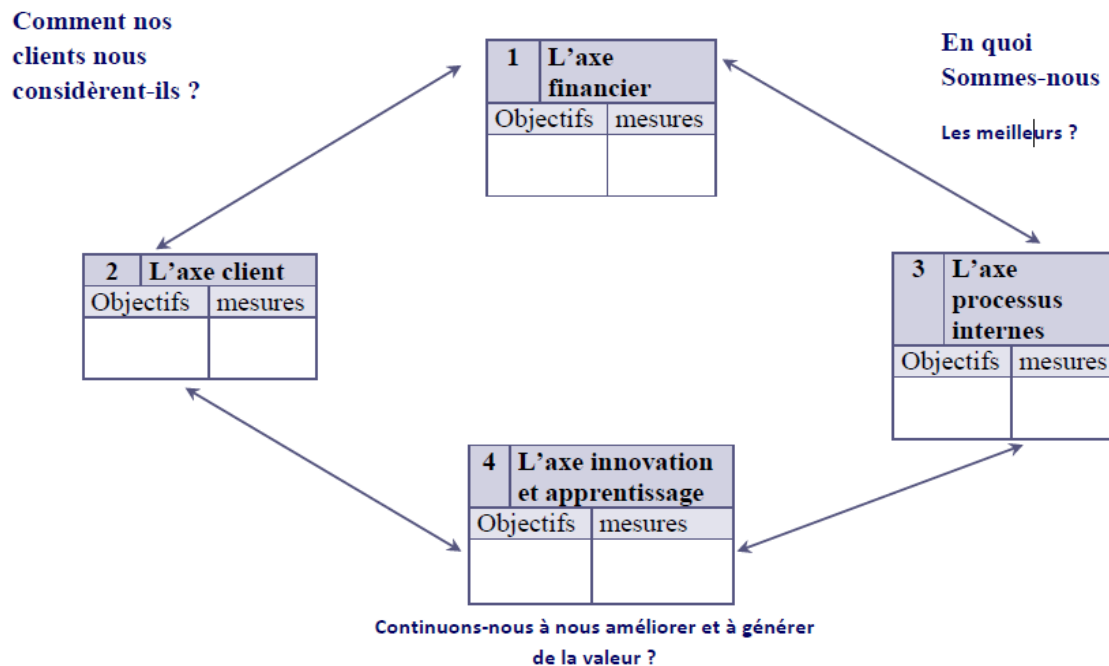
Source : J.KATZENBACH, D.SMITH: les équipes haute performance, Dunod, paris, 1994, p.84.

5.4. L'approche « modèle de causalité » :

Le « balanced scorecard » de KAPLAN et NORTON (balance des scores), repose sur un concept de balance équilibrée entre des données sur les résultats et des données sur le processus permettant d'atteindre ces résultats.

Créer de la valeur pour les clients (perspective clients) se traduira en une création de valeur pour les actionnaires (perspective financière), mais à la condition que les processus internes soient maîtrisés (perspective processus interne), et pour s'assurer que le client de demain aura la même appréciation positive, l'entreprise doit s'inscrire dans un processus d'apprentissage et de développement (perspective d'apprentissage et de croissance).

Figure N°05 : Les quatre axes du balanced scorecard



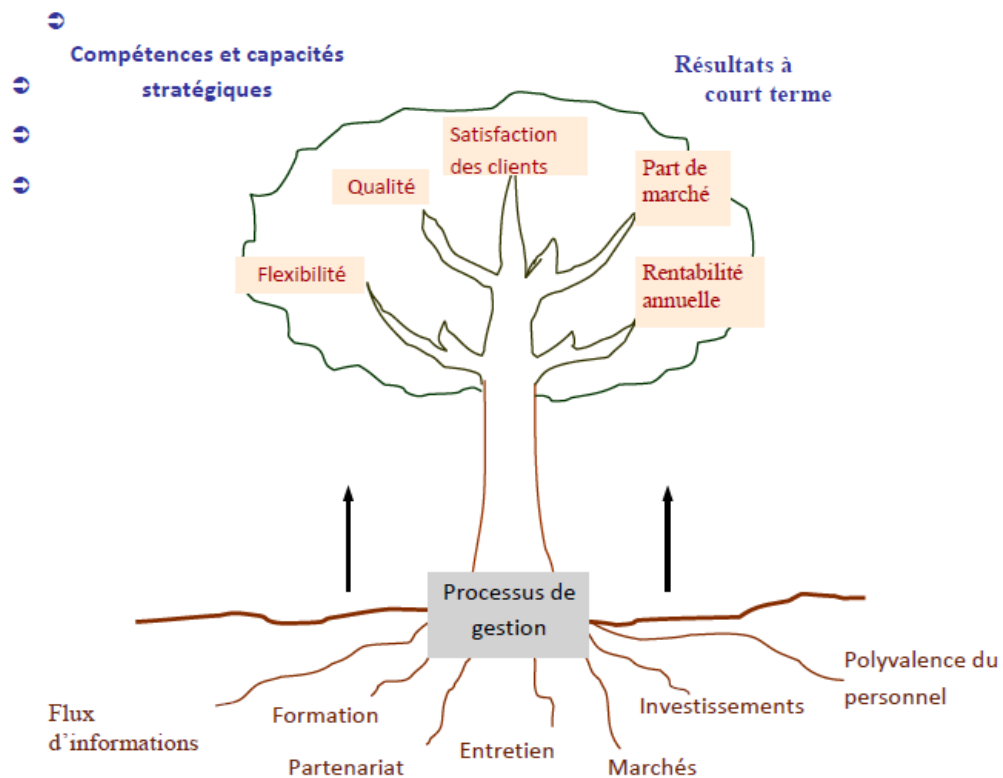
Source : KAPLAN R.S. et NORTON D.P., Le Tableau de Bord Prospectif : Un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.159.

5.5. L'arbre de la performance :

Elle se décompose en trois parties :

- Les racines de la performance : Formation, Investissement, Partenariat, Polyvalence du personnel, Entretien, Marchés, Flux d'informations ;
- Les processus de gestion : transformation des racines au travers des processus de création de valeur
- Les fruits, murs (résultat à court terme comme la part de marché, rentabilité) et ceux qui vont mûrir un peu plus tard (compétences et capacités stratégiques telles que la satisfaction des clients, la qualité des produits et des services) qui vont créer la valeur de demain.

Figure N°06 : L'arbre de la performance



Source : Bughin-Maindiaux, C., Finet C., 1999] « les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites ».p.50.

5.6. L'approche « modèle de création de valeur » :

Cette approche permet de savoir, où, quoi, pourquoi et pour qui mesurer. La chaîne de valeur de PORTER M. est la référence de base la plus utilisée à cet égard. Elle touche à la problématique des mesures non financières du moment qu'elle met l'accent sur les caractéristiques d'un produit pour qu'il apporte une valeur à son consommateur.

Ci-dessous, est présentée la chaîne de valeur d'une banque, adaptée par CANALS J. à celle proposée par PORTER M. Elle met en évidence les occasions de création de valeur dans une banque. Chaque activité crée de la valeur si :

- elle est dotée en ressources nécessaires et correctement organisée.
- il y a une coordination effective entre les différents maillons de la chaîne.

Figure N°07 : La chaîne de valeur d'une banque



Source : COUSSREGUES D.S., Gestion de la banque, DUNOD, 3ème édition, Paris, p.245.

5.7. L'approche « activité » :

Elle consiste à rechercher et à maîtriser les causes des coûts plutôt que de constater leurs effets, et donc à apprécier les performances qualitatives et les performances quantitatives.

En effet, c'est le fait de reconnaître que tout coût a une cause et que l'obtention des seuls résultats financiers ne permet en aucun cas d'identifier les événements causant ces résultats financiers qui poussent à la recherche d'indicateurs représentant la performance globale. Les coûts n'en représentent qu'une partie.

L'enjeu de cette approche consiste à déterminer le bon arbitrage entre les trois composantes de la performance, au travers desquels elle se mesure. Il s'agit des coûts, des délais et de la qualité.

De toute manière, la performance n'existe que si elle se mesure par rapport à un domaine d'actions et un horizon de temps. Elle ne peut se définir de manière absolue et est le plus souvent attachée à la notion de responsabilité. Un responsable est celui qui peut ou doit agir sur un ensemble de paramètres de la performance en vue d'atteindre un but qu'il s'est fixé ou un objectif qui lui a été assigné, et qui doit rendre comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens qui ont été mis sous son autorité¹.

La performance est un terme qui est difficile à cerner, il est multidimensionnel, d'où la multiplicité des méthodes de mesure de la performance.

¹ALAZARD C., SEPARI S., Contrôle de gestion (manuel & application), Dunod, 5ème édition, 2001, p.8.

Section 2 : notions sur le projet

1. Définitions du terme projet :

Le projet est :

« un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais ,de coûts et de ressources »¹

Il peut être aussi défini comme :

« Un projet est défini comme un ensemble d'activités à effectuer pour atteindre un but défini de façon spécifique .de façon plus précise, on parle de « travail en mode projet » lorsque l'on doit atteindre un objectif avec des moyens ad hoc et dans un délai donné. le mode projet requiert une organisation et un management adaptés .On le représente parfois sous forme d'un triangle, ce qui exprime la contrainte de solidarité entre les sommets :si l'un des sommets bouge et que l'on veut conserver le même triangle ,il faut agir sur l'un ou les deux autres sommets . Ainsi, toute évolution du périmètre du projet aura les conséquences soit sur le délai, soit sur les ressources à mettre en œuvre. Un aléa modifiant la disponibilité des ressources se répercutera soit sur le délai, soit sur l'objectif visé »²

2. Les caractéristiques du projet :

2.1. L'unicité – la nouveauté :

Un projet suppose généralement de faire quelque chose de nouveau, quelque chose qui n'a pas encore été fait exactement de la même façon ou dans le même contexte. Le degré de nouveauté ou d'unicité peut varier considérablement d'un projet à un autre.

2.2. La durée limitée :

La caractéristique de durée limitée signifie qu'un projet est par nature temporaire, qu'il est soumis à une date de début et à une date de fin prédéterminée. La durée du projet peut être relativement courte, c'est-à-dire quelques semaines, ou très longue, c'est-à-dire plusieurs années dans le cas d'un mégaprojet.

¹Dictionnaire de management de projet, 4ème édition, édition AFNOR, paris, 2010, P 211.

²Chantal Morley, management d'un projet système d'information, 6ème édition, édition DUNOD, paris, 2008, P6.

2.3. La présence d'un client :

Tout projet sous-entend la présence d'un client. En effet, l'objectif d'un projet doit toujours être de satisfaire les besoins d'une entité donnée (ex. client interne, individu, entreprise, organisation, gouvernement). Ce client doit être consulté pour bien cerner ses besoins et établir un plan d'action approprié.

2.4. L'ajustement à des contraintes rigoureuses :

La satisfaction du client présume que le projet ait été réalisé suivant ses exigences. Or, ces exigences sont généralement formulées en fonction de quatre types de contraintes :

- Les normes de performance liées au fonctionnement du produit ou du service;
- Les normes de qualité du produit ou du service;
- Les délais de livraison;
- Les coûts du projet.

La priorité relative de ces quatre types de contraintes varie considérablement d'un projet à un autre selon divers impératifs.

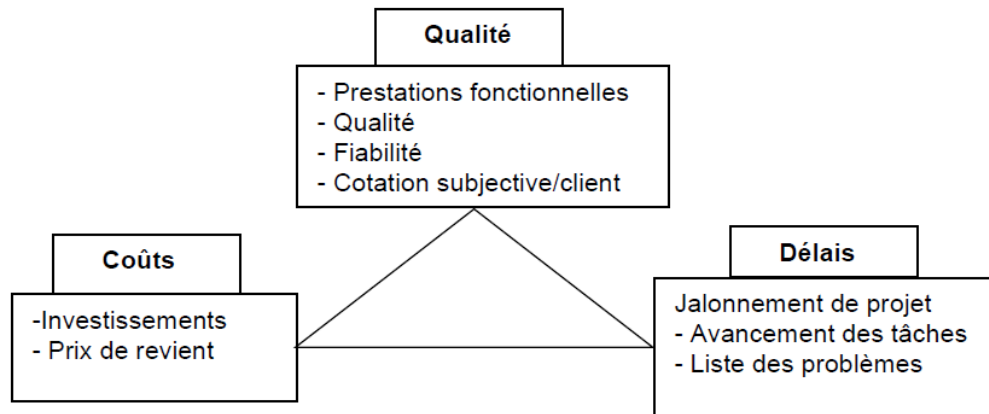
3. La finalité du projet :

Selon Chantal Morley :

Un projet a pour finalité de satisfaire le client de sorte à atteindre les objectifs décrits dans le triangle vertueux ci-après, à savoir les objectifs en termes techniques, de délais et de coûts. Néanmoins, l'anticipation et l'innovation demeurent la réelle finalité attendue d'un projet, dans la mesure où l'on peut modifier la situation existante. Ils représentent des paradigmes lui apportant efficacité, réactivité et performance face à une concurrence fluctuante caractérisant l'environnement.¹

¹ Chantal Morley, management d'un projet système d'information, 6ème édition, édition DUNOD, paris, 2008, p.71

Figure N°08 : Le triangle projet



Source : Source : MINYEM (H), De l'ingénierie d'affaires au management de projet, Editions EYROLLES, Paris, 2007, p 71.

4. Le cycle de vie d'un projet :

Le cycle de vie d'un projet se définit par l'intervalle se situant entre l'apparition de l'idée ou l'expression du besoin de la part de l'individu jusqu'à la réception du livrable grâce à des efforts fournis dont l'intensité varie d'une phase à une autre.

4.1. Définition de la mission et des objectifs du projet :

Il est important de réunir l'ensemble des parties prenantes du projet lors de cette phase pour identifier l'ensemble des besoins qui seront par la suite triés afin de ne garder que ceux qui sont indispensables à la réussite du projet.

Chaque objectif validé devra être clairement défini, documenté et accompagné de substances tangibles ou mesurables.

4.2. La planification du projet :

Une fois les objectifs fixés, un plan d'action doit être élaboré pour les atteindre, ainsi, un planning doit se faire, les éventuels risques mentionnés et étudiés, les ressources nécessaires à la réalisation définies et enfin les acteurs du projet affectés.

4.3. L'exécution du projet :

C'est la phase opérationnelle dans laquelle notre projet d'étude se situe.

Le projet respecte-t-il les délais prévus, les spécifications et le budget ? Des révisions ou des changements s'avèrent-ils nécessaires ?, pour répondre à ces questions il est important de prendre en considération et de contrôler l'exécution des tâches tout au long de cette phase.

4.4. La clôture du projet :

Il s'agit de la mise en service du projet après s'être assuré de sa conformité aux attentes ainsi qu'au déroulement correct de son utilisation.

La rédaction d'un reporting est obligatoire à la fin de la réalisation du projet ainsi que la diffusion des résultats auprès de la direction.

5. La typologie des projets:

Les projets sont répartis comme suit :

5.1. Selon la finalité :

Dans ces types des projets il y a :

- le lancement d'un produit nouveau,
- l'amélioration de la productivité,
- investissement de capacité,
- les projets collectifs et les projets de développement.¹

5.1.1. Projet de création de produits nouveaux :

Leur originalité tient d'abord au fait que nous cherchons à mesurer la rentabilité d'un produit qui n'existe pas encore. Par ailleurs, il est possible dans le cas d'un développement dans une entreprise déjà créée que l'activité nouvelle absorbe une part de charges déjà existantes. Ceci va entraîner quelque difficulté de mesure.

Pour aboutir à un produit, il sera nécessaire de définir les caractéristiques du bien ou d'un service, de son marché et de son processus d'élaboration. Le point le plus sensible est souvent représenté par le marché du produit.

Ceci pose des problèmes de l'adaptation de la capacité de production et de son évolution par la montée en production.

5.1.2. Projet d'amélioration de la productivité :

L'entreprise cherche à mesurer l'opportunité du changement de l'équipement, et non la rentabilité de l'équipement. De ce fait, la rentabilité du produit peut rester bonne et le

¹ M ADMANE, cours de management de projet, ESC, 2018-2019.

changement d'équipement s'avérer mauvais et vice versa. Le produit est connu, la demande déjà appréciée. toute la difficulté réside dans le calcul des coûts et notamment l'intégration correcte de changements induits par le nouvel équipement : le coût de la formation, de la nouvelle organisation ainsi que la surcharge administrative.

5.1.3. Projet d'investissement de capacité :

Ce type de projet combine des éléments de fulgure antérieures : le changement de dimension du marché. Et le changement de l'équipement. La finalité de ce type de projet est le changement de taille de la production à partir de la modification de la demande. Il s'agit donc de déterminer une nouvelle capacité optimale de l'investissement. Parmi leurs particularités nous retrouvons les points sensibles précédents : l'incertitude de la marche l'intégration du coût de changement technologique. Le problème déjà soulevé de répartition des charges entre ancien et nouveau devient très aiguë.

5.1.4. Le projet collectif ou social

Le terme social a un double sens ; il peut signifier ce qui concerne le personnel d'une entreprise ou la nature collective du projet, dans le sens du national(ou du public). Dans le premier cas nous trouvons des investissements relatifs aux conditions général de vie dans une entreprise.ils sont nécessaire à toutes les catégories des projets. Et à ce titre, ils doivent être intégrés à l'investissement directement productif.

5.1.5. Projet de développement :

Ces projets peuvent concerner toutes les catégories précédentes, mais avec une composante particulière dans la finalité, qui est celle du développement. Souvent dans ces types de projets, il est prévu d'atteindre en quelques années un niveau de production maximal à partir d'inputs classiques (avec malheureusement souvent un taux de réussite faible). Il serait au contraire intéressant de faire apparaître le coût du développement à part, en plus des coûts classiques de production, comme c'est par exemple fait pour la formation.

5.2. Selon l'activité :

L'activité donne lieu à des spécificités que nous n'allons pas développer mais qui méritent quelques remarques destinées à montrer que la technique de l'analyse et celle de

l'évaluation ne peuvent être uniforme et par conséquent doivent s'adapter à la nature du produit pris en considération.¹

5.2.1. Le secteur agricole et industriel :

Les particularités du secteur agricole tiennent souvent à la spécificité de la production qui obéit à des règles différentes.

5.2.2. La production d'un bien ou de la réalisation d'un service :

Les caractéristiques majeures des services sont l'intégrité (non matérialité), la simultanéité (absence de stock) et l'interactivité (présence souvent active du client).

Elles induisent les difficultés de définition et de standardisation du contenu des services offerts.

Elaboration et l'évaluation d'un service restent à des plus fortes contraintes dues à l'existence d'un support et à la proximité du client.

5.3. Selon l'ECOSIP :

Selon THIERRY G et WILLIAM Z :

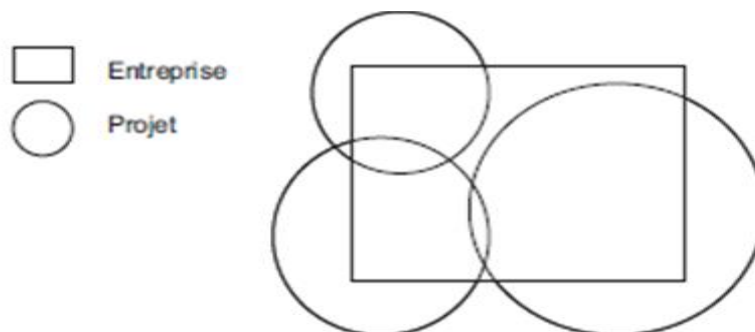
Cette classification repose sur le poids économique du projet dans l'entreprise.

5.3.1. Type A :

Ce type A correspond à une configuration où une entreprise dominante, pouvant mobiliser d'autres entreprises, est impliquée dans quelques très « gros » projets, vitaux pour sa survie. C'est le cas de l'industrie automobile.

Le projet est organisé/structuré de manière forte, il est très autonome, ce qui ne manque pas de créer des problèmes avec l'entreprise.

Figure N°10 : projet de type A



¹ Ibid.

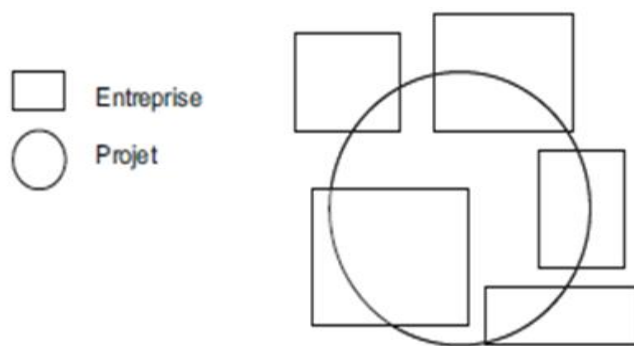
Source : THIERRY G et WILLIAM Z : Management de projet, Edition Lavoisier, 2006, Paris, p.93.

5.3.2. Type B :

C'est le projet qui est au centre de la régulation : il correspond à l'entité la plus forte, dotée d'une personnalité juridique et financière. Les acteurs et les entreprises que le projet coordonne n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. C'est dans ce deuxième type que le modèle standard de l'ingénierie est le plus prégnant.

Les relations contractuelles sont beaucoup plus développées.

Figure N°11 : projet de type B

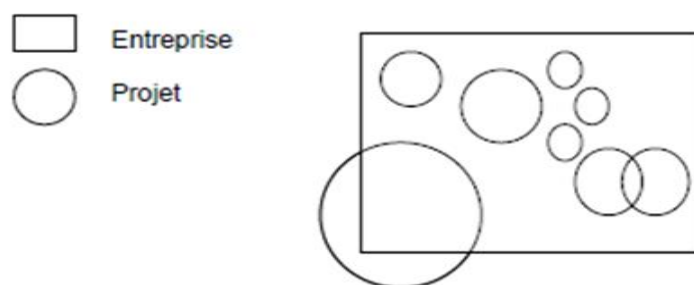


Source : THIERRY G et WILLIAM Z , op.cit.p.93.

5.3.3. Type C :

On a affaire à une entreprise qui gère un nombre élevé de « petits » projets, relativement indépendants les uns des autres, et donc aucun ne met en cause, à lui seul, la pérennité de l'organisation. L'autonomie du projet est plus réduite que dans le premier type. Il n'y a pas forcément d'organisation spécifique, la fonction de chef de projet pouvant se cumuler avec une autre.¹

Figure N°12 : projet de type C



¹ Seif Eddine BELTAS, mémoire de license, **préparation d'un projet de télésurveillance selon la méthode PMBoK du PMI**, EHEC Alger, 2012.

Source : THIERRY G et WILLIAM Z, op.cit.p.93.

6. Organisation de projet :

Selon Hugues Marchat :

Les projets dans l'entreprise a un impact direct sur le résultat des projets (qualité/temps/coût). On peut ainsi distinguer plusieurs types d'organisations :

- la direction de projet ;
- la task force ;
- la coordination de projet ;
- l'organisation matricielle ;
- l'organisation type PME ;
- l'organisation type TP.

7.1 La direction de projet

Cette organisation consiste à mettre en place un service ou une direction dans l'entreprise comprenant à la fois les chefs de projets, mais aussi les ressources nécessaires à la réalisation des projets. Cette direction ou ce service peut être spécialisé dans un domaine d'expertise ou couvrir tous les domaines de l'entreprise.

7.2. La task force :

Il s'agit de créer au fur et à mesure des besoins une organisation projet dédiée au sujet que l'on souhaite traiter. Le chef de projet est directement rattaché à son client-commanditaire. L'organisation créée est éphémère et dure le temps du projet. Les ressources sont généralement volontaires : il s'agit souvent des plus experts sur le sujet donné, surtout s'il comporte un fort enjeu. Il n'existe aucune coordination entre les différents projets.

7.3. La coordination de projets :

Cette organisation consiste à mettre en place un service constitué d'une ou de deux personnes directement rattachées à la direction générale et qui ont pour fonction de communiquer la bonne parole en matière de méthodologie, d'assister les chefs de projet en leur apportant de l'aide sur l'application de la méthodologie, de capitaliser les éléments des projets au fur et à mesure de leur avancement, mais aussi de consolider les données des projets pour obtenir une vue générale.

7.4. L'organisation matricielle :

Cette organisation tente de combiner les avantages des trois organisations présentées précédemment. On crée dans l'entreprise une cellule de coordination des projets qui contient un « gardien du temple » ou « project office ». On introduit dans la cellule un certain nombre de chefs de projet « professionnels » qui sont formés à une même méthodologie et vont porter les projets commandés par les différentes directions. L'équipe projet et les ressources sont issues des directions et assemblées par le chef de projet, qui pour objet d'atteindre les objectifs fixés dans la commande.

7.5. L'organisation type PME :

Cette organisation temporaire est créée pour chaque projet présentant suffisamment d'ampleur ou d'enjeu pour l'entreprise. Elle consiste à affecter une personne à un sujet donné et délimité dans le temps sur un mode dédié. La personne nommée chef de projet sera souvent le meilleur expert de l'entreprise, s'il est toutefois possible de lui dégager du temps (plus de 50 %) pour cela. Il s'agira sinon d'un stagiaire « ingénieur » parrainé par l'expert de l'entreprise. Les tâches seront effectuées par les ressources vives de l'entreprise, ces mêmes ressources cumulant leur charge quotidienne avec la charge du projet.

7.6. L'organisation de type TPE :

Il s'agit d'une organisation temporaire qui n'apparaît pas dans les faits tant elle se trouve diluée dans l'organigramme de l'entreprise. Le patron est l'initiateur direct du projet et en même temps le porteur du projet. Comme il n'a généralement pas le temps, il se fait aider par l'expert du sujet, à qui il confie certaines tâches de gestion du projet, mais sans lui octroyer les pouvoirs associés. Les ressources sont les collaborateurs directs de l'entreprise et généralement ceux qui assurent la production quotidienne et donc la survie financière de l'entreprise.¹

Le projet est un processus unique qui représente un enchaînement d'opérations qui aboutit à la réalisation d'un objectif précis dans un délai et budget préétablis.

¹Hugues Marchat, La conduite de projet, Troisième édition, EYROLLES Editions d'organisation, 2008, P.21-29.

Section 3 : le management de projet

1. Définitions normalisées :

1.1. **Selon l'AFNOR** : le management de projet comme une combinaison entre la gestion dans sa fonction caisse à outils et la direction en charge de définir les objectifs.

1.2. **Selon le PMI** : « c'est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences »¹

MORELEY définit le management de projet comme suit :

« Le management de projet consiste à planifier, organiser, suivre et maîtriser tous les aspects d'un projet, ainsi que la motivation de tous ceux qui sont impliqués dans le projet, de façon à atteindre les objectifs de façon sûre et dans les critères définis de coûts, délais et performance. Cela inclut les tâches de direction nécessaires aux performances du projet. »²

2. Objectifs du management de projet :

2.1. **Qualité** : La qualité est « l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » ou encore qu'elle est « l'aptitude à rendre le service attendu », car les besoins ou attentes ne sont pas toujours exprimés par les clients ou autres parties intéressées et il incombe à ceux qui conçoivent et réalisent un produit d'identifier les exigences nécessaires pour l'usage ou le service prévu. La satisfaction des divers besoins implique donc que la qualité soit recherchée tout au long d'un processus industriel (pour le produit) ou tertiaire (commerce, administration, etc.) ou encore tout au long du cycle de vie d'un produit : conception, réalisation, maintenance, etc., jusqu'à son élimination sans nuisance pour la société.³

2.2. **Délai** : Un délai peut être défini comme un intervalle ou une période de temps dont il est limité par un début et une fin définis par le client.⁴

2.3. **Coût**⁵ : La notion de coût se définit de la manière suivante : le montant de chaque activité ayant lieu au sein d'une entreprise ou en dehors de celle-ci mais ayant des répercussions sur le fonctionnement de cette dernière. Selon H. Bouquin, étudier la notion de coût en entreprise c'est chercher à évaluer le coût de chaque facteur de production, de chaque activité (dans son dimensionnement à un instant T et dans le temps) le coût standard des rebuts (les éléments de la production non vendus), le niveau des stocks, le respect des délais dans le cadre de l'activité commerciale, le niveau de qualité effectif de

¹ <https://www.pmi.org>

² MORELEY.C, *management d'un projet système d'information*, 6^{ème} édition, édition DUNOD, paris, 2008, P.12.

³ FROMAN.B, du manuel qualité au manuel de management, édition AFNOR, paris, 2010, P.20.

⁴ Dictionnaire de management de projet, édition AFNOR, 4^{ème} édition, paris, 2010, P.74.

⁵ DARSA (J), DUFOUR (N), le coût du risque, édition GERESO, Le Mans, 2014, P.17.

l'organisation. En face du coût, il s'agit d'affecter un budget, soit une dépense à réaliser, donc un financement (engagement de trésorerie, financement interne ou externe, etc.).

3. Domaines de connaissance en management de projet¹ :

3.1. Management de l'intégration du projet :

Le management de l'intégration du projet comprend les processus et les activités qui identifient, définissent, combinent, unifient et coordonnent les différents processus et activités de management de projet au sein des groupes de processus de management du projet.

Les processus intégrateurs du management de projet comprennent les éléments suivants :

- Elaborer la charte du projet.
- Elaborer l'énoncé préliminaire du contenu du projet.
- Elaborer le plan du management de projet.
- Diriger et piloter l'exécution du projet.
- Surveiller et maîtriser le travail du projet.
- Maîtriser les modifications.
- La clôture formelle du projet.

3.2. Management du contenu du projet :

Le management du contenu du projet comprend les processus permettant d'assurer que tout le travail requis par le projet, et seulement le travail requis, est effectué pour mener à bien le projet.

- Planifier le management du contenu.
- Recueillir les exigences.
- Définir le contenu.
- Créer la structure de découpage du projet (SDP).
- Valider le contenu.
- Maîtriser le contenu.

3.3. Management des délais du projet :

Le management des délais du projet comprend les processus permettant de gérer l'achèvement du projet dans le temps voulu

¹<https://www.tenstep.fr/TSPB/index.htm>

3.4. Management des coûts du projet :

Le management des coûts du projet comprend les processus relatifs à la planification des coûts, à l'estimation, à l'établissement du budget, au financement, au provisionnement, au management et à la maîtrise des coûts, de façon à ce que le projet soit achevé dans les limites du budget approuvé

3.5. Management de la qualité du projet :

Le management de la qualité du projet comprend les processus et les activités de l'organisation réalisatrice qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, de façon à ce que le projet satisfasse aux besoins pour lesquels il a été entrepris. Le management de la qualité du projet applique les politiques et les procédures tout au long du projet et soutient, en fonction des besoins, les activités d'amélioration continue des processus menées au nom de l'organisation réalisatrice. Le management de la qualité du projet veille à ce que les exigences du projet, notamment les exigences du produit, soient respectées et validées.

3.6. Management des ressources humaines du projet :

Le management des ressources humaines du projet comprend les processus d'organisation, de management et de direction de l'équipe de projet. L'équipe de projet est constituée de personnes ayant des rôles et des responsabilités qui leur ont été attribués pour mener le projet à son terme. Ces personnes possèdent des compétences variées, travaillent à temps plein ou à temps partiel, et peuvent venir en renfort ou quitter l'équipe au fur et à mesure que le projet avance. Les membres de l'équipe de projet constituent ce que l'on a coutume d'appeler « l'équipe de projet ».

3.7. Management des communications du projet :

Le management des communications du projet comprend les processus qui sont requis pour assurer, de manière appropriée et en temps utile, la planification, la collecte, la création, la distribution, la conservation, la recherche, le management, la maîtrise, la surveillance et l'archivage final des informations du projet. Les chefs de projet passent la majeure partie de leur temps à communiquer avec les membres de l'équipe et d'autres parties prenantes du projet, qu'elles soient internes (à tous les niveaux organisationnels) ou externes à l'organisation.

3.8. Management des risques du projet :

Un management des risques du projet comprend les processus de planification du management des risques, d'identification, d'analyse, de planification des réponses, ainsi que

de maîtrise des risques dans le cadre d'un projet. Les objectifs du management des risques du projet sont d'accroître la probabilité et l'impact des événements positifs, et de réduire la probabilité et l'impact des événements négatifs dans le cadre du projet.

3.9. Management des parties prenantes :

Le management des parties prenantes du projet comprend les processus nécessaires pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter le projet ou d'être affectés par celui-ci, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de management appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son exécution.

4. Les axes de management de projet¹ :

4.1. La planification :

- Elle définit le processus à suivre, les ressources allouées aux projets, les personnes chargées de piloter le projet, le découpage du processus en tâche dont chacune doit avoir une date de début et une date fin.
- Définir et mettre en place les systèmes d'information et les outils correspondant nécessaires pour partager l'information entre les divers intervenants et faciliter le contrôle de l'avancement du projet.

4.2. Le contrôle :

Il a pour objectif de :

- Mettre en œuvre le système d'information défini ;
- Mesurer, dans tous les domaines, la situation du projet à un moment donné ;
- Prévoir sur la base de cette comparaison, la situation à fin de projet ;
- Définir les actions nécessaires pour ramener cette prévision en ligne avec les objectifs du projet et mettre en œuvre les actions.

4.3. Le management des hommes :

Il consiste à mettre l'ensemble des intervenants sur le projet dans des conditions telles que leur participation soit optimisée :

- Une définition claire des responsabilités et leur acceptation sans réserve par les intéressés ;

¹Armand Dayan. « Manuel de gestion », Ed ELLIPSES, Paris, 1999, P.584.

- L'identification des zones conflictuelles afin de les éviter ou d'y remédier grâce à une gestion positive des conflits latents ainsi mises révèles ;
- Motiver les hommes afin que l'ensemble de leurs capacités soit mis à la disposition.

5. Les principes de conduite d'un projet¹ :

5.1.Organisation du projet :

- Désignation du responsable du projet ;
- Désignation de l'équipe projet ;
- Souplesse de l'organisation : adaptabilité, adéquation et démobilisation.

5.2.Innovation :

- Multiplicité de solutions, d'où l'optimisation rationnelle ;
- Démarche : ordonnée, planifiée, systématique ;
- Pas de solution universelle.

5.3.Travail d'équipe :

La synergie de l'équipe c'est la diversité des disciplines, leurs interprétations, condamnent toute attitude individualiste et nécessite un effort commun et une utilisation fonctionnelle (des potentialités de l'entreprise ou de ses partenaires) en vue de constituer une équipe dont le responsable du projet en est l'animateur.

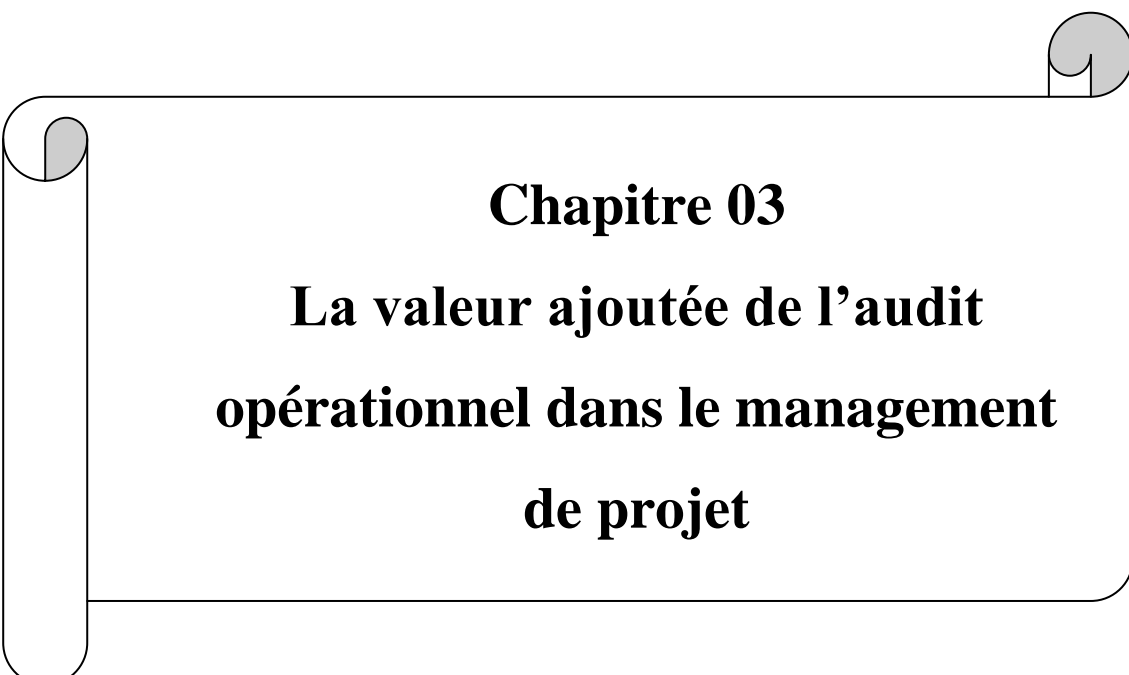
5.4.Pérennité de la société :

- La conduite d'un projet doit aboutir à dégager des marges et à minimiser les risques.
- Un projet mené à bien se traduira par une politique d'intéressement et de formation renforcée et une motivation des hommes pour des projets futurs.

Le management de projet sert à gérer et piloter le projet en utilisant des technique et des processus à suivre pour aboutir a réaliser les objectifs du projet.

le management de projet sert a trouver la bonne combinaison entre les trois paramètres du projet, le délai, qualité et coût.

¹TEC&DOC, « Gestion de projet », édition bte collection, Paris, 1991, P. 4-5.

A decorative frame resembling a scroll, with a vertical bar on the left side and rounded corners. The text is centered within this frame.

Chapitre 03
**La valeur ajoutée de l'audit
opérationnel dans le management
de projet**

Chapitre 3 : la valeur ajoutée de l'audit opérationnel dans le management de projet

Sur la base d'un sous-bassement théorique sur l'audit interne et le management de projet qu'on a expliqué dans les chapitres précédents, on a pu développer un cas réel qui articule la contribution de l'audit opérationnel dans l'amélioration de la performance du management de projet.

Ce chapitre comprend trois sections, la première concerne la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section explique la démarche du management de projet suivi au sein de NAFTAL, la troisième section on a essayé d'appliquer la démarche théorique de l'audit opérationnel sur un ensemble de projets d'investissement de l'entreprise NAFTAL.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL »

1. Historique de NAFTAL :

Après l'indépendance l'état algérien a basé sur les hydrocarbures pour améliorer l'état de son économie. En 31 décembre 1963 l'état algérien a créé par le décret N° 63_491 l'entreprise publique algérienne SONATRACH spécialisée dans le transport et la commercialisation des hydrocarbures

- A partir de 1965, **SONATRACH** s'est émergée d'une façon considérable, en 1966, le décret n° 66-292 du 22 septembre aménage le sigle qui devient « Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures ».
- **SONATRACH** a amélioré ses performances et assuré une bonne gestion, ce qui a impliqué la création par décret N°80_101 en avril 1980 de 13 entreprises dont **l'E.R.D.P.** (Entreprise Nationale de Raffinage de Distribution des Produits Pétroliers), issue de **SONATRACH**, l'Entreprise **E.R.D.P.** a été créé le 6 avril 1980.
- le premier janvier 1982, elle est chargée de l'industrie, du Raffinage et de la Distribution des Produits Pétroliers sous le sigle de **NAFTAL SPA**
- En 1987, l'activité de Raffinage est séparée de l'activité de distribution par le décret 87_189 (**NAFTAL SPA** est chargée de la Commercialisation et de la Distribution des Produits Pétroliers et **NAFTEC** est chargée du Raffinage du pétrole)

- La raison sociale de la société change, suite à cette séparation des activités, et **NAFTAL SPA**, est désormais, chargée de la Commercialisation et de la distribution des Produits Pétroliers.
- A partir de 1998, elle change de statut et devient **FILIALE** à 100 % de **SONATRACH**.

L'appellation **NAFTAL** provient de :

NAFT : terme arabe désignant le **PETROLE**

AL : en référence à **AL-DJAZAIR** ou **ALGERIE**.

2. Objectifs de l'entreprise NAFTAL :

NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers.
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- la mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.
- le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipe.
- La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb pétroliers sur le marché national.

3. Les Missions De L'entreprise :

NAFTAL a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

Elle intervient dans les domaines suivants :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et distribution de produits pétroliers et dérivés
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.

- Veiller à l'application et respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés.
- Procéder à toutes études de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations.
- Œuvrer à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures de l'entreprise.
- Développer une image de marque et de qualité.

4. Organisation de NAFTAL :

« À l'ère de l'économie de Marché, NAFTAL a jugé indispensable la mise en place d'une nouvelle organisation qui réponde aux strictes exigences économiques de la mondialisation.

Le 09/06/2004, NAFTAL a connu un nouveau schéma d'organisation des macrostructure qui s'articulent autour des principales structures suivantes :

La Direction générale, qui est chargée, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique

4.1. Les Structures fonctionnelles :

- ❖ Directions exécutives.
- ❖ Directions centrales ;
- ❖ Directions de Soutien.

Les Structures opérationnelles de la société sont organisées en ligne produit, selon quatre (4) branches «Produits».

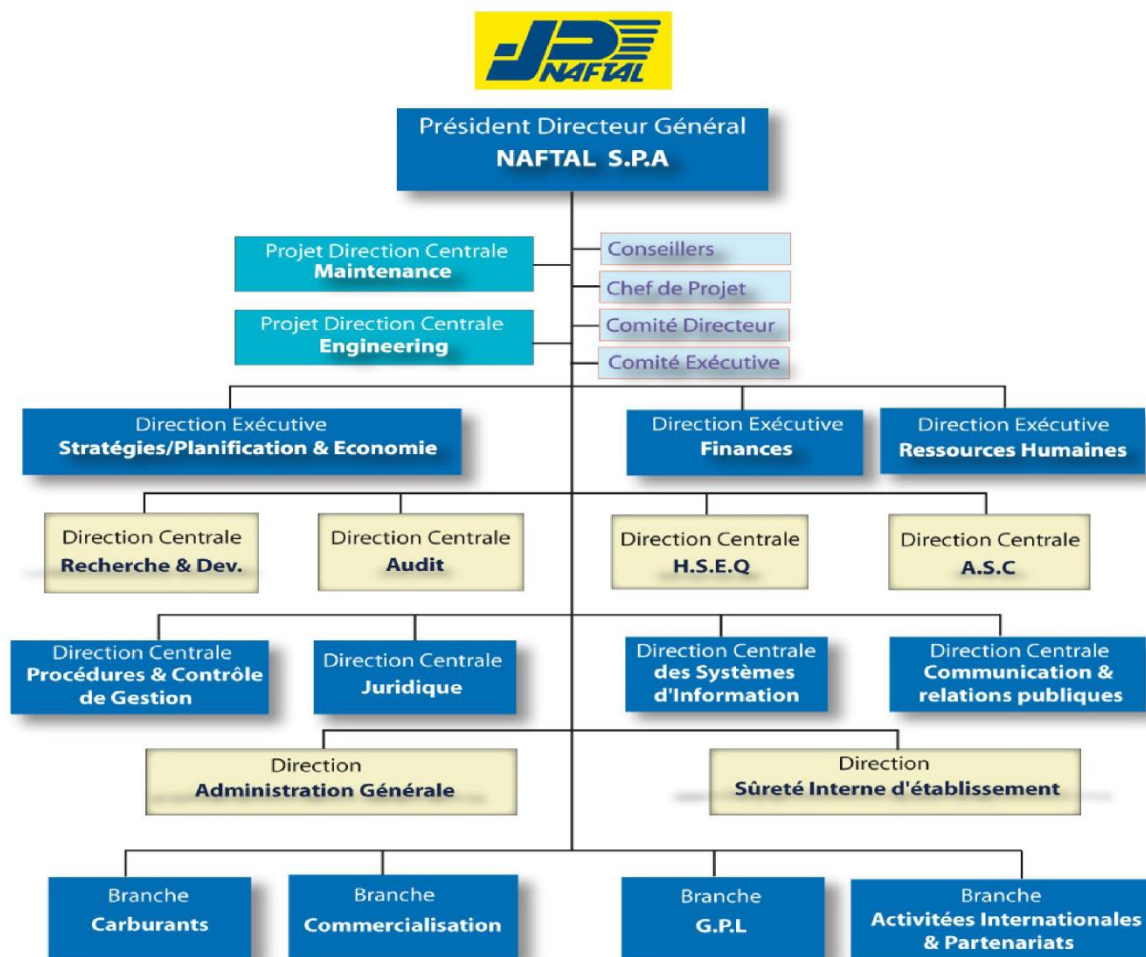
Chaque Branche exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet social »¹

¹NAFTAL, direction stratégie, planification et économie (SPE).

4.2. Organigramme de NAFTAL :

Cette réorganisation est articulée dans l'organigramme suivant :

Figure 03 : Organigramme de NAFTAL



Source : Manuel NAFTAL (document interne).

5. Moyen de NAFTAL :

L'entreprise dispose des moyens suivants :

- 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants,
- 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques.
- 26 centres et dépôts Aviation, 06 centres marine.
- 49 dépôts relais de stockage GPL.
- 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions tonnes/an.
- 3 centres vrac GPL.
- 15 unités bitumes d'une capacité de formulation de 360.000 tonnes/an.
- 3 000 véhicules de distribution et 800 engins de manutention et de maintenance.

- 730 Km de canalisation

Réseau de distribution se compose de :

- 1 952 stations-service dont 671 en toute propriété

- 7925 points de vente GPL.

6. Produits et services :

NAFTAL est le leader national de la distribution de produits pétroliers. Elle fournit 8 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous forme de :

6.1. Particuliers

6.1.1. Les carburants terrent

Avec plus de 57% de part de marché l'activité carburant représente l'un des points forts de NAFTAL

- Les différents types de carburants sont :
- Le Super sans plomb
- L'essence normale
- Le gasoil
- Le super carburant
- Le pétrole lampant

6.1.2. Le gaz de pétrole liquéfié (GPL)

Le GPL est un mélange d'hydrocarbures légers stocké à l'état liquide et issu du raffinage du pétrole. NAFTAL est le premier distributeur de GPL sur le marché Algérien avec 30% de part de marché.

6.1.3. Les lubrifiants

La gamme de produits de NAFTAL lubrifiants couvre 24% des besoins du marché national grâce à sa présence sur tout le territoire national à travers ses stations-services ainsi que ses clients directs.

6.1.4. Les pneumatiques

NAFTAL commercialise des pneumatiques de marque soumis au contrôle de qualité pour différents catégories de véhicules. Elle offre une garantie de dix-huit mois et une assistance technique assurée par son personnel qualifié.

6.1.5. SIRGHAZ :

Suite à une phase d'étude et d'expérimentation entamée en 1977, la décision d'introduire le GPL carburant « SIRGHAZ » est intervenue en 1983 avec l'adoption de la bicarburation et la mise en place de la réglementation liée aux conditions d'utilisation et de distribution du GPL/C.

6.1.6. Stations-services

Le réseau stations-service de NAFTAL qui est composé de 2010 stations est implanté à travers l'ensemble du territoire national. Il met à votre disposition tous les produits pétroliers ainsi que les services y afférents.

6.2. Professionnels

6.2.1. Les bitumes

NAFTAL commercialise quatre formes de bitumes :

- Les bitumes purs
- Les bitumes oxydés
- Les bitumes fluidifiés ou cut-backs
- Emulsions de bitumes

6.2.2. Produits « Aviation »

- Le Carburacteur Jet-A1 (Kérosène), destiné aux avions turboréacteurs.
- L'essence Avgas-100 LL, consommée par les moteurs d'avions à pistons (à hélices).
- Les Lubrifiants Aviation.

6.2.3. Produits « Marine »

- Fuel-oil Bunker C de haute viscosité, issu des importations et destiné aux navires de gros tonnages (moteurs lents).
- Le Fuel-oil BTS (Basse Teneur en Soufre), issu du pétrole Algérien et provenant des raffineries Algériennes, destiné aux moteurs semi rapides.
- Les Inter Fuel-oils, issus de mélanges de Fuel-oil (Bunker C et/ou BTS) et de Gas-Oil.
- Le Gas-oil, utilisé dans les navires à moteurs rapides et destiné aux besoins domestiques de bord (éclairage, cuisines, chauffage, etc.).
- Les Lubrifiants Marine

6.2.4. Les produits spéciaux

NAFTAL commercialise quatre types de produits spéciaux :

- Les paraffines
- Les cires
- Les solvants
- Les essences spéciales

NAFTAL est une société publique économique, c'est une filiale de SONATRACH chargée de la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, elle propose des produits de qualité a cause des compétences et rigueur.

Section 2 : le processus de gestion de projet d'investissement au sein de NAFTAL

Le processus du suivi des projets d'investissement se déclenche dès la signature de la décision d'inscription par le PDG. Ce processus comprend cinq (05) phases, à savoir : maturation, appel d'offres, réalisation, réception et clôture.

1. L'inscription des projets :(maturation)

Dès que la structure concernée du projet (le bénéficiaire du projet) constate le nécessité de réaliser un projet il doit réaliser une étude de faisabilité et d'opportunité sur le projet pour s'assurer de sa nécessité et ses valeurs ajoutées, pour ce faire, la direction exécutive des finances aide l'opérateur a bien concevoir l'étude de faisabilité du projet et la prévision du budget alloué a ce dernier.

En suite, l'opérateur doit transmettre les documents nécessaires à la direction exécutive SPA pour l'évaluation des études préétablies, en plus l'ajout d'un ou plusieurs documents complémentaire

Par la suite, la D.E.S.P.E transmet les études évaluées au comité de planification pour examen de l'évaluation des études et l'assurance de la complémentarité des dossiers fournis. Après cet examen, comité de planification envoi ces études et dossier au comité exécutif pour évaluation des dossiers et examiner les évaluations précédentes, et prendre la décision d'accepter le projet ou de le refuser.

Cette dernière est exécutée par la direction exécutive SPE, dans le cas où le projet est accepté, la D.E.S.P.E va inscrire le projet dans le PMTE (n+1, n+5), et elle présente par la suite le PMTE au conseil d'administration de la société pour approbation.

L'inscription des projets se résume dans le logigramme présenté dans l'annexe N°04

2. Phase d'appel d'offres (lancement) :

La phase d'appel d'offre comprend la concrétisation des taches suivantes :

établissement par l'opérateur d'un dossier d'appel d'offres comprenant un cahier des charges et un projet de contrat conformément à la procédure de passation des marchés de NAFTAL en vigueur ;lancement de l'appel d'offres national et/ou international dans le bulletin d'appel d'offres du secteur de l'énergie et des mines (BAOSEM), à la demande de

l'opérateur par la direction centrale audite ou la structure audit de la branche, selon le cas, qu'il s'agisse d'un opérateur au niveau centrale ou opérationnel ;

établissement des décisions de création de la commission d'ouverture des plis (COP) et du comité d'évaluation des offres techniques (CEOT) par la direction centrale Audit ou la structure audit de la branche, selon le cas, soit pour un opérateur au niveau central ou opérationnel.

signature du ou des contrats objets de l'appel d'offres entre l'opérateur (contractant) et le ou les maîtres d'œuvre (cocontractants) retenus par la commission d'ouverture des plis « offre commerciale » conformément à la procédure de passation des marchés de NAFTAL en vigueur et dans la limite des engagements financiers accordés par l'instruction de gestion portant « charte de délégation de pouvoir ».

3. Phase de réalisation :

3.1. Au niveau de l'opérateur

Après «signature du contrat et sa mise en vigueur » et « l'ouverture de la lettre de crédits » pour les contrats en devises, l'opérateur par le biais de sa structure finances engagera le contrat et procédera à un appel de fonds auprès de la Direction Exécutive Finances selon la procédure en vigueur, au fur et à mesure de l'avancement physique de son projet et en fonction des consommations budgétaires.

Il demeure entendu que dès la mise en vigueur du contrat, une copie est transmise par l'opérateur à la Direction Exécutive Finances pour un suivi dans le cadre des appels de fonds.

Les canevas annexés à l'instruction de gestion du management de projet, qui doivent être renseignés par l'opérateur dans le cadre de l'exécution de son projet sont les suivants :

- Fiche technique du projet.
- Fiche signalétique du contrat.
- Fiche de suivi mensuel du contrat.
- Fiche de synthèse des engagements de contrats.

Le chef de projet ou la structure responsable du projet (direction d'activité, direction régionale, district, antenne), selon le cas, doit transmettre mensuellement (au plus tard le 5 de chaque mois m+1 pour les informations du mois m) à sa hiérarchie, les informations suivantes

- L'avancement physique et financier du projet par contrat et par rubrique.

- Les contraintes rencontrées lors de l'exécution du projet.
- L'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions tant sur le plan physique que sur le plan financier.
- Les actions et mesures prises pour pallier aux contraintes rencontrées.
- Autres

L'opérateur transmet mensuellement, au plus tard le 10 de chaque mois (m+1) pour les informations du mois (m) :

- . A la Direction Exécutive SPE, un bilan sur l'avancement physique et financier de ses projets d'investissement, accompagné des canevas joints en annexe dûment renseignés
- . A la Direction Exécutive Finances, un bilan sur l'avancement financier de ses projets d'investissement.
- . A la Direction Centrale Technique & Développement, un bilan sur l'avancement physique des projets de "type B" dont le suivi relève de ladite Direction Centrale.

Un bilan trimestriel et annuel sur l'état d'exécution des projets est élaboré par l'opérateur et transmis aux trois (3) structures citées précédemment, au plus tard le 15 du premier mois suivant le trimestre ou l'année objet du bilan.

3.2. Au niveau de la Direction Exécutive SPE

A la réception des bilans mensuels de suivi de l'état d'exécution des investissements transmis par les opérateurs concernés, la Direction Exécutive SPE procède à l'élaboration d'un bilan consolidé société. Ce bilan consolidé du mois (m) est présenté par la Direction Exécutive SPE au Comité Planification, avant sa diffusion au plus tard le 25 du mois (m+1) à l'ensemble des membres du Comité Exécutif.

Un bilan consolidé trimestriel et annuel sur l'état d'exécution des projets est élaboré par la Direction Exécutive SPE et examiné en Comité Planification, avant sa présentation au Comité Exécutif de la Société, au plus tard le 25 du premier mois suivant le trimestre ou l'année objet du bilan.

3.3. Au niveau de la Direction Exécutive Finances

Dans le cadre de la concrétisation des contrats, la Direction Exécutive Finances procède à l'ouverture des lettres de crédits pour les contrats en monnaie étrangère lorsqu'il s'agit d'une banque étrangère dont la domiciliation est au niveau centrale (un seul compte pour toute la société) S'agissant des contrats initiés par les Branches, conclus avec des opérateurs

étrangers, l'accord préalable de la Direction Exécutive Finances est requis pour toute ouverture de lettre de crédits.

Quant aux contrats initiés par les structures centrales, la Direction Exécutive Finances est chargée de procéder à l'ouverture des lettres de crédits.

Les appels de fonds émis par les opérateurs sont honorés par la Direction Exécutive Finances après constatation par celle-ci, des paiements antérieurs par la présentation de documents appropriés et lorsqu'il s'agit de mandatements futurs, les factures ou situation des travaux dûment ordonnancées.

La caution bancaire déposée par le cocontractant est restituée à échéance après constat de la bonne exécution, par la Direction Exécutive Finances ou les DFC des Branches, selon le cas, L'opérateur est systématiquement informé par ces derniers pour les besoins de suivi de son contrat.

A la réception des bilans financiers mensuels, relatifs à l'état d'avancement des projets, transmis par les opérateurs concernés, la Direction Exécutive Finances procède à l'élaboration d'un bilan consolidé du mois (m).

Ce bilan consolidé est transmis au plus tard le 20 du mois (m+1) à la Direction Exécutive SPE pour information et cohérence d'ensemble.

Un bilan financier consolidé trimestriel et annuel sur l'état d'exécution des projets est élaboré par la Direction Exécutive Finances et transmis à la Direction Exécutive SPE, au plus tard le 20 du premier mois suivant le trimestre ou l'année objet du bilan.

Aussi, dans le cadre du contrôle de gestion, la Direction Exécutive Finances aura à :

- Elaborer et transmettre aux opérateurs des canevas spécifiques au suivi des projets.
- Apprécier l'impact sur le bon déroulement des projets en question et formuler des recommandations aux opérateurs, en procédant à l'analyse des bilans mensuels communiqués par ces derniers. Ces recommandations seront portées à la connaissance de la Direction Générale et de la Direction Exécutive SPE, au plus tard le 25 du mois (m+1).

3.4. Au niveau de la Direction Centrale Technique & Développement

La Direction Centrale Technique & Développement aura à :

- Elaborer et transmettre aux opérateurs des canevas spécifiques au suivi qualitatif des projets dès le démarrage de la phase réalisation.

- Examiner, les bilans sur l'état d'exécution des projets communiqués par les opérateurs et émettre éventuellement des recommandations.
- Effectuer des missions de supervision périodiques sur les chantiers du projet et élaborer des rapports circonstanciés en conséquence (contraintes rencontrées, respect des engagements du cocontractant, actions et mesures envisagées etc.). Un bilan mensuel sera ainsi transmis, au plus tard le 20 du mois (m+1), à la Direction Générale et à la Direction Exécutive SPE.
- Suivre avec les opérateurs, les performances techniques des projets d'investissement avant et après la réception provisoire.
- Etre partie prenante dans la prononciation de la réception provisoire et définitive des projets d'investissement dont le suivi relève de ses prérogatives.

3.5. Au niveau de la Direction Centrale HSEQ

La Direction Centrale HSEQ aura à :

- Elaborer et transmettre aux opérateurs des canevas spécifiques au suivi des projets pour les aspects HSE dès le démarrage de la phase réalisation.
- Examiner les bilans HSE communiqués par les opérateurs, durant l'exécution des projets et émettre éventuellement des recommandations.
- Effectuer des missions de supervision périodiques sur les chantiers du projet et élaborer des rapports circonstanciés en conséquence (contraintes rencontrées, le respect des engagements du cocontractant, les actions et mesures envisagées etc.). Un bilan HSE mensuel (m) sera ainsi transmis, au plus tard le 20 du mois (m+1), à la Direction Générale et à la Direction Exécutive SPE.
- Etre partie prenante dans la prononciation de la réception provisoire et définitive des projets d'investissement de type B.

4. Projet en Phase de Réception

Dans la phase réception du projet, deux étapes obligatoires sont à considérer, à savoir la "réception provisoire" et la "réception définitive", chacune est sanctionnée par un procès-verbal contradictoire entre l'opérateur et le cocontractant. Durant ces deux étapes, l'opérateur est assisté par la Direction Centrale Technique & Développement et la Direction Centrale HSEQ.

Réception provisoire :

Après avoir effectué les essais de performance et procédé à la levée des réserves éventuelles émises concernant les projets de type B, la réception provisoire sera prononcée par la

signature d'un procès-verbal contradictoire entre l'opérateur et le cocontractant, marquant ainsi le début de la période de garantie de l'exploitation de l'ouvrage. S'agissant des projets de type A, la réception provisoire est prononcée dans les mêmes conditions, après avoir constaté la conformité des équipements par rapport au cahier des charges.

Après avoir prononcé la réception provisoire, l'opérateur est chargé de :

- Procéder à la déglobulisation des investissements par composant, conformément aux dispositions du système comptable et financier en vigueur.
- Etablir un Accusé de Réception des Immobilisations (ARI) pour :
 - Donner un numéro d'inventaire à l'investissement concerné.
 - Faire basculer l'opération d'investissement du compte 23 "investissement en cours" vers le compte d'investissement approprié.
 - Procéder à la constitution des amortissements comptables selon la réglementation en vigueur pour l'opération d'investissement en question.

Réception définitive :

A l'expiration de la période de garantie, et après constatation par l'opérateur du respect par le cocontractant de toutes ses obligations, il sera procédé à la signature contradictoire d'un procès-verbal de réception définitive entre les deux parties.

Ainsi l'opérateur aura à :

- Payer les factures conditionnées par la réception définitive.
- Libérer la caution de bonne exécution pour le compte du cocontractant.

Le management de projet au sein de NAFTAL a une grande importance, de ce fait, la société a mis en place des procédures et des instructions pour le bien réaliser.

5. Phase de clôture :

La phase de clôture du projet est prononcée après signature par les deux parties (opérateur - cocontractant) du procès-verbal de réception définitive du dernier lot, lorsqu'il s'agit d'un projet à lots multiples.

Au niveau de l'opérateur :

Pour les projets de type B, le chef de projet élaborera un bilan de clôture en tenant compte des étapes significatives du processus et en mettant en exergue les contraintes rencontrées dans l'accomplissement de ses tâches, ainsi que les principales actions et/ou mesures prises.

Ce rapport est transmis à sa hiérarchie pour enrichir le fonds documentaire des projets, à l'effet de servir de référence pour des projets similaires (benchmarking).

Le chef de projet procédera au transfert des responsabilités à l'exploitant, à savoir, le directeur du district concerné pour les opérations décentralisées ou le directeur de l'activité en charge du projet pour les opérations centralisées (Branches, Directions Exécutives ou Directions Centrales).

Sur la base du procès-verbal de réception définitive du projet et du bilan de clôture l'opérateur, transmet la décision de clôture du projet dûment signée, aux Directions Exécutives Finances et SPE pour apposer leur signature. A noter que la décision de clôture comporte une annexe dans laquelle est cité l'ensemble des contrats passés dans le cadre de la réalisation du projet (Cf. annexes).

Afin d'assurer la traçabilité de toutes les phases du processus de suivi de son projet d'investissement, selon qu'il s'agisse de projets de type A ou de type B, l'opérateur constituera un dossier complet composé des documents énumérés ci-dessous.

Certains de ces documents ne concernent pas les projets de type A.

- Cahier (s) des charges ;
- Document portant étude d'opportunité et/ou de faisabilité du projet ;
- Document portant étude de maturation
- Document portant étude d'impact et étude de danger ;
- Décision portant organisation du projet
- Décision portant désignation du chef de projet
- Décisions de création de la Commission d'Ouverture des Plis (COP) et du Comité d'évaluation des Offres Techniques (CEOT)
- Copie des procès-verbaux de la COP et du CEOT;
- Copie de la page de garde du BAOSEM, faisant ressortir le numéro et la date de parution et copie de l'avis d'appel d'offres national et/ou international et éventuellement les autres avis d'appel d'offres notamment de prorogation de délais
- Copie du (des) contrat (s) dûment signé (s) par l'opérateur et le (les)cocontractant (s)
- Bilan de clôture du projet sur les plans physiques et financiers comportant le cachet humide de la structure concernée sur chacune des pages
- Rapport sur le projet de la structure HSE de l'opérateur
- Procès-verbaux de réception provisoire et définitive du projet
- Décision de clôture du projet
- Décision de dissolution de l'organisation du projet

- Tous les documents administratifs et financiers liés au projet.

L'opérateur conservera l'ensemble de ces documents à son niveau (la structure responsable du projet plus la structure audit de l'opérateur).

S'agissant des projets relevant des structures Centrales de la Société (Directions Exécutives, Directions Centrales, Direction Administration Générale), les opérateurs conserveront à leur niveau l'ensemble des documents énumérés ci-dessus inhérents à leurs projets.

Au niveau de la Direction Exécutive SPE

A la réception de la décision de clôture dûment signée par l'opérateur et la Direction Exécutive Finances, la Direction Exécutive SPE procédera pour sa part, également à la signature de ladite décision et transmettra une copie aux deux autres structures signataires ainsi qu'aux Directions Centrales "Technique & Développement" et "HSEQ".

Par la suite, la Direction Exécutive SPE procédera à:

- L'établissement de la décision de dissolution de l'organisation du projet dont copie sera transmise à l'opérateur et à la Direction Exécutive des Ressources Humaines ;
- L'archivage de la décision de clôture du projet dans un manuel spécifique.

Au niveau de la Direction Exécutive Finances

A la réception de la décision de clôture de l'opération d'investissement dûment signée, la Direction Exécutive Finances procède à la comptabilisation de ladite opération dans l'actif de la Société en la faisant basculer du compte 23 « investissements en cours » vers le compte d'investissement approprié.

Pour les opérations d'investissement nouvelles ne figurant pas dans la nomenclature des investissements de NAFTAL, la Direction Exécutive Finances procède à la codification du bien et saisit la structure Finances de l'opérateur concerné, pour application.

les projets d'investissements de NAFTAL se réalisent selon une démarche très précise, où l'entreprise NAFTAL essaye de gérer ses projets en basant sur des instructions de gestion qui articule les étapes à suivre, les structure concernées par chaque étape et les documents nécessaires pour assurer une parfaite communication.

Section 3 : Déroulement de la mission d'audit opérationnel

Le déroulement d'une Mission d'audit au sein de l'entreprise NAFTAL s'articule dans trois principales phases : la phase de préparation, phase de réalisation, phase de conclusion

Avant d'entamer les trois phases mentionnées précédemment, il y a une procédure administrative à suivre pour pouvoir accéder à la de préparation, cette procédure comprend les suivants :

- Index (Annexe)
- Formulaire d'autocontrôle du dossier
- Suivi budgétaire (temps)
- Correspondance (écrite, électronique, orale) avec l'audité
- Correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la fonction Audit Interne

1. Phase de préparation :

C'est la phase dans laquelle l'auditeur interne doit documenter, lire, résumer pour bien comprendre le fonctionnement du processus audité, avant qu'il passe au travail dans le terrain.

Durant cette phase, on va essayer de comprendre le processus audité, de ce fait, on va collecter toutes les documents et informations qui sont en relation avec le thème de la mission et l'activité audité (code, lois, décrit, procédure, circulaire... etc.).

Cette phase se compose de cinq étapes essentielles :

- La lettre de mission
- Eléments de prise de connaissance
- compte rendu de réunion de lancement
- tableau des risques
- note d'orientation
- programme de travail

Au cours de cette phase l'auditeur interne peut utiliser plusieurs outils comme l'entretien, questionnaire, le sondage, la grille d'analyse des tâches.

1.1. La lettre de mission :

C'est l'acte de naissance d'une mission d'audit interne, le directeur centrale audit annonce aux auditeurs responsables de la mission (mission programmée au préalable) un thème bien précis sur lequel ils vont travailler.

Monsieur le Directeur Central de la Direction Recherche et Développement

Objet / audit de gestion des projets

En exécution du plan d'audit 2019 de la direction centrale audit, une mission d'audit du processus gestion des projets est programmée au niveau de la direction recherche et développement.

Cette mission sera conduite par M. BOUREZZA Ameer chargé de mission audit, assisté par M.KAROU Farés auditeur Stagiaire.

L'objectif de la mission consiste à l'évaluation du dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des projets.

L'intervention dans vos structures est prévue du 21 au 26 du mois d'avril 2019 et le périmètre de la mission concerne les projets d'investissement en cours de réalisation, ainsi que les projets à lancer et à réceptionner en 2017.

Salutations.

Le Directeur Central Audit.

1.2. Prise de connaissance du domaine audité :

Cette étape représente l'étape la plus flexible ou l'auditeur a le choix d'utiliser plusieurs sources de connaissance selon son besoin, pour comprendre le fonctionnement de l'activité audité, les personnes intervenants au cours du processus et déterminer les processus à examiner, les personnes à rencontrer.

Dans ce cas pratique, on s'est basé sur :

- L'analyse du processus du management de projet d'investissement dès l'inscription du projet jusqu'à la clôture du projet de NAFTA
- La collecte d'informations concernant l'opérateur ou l'initiateur du projet (direction recherche et développement)
types de documents :
 - descriptifs de poste, descriptifs de fonctions, instructions de gestion, anciens rapports d'audit, rapport du commissaire aux comptes
- la révision des documents qui concernent les projets d'investissement de l'opérateur (en 2017) en matière de :
 - D'appel d'offre
 - Closes contractuelles
 - Exigences techniques
 - Budgétisation des projets
 - D'enregistrement
 - Etude de faisabilité

Les instructions de gestion relatives au management de projet :

- IDG 128 544 portant inscription des projets dans le programme d'investissement.
- IDG n° 136 547 R1 portant suivi des projets d'investissement.

1.3. Compte rendu de réunion de lancement :

Direction centrale Audit

Compte-rendu de réunion de lancement

L'an deux mille dix Neuf et le 15 du mois d'avril à 10h30, s'est tenue une réunion de travail au sein de la Direction centrale audit, pour la préparation de la mission d'audit de gestion des projets, programmée au niveau de la direction Centrale recherche et développement du 21 au 26 avril 2019.

Participants :

- LOUNIS Hakim Directeur Audit
- BOUREZZA Ameer Chargé de Mission Audit
- KAROU Fares Auditeur Stagiaire

Points abordés :

Au cours de cette réunion, il a été examiné les objectifs généraux de la mission à savoir :

- Apprécier le degré d'application des instructions de gestion en matière de gestion des projets
- Evaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des projets à savoir ; leur lancement, ainsi que leur suivi (réalisation - réception)

Aussi, il a été arrêté la période de 2017, comme périmètre de la mission.

Le Directeur a insisté sur la nécessité d'exploiter le savoir-faire des auditeurs, lors des entretiens à tenir avec l'audit, dans le but, d'obtention des informations de qualité pertinentes, permettant ainsi la création d'une valeur ajoutée, tel qu'édicte par les normes de la profession d'audit.

1.4. Le tableau des risques :

Après l'analyse des processus à auditer, et connaître le périmètre d'intervention, on décompose les processus en phases, en suite on les met dans un tableau, en ajoutant l'objectif de chaque tâche, en suite les risques qui peuvent altérer la bonne exécution de la tâche, après on mentionne le degré de ces risques, et on termine le tableau par la citation du dispositif de contrôle interne qui régit la façon d'exécution de la phase concernée.

Tableau N°03 : le tableau des risques

<i>Tâches</i>	<i>Objectifs Du contrôle interne</i>	<i>Risques</i>	<i>Evaluation des Risques (faible, moyen ou fort)</i>	<i>Dispositif de contrôle interne</i>
Lancement du projet	Lancement des projets inscrits dans les délais prévus.	<ul style="list-style-type: none"> - Non obtention des autorisations délivrées par les autorités compétentes (ARH et WILAYA) ; - Absence des actes de propriété des terrains objet de construction. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort - Fort 	- IDG 128 544 portant inscription des projets dans le programme d'investissement.
Réalisation des projets	Respect des clauses contractuelles notamment : <ul style="list-style-type: none"> - Les délais - Le budget alloué - les exigences techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> - Défaillance des méthodes de suivi de l'avancement des projets (taux d'avancement) ; - Délais ou budget mal estimé - Etude technique mal établie - Absence ou incompétence des agents désignés pour le suivi des 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort. - Fort. - Fort. - Fort. - Fort. 	- IDG n° 136 547 R1 portant suivi des projets d'investissement

		<p>projets (Chefs de projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absence des dispositifs contractuels assurant la réalisation des travaux dans les délais tels que (les pénalités de retard, prime de réalisation des travaux avant les délais...) - Non sincérité des reportings de suivi des projets. 	- Fort	
Réception des projets	<ul style="list-style-type: none"> - réception provisoire et définitive des projets conforme aux exigences contractuelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Réception des projets par des personnes n'ayant pas la compétence requise ; - Absence des garanties financières assurant la bonne exécution des travaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort - Fort 	IDG n° 136 547 R1 portant suivi des projets d'investissement
Clôture de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Sincérité du décompte globale détaillé(DGD) - Respect des modalités réglementaires régissant l'établissement des avenants d'ajustement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de moyens de contrôle et de confirmation des données du DGD. - Méconnaissance de la réglementation en vigueur régissant l'établissement des avenants d'ajustement 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort. - Moyen 	IDG n° 136 547 R1 portant suivi des projets d'investissement

Source : Elaboré par nos soins

1.5. Note d'orientation :

**Monsieur
Le Chef Département Audit**

Note d'orientation

En exécution du plan d'audit 2019 et conformément à la lettre de mission N° 544/2019 du 10 Avril 2019, et après étude préliminaire du dossier objet de l'audit avec le responsable de l'entité à auditer, la présente note est destinée à vous informer de l'orientation que nous donnons à la mission.

Mission :

Audit de la gestion des projets au niveau de la direction recherche et développement.

Objectif général :

L'objectif général de la mission est l'évaluation du dispositif de contrôle interne relatif à la gestion des projets.

Objectifs spécifiques :

Nos travaux d'audit seront focalisés sur :

- Evaluation des méthodes de détermination des délais et du budget alloué aux projets d'investissement ;
- Appréciation des étapes de gestion des projets (maturation – lancement – réalisation et réception).
- Evaluation du degré de respect des délais, du budget ainsi que les exigences techniques par le cocontractant ;
- Evaluer du processus de reporting et de supervision des projets
- Classement et archivage des documents.

Champ d'action :

Suite à l'examen des différentes notes et procédures relatives à l'objet de cette mission d'audit, il a été décidé par l'équipe d'audit d'orienter les travaux essentiellement au niveau de toutes la structure auditée.

Nous restons à votre disposition pour toute question que vous jugez utile.

Le chef de mission

1.6. Programme de travail :

Tableau N°04 : programme de travail

Réf.	Objectifs d'Audit	Outils	Responsable (en charge)	Réf (P. T)	Date de début	Date de fin	Réf (F.C)
	<i>Phase lancement des projets</i>			220. A.1			
01	S'assurer de l'existence des autorisations à délivrer par les autorités compétentes (ARH et WILAYA) des projets à lancer ;	Consultation documents	Auditeur 1 Auditeur 2	220 A.1.1	11/09/2017	14/09/2017	220A1.1 220 A 1.1.2
02	S'assurer de l'existence des actes de propriété des terrains objet de construction						
	<i>Phase réalisation des projets</i>			220. A.2			
04	S'assurer de l'efficacité des méthodes de suivi de l'avancement des projets (détermination des taux d'avancements) ;	Observation physique ; Entretiens.	Auditeur 1 Auditeur 2	220 A.2.1	11/09/2017	11/09/2017	
05	S'assurer de l'efficacité des méthodes utilisées pour la détermination des délais et du budget alloué aux projets réalisés (phase études).						
06	S'assurer du respect des exigences technique prévues contractuellement.						
	S'assurer de la compétence technique des chefs de projets						
07	S'assurer de l'existence et de respect des dispositifs contractuels assurant la réalisation des travaux dans les délais tels que (les pénalités de retard, prime de réalisation des travaux avant les délais.....).						

08	S'assurer de la sincérité des reporting de suivi des projets.						
	<i>Phase réception des projets</i>			220. A.3			
09	S'assurer de la compétence requise aux personnes chargées de la réception des projets	Examen de documents ; Entretiens.	Auditeur 1 Auditeur 2	220 A.3.1	11/09/2017	11/09/2017	-
10	S'assurer de l'existence et du respect des garanties financières assurant la bonne exécution des travaux.						
	<i>Clôture des projets</i>			220. A.4			
11	S'assurer de l'existence et du respect des moyens de contrôle et de confirmation de données du DGD	Examen de documents ; Entretiens	Auditeur 1 Auditeur 2	220 A.4.1	11/09/2017	11/09/2017	
12	S'assurer de l'efficacité du dispositif assurant la diffusion des procédures aux structures opérationnelle notamment celle régissant l'établissement des avenants d'ajustement						

Source : Elaboré par nos soins

2. Phase de réalisation :

Durant cette phase l'équipe d'audit sort de son bureau vers le terrain (l'entité auditée), et ils commencent à chercher les causes et les conséquences des anomalies décelées et essayent de proposer des améliorations. La réunion d'ouverture :

Les auditeurs commencent la réunion par la présentation des auditeurs chargés de la mission, en suite une introduction sur l'objectif de la fonction d'audit, son objectif, et sa place dans l'entreprise.

Ensuite, ils expliquent aux audités le déroulement de la mission d'audit, les étapes à suivre pour créer un environnement de confiance entre les auditeurs et les audités

Les conclusions de cette réunion doivent être consignées dans le compte-rendu de réunion d'ouverture.

2.1. Les testes d'audits :

2.1.1. Feuille de teste :

Suivant le programme de travail préétablie, les auditeurs vont ouvrir des feuilles de teste pour chaque phase, ou ils mentionnent l'objectif de ce teste, les modalités d'exécution du testes c'est-à-dire les documents à consulter pour faire le test, après la consultation, ils déterminent les résultats, puis ils forment des conclusions qui comportent soit des anomalies à analyser ou des résultats négatives.

2.1.2. Feuille d'observation ou feuille de révélation et d'analyse des problèmes (F.R.A.P)

Après terminer les tests et ressortir les conclusions, chaque anomalie et problème nécessite d'ouvrir une FRAP dans laquelle il est mentionner le problème, le fait, les cause, les conséquences du problème posé, ensuite les recommandations à entreprendre pour faire face aux causes du problème

Dans le présent cas pratique on a réalisé huit (08) testes présentés dans quatre (04) feuilles de tests, chacune concerne une phase précis du management de projet (phase de réalisation et phase de lancement, de réception et de clôture)

Feuilles de test n° 220 A.1.1 : (Phase lancement des projets)

Objectif :

- S'assurer de l'existence des autorisations délivrées par les autorités compétentes (ARH et WILAYA) des projets à lancés.
- S'assurer de l'existence des actes de propriété des terrains objet de construction.

Modalité d'exécution du test :

Consultation des dossiers des projets notifiés dans le budget annuel 2017 et ayants enregistrés un retard de lancement.

Résultats :

La consultation des dossiers des projets à lancer durant l'exercice 2017 a fait ressortir ce qui suit :

- 07 sur 10 projets n'ayant pas les autorisations à délivrer par l'ARH (autorité de régulation des hydrocarbures et par la wilaya respectivement ; l'autorisation d'exercice préalable et l'autorisation d'exploitation préalable.
- Existence des actes de propriété des terrains objets de construction.

Tableau N° 05 : autorisations et actes des projets d'investissements

Description du projet	Date initiale de la consultation / AO	Observation
Augmentation de capacité de stockage Carburants Bouira	2017	Existence d'un acte de propriété Existences des autorisations relatives a l'ARH et WILAYA
Augmentation de capacité de stockage Carburants de 135 000m3 Hassi Messaoud	Juin 2017	Projet dépendant de l'obtention d'autorisation délivré par les services de la Wilaya d'Alger Existence d'un acte de propriété
Augmentation de capacité de stockage Carburants de 7 000 m3 Centre Marine Oran	2017	tributaire de l'autorisation de Construction par L'ARH Existence d'un acte de propriété
Réalisation d'un Dépôt Carburants Capacité 60 000 m3 à Médéa	Sept 2017	Existence d'un acte de propriété Existences des autorisations relatives a l'ARH et WILAYA
Réalisation d'un Dépôt Carburants Capacité 60 000 m3 à BordjBou Ménaiel	Avril 2017	Existence d'un acte de propriété Existences des autorisations relatives a l'ARH et WILAYA
Etudes et réalisation d'un siège social de siège du district GPL Médéa	2016	Visa d'attribution définitif est sujet à l'accord de la wilaya de Médéa pour réaliser un R+06 Existence d'un acte de propriété
Etudes et réaménagement des centres de vacances pour	2017	tributaire de l'autorisation de Construction par la Wilaya

enfants Oran		Existence d'un acte de propriété
Réalisation d'un station-service Ain El Beida	Mai 2017	tributaire de l'autorisation de Construction par L'ARH Existence d'un acte de propriété
Réalisation d'un centre enfuteur Tindouf	Sept 2017	tributaire de l'autorisation d'exercice préalable et de Construction par L'ARH et la wilaya Existence d'un acte de propriété
Augmentation de la capacité de stockage de la station service d'Alger	Juillet 2017	tributaire de l'autorisation d'exercice préalable et de Construction par L'ARH et la wilaya Existence d'un acte de propriété

Source : document interne

Conclusions :

- Inexistence des autorisations à délivrer par les autorités compétentes dans certains dossiers de projets à lancer en 2017 ;
- Existence des actes de propriété des terrains objets de construction.

Feuilles de tests n° 220 A.2.1

Objectif :

- S'assurer de l'efficacité des méthodes utilisées pour la détermination des délais et du budget alloué aux projets réalisés (phase études).
- Apprécier les réalisations de l'exercice 2017 par rapport aux exercices précédents

Modalité d'exécution du test :

Exploitation des situations d'avancement des projets en cours de réalisation (arrêtées au mois de décembre 2017).

Résultats :

L'exploitation des situations d'avancement des projets en cours de réalisation (arrêtées au mois de décembre 2017) a fait ressortir ce qui suit :

- Sous-estimation /surestimation des devis quantitatifs de certains projets ;

- Prorogation fréquente de délai contractuel atteignant parfois 60 % du délai initial ;

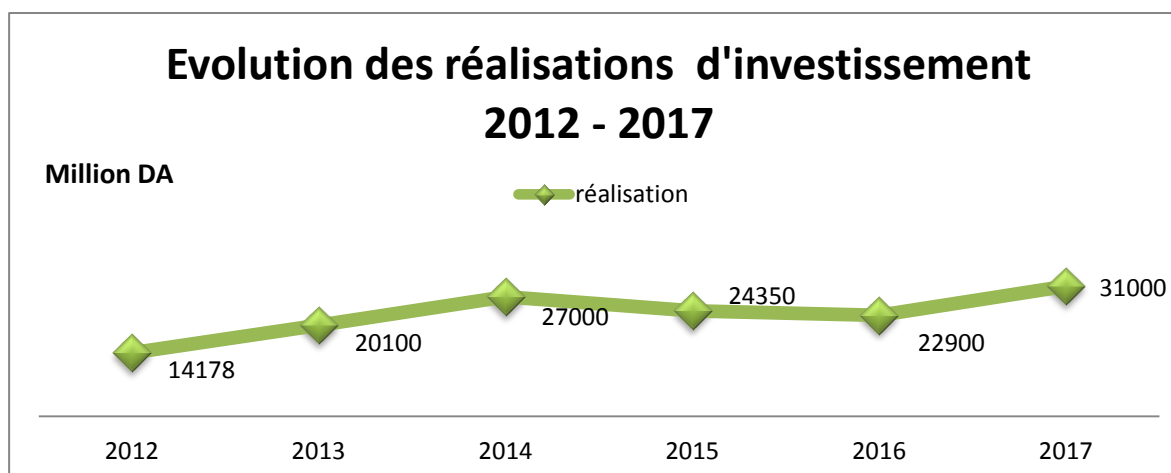
Tableau N°06 : situations d'avancement des projets en cours de réalisation

Descriptif du Projet	Partenaire	Délai du Projet (avenant inclus)	Début Travaux	Taux d'Avancement (par rapport au budget alloué au projet) 01/10/2017	Prévision de Réception Provisoire	Observation
Augmentation de capacité de stockage carburant dépôt KHROUB de 172 000 m ³ (68 000 + 172 000 = 240 000 m ³)	GCB	52 mois (36+10+06)	27/08/2013	94%	27Déc2017	-
Centre GPL el oued	ENCC	44mois (26+06+6+6)	31/04/2014	63%	31/12/2017	-
CENTRE GPL SKIKDA	SAFIR	42mois (30+7+5)	30/06/2014	90%	31/12/2017	-

Source : document interne

Croissance des réalisations en projets d'investissement en 2017 par rapport aux exercices antérieurs.

Figure N°14 : Evolution des réalisations d'investissement 2012 – 2017



Source : document interne

Conclusions :

- Les méthodes utilisées pour la détermination des délais et du budget alloué aux projets réalisés (phase études) ne sont pas efficaces.
- Augmentation remarquables des réalisations de l'exercice 2017 par rapport les exercices précédents.

Feuilles de tests n° 220 A.3.1**Réception des projets****Objectif :**

- S'assurer de la compétence requise aux personnes chargées de la réception des projets
- S'assurer de l'existence et du respect des garanties financières assurant la bonne exécution des travaux et pénalités de retard.

Modalité d'exécution du test :

- Exploitation des PV de réception provisoire et définitive des projets réceptionnés en 2017 ainsi que leurs contrats.

Résultats :

L'exploitation des PV de réception provisoire et définitive des projets réceptionnés en 2017 ainsi que leurs contrats a fait ressortir ce qui suit :

- Compétence des membres des commissions désignés pour la réception des projets (réception provisoires et définitive) ;
- Les contrats signés avec les prestataires de service comportent des pénalisées de retard à l'encontre des prestataires retardataires dans l'exécution des travaux contractuels ainsi que les garanties financière assurant la bonne exécution (caution bancaire de bonne exécution et les retenus de garantie).

Conclusions :

- Efficacité du dispositif de réception des projets.

Feuilles de tests n° 220 A.4.1**Phase clôture des projets****Objectif :**

- S'assurer de l'existence et du respect des moyens de contrôle et de confirmation de données du DGD

- S'assurer de l'efficacité du dispositif assurant la diffusion des procédures aux structures opérationnelle notamment celle régissant l'établissement des avenants d'ajustement

Modalité d'exécution du test :

- Entretien avec certains chefs de projets ;
- Consultation des décisions de clôture des projets réceptionnés en 2017.

Résultats :

- Dès la réception définitive de projet, le chef de projet élaborera un bilan de clôture servant de base à l'établissement de la décision de clôture de projet . cette décision va être signée par la direction centrale finance et la direction centrale stratégie, planification et études (SPE) après contrôle détaillé, des réalisations physiques, des quantités facturées et les exigences contractuelles.
- L'entreprise NAFTAL procède à la publication de toutes les instructions de gestion sur le site d'internet (portail NAFTAL). Sur lequel le personnel NAFTAL doit consulter, exploiter et respecter leurs directives.

Conclusions :

- Efficacité du dispositif de clôture des projets.

Après l'élaboration des feuilles de testes qui concernent chaque phase du projet, on a pu déceler les anomalies et dysfonctionnements qui peuvent altérer le processus de management de projet.

Pour chaque teste positive (existence d'anomalies), on doit ouvrir une feuille de révélation et d'analyse de problème pour déterminer les causes et les conséquences des problèmes et essayer de recommander des pistes de solution.

Feuille d'analyse et de révélation de problème (F.R.A.P) n° 220 A1.1.1**Phase lancement****Problème :**

Retard de lancement des projets.

Faits :

La consultation des dossiers des projets à lancer durant l'exercice 2017 et ayant enregistré un retard de lancement a fait ressortir ce qui suit :

- 07 sur 10 projets n'ayant pas les autorisations à délivrer par l'ARH (autorité de régulation des hydrocarbures et par la wilaya respectivement ; l'autorisation d'exercice préalable et l'autorisation d'exploitation préalable.
- Existence des actes de propriété des terrains objets de construction.

Même Tableau présenté dans la feuille de test (tableau 05)

Description du projet	Date initiale de la consultation / AO	Observation
Augmentation de capacité de stockage Carburants Bouira	2017	Existence d'un acte de propriété
Augmentation de capacité de stockage Carburants de 135 000m3 Hassi Messaoud	Juin 2017	Projet dépendant de l'obtention d'autorisation délivré par les services de la Wilaya d'Alger
Augmentation de capacité de stockage Carburants de 7 000 m3 Centre Marine Oran	2017	tributaire de l'autorisation de Construction par L'ARH
Réalisation d'un Dépôt Carburants Capacité 60 000 m3 à Médeá	Sept 2017	Existence d'un acte de propriété
Réalisation d'un Dépôt Carburants Capacité 60 000 m3 à BordjBou Ménaiel	Avril 2017	Existence d'un acte de propriété
Etudes et réalisation d'un siège social de siège du district GPL Médéa	2016	Visa d'attribution définitif est sujet à l'accord de la wilaya de Médéa pour réaliser un R+06
Etudes et réaménagement des centres de vacances pour enfants Oran	2017	tributaire de l'autorisation de Construction par la Wilaya
Réalisation d'un station-service Ain El Beida	Mai 2017	tributaire de l'autorisation de Construction par L'ARH
Réalisation d'un centre enfuteur Tindouf	Sept 2017	tributaire de l'autorisation d'exercice préalable et de Construction par L'ARH et la

		wilaya
Augmentation de la capacité de stockage de la station-service d'Alger	Juillet 2017	tributaire de l'autorisation d'exercice préalable et de Construction par L'ARH et la wilaya

Cause :

- Absence d'une procédure interne à l'entreprise régissant les étapes nécessaires à entreprendre avant la budgétisation du lancement des projets d'investissements.

Conséquences :

- Retard dans le lancement des projets ;
- Retard dans la réception des projets engendrons ainsi un manque à gagner à l'entreprise;
- Risque de dépassement du budget alloué aux projets.

Recommandations :

- Mettre en place une procédure régissant les étapes nécessaires à entreprendre avant la budgétisation du lancement des projets d'investissements.

Feuille d'analyse et de révélation de problème (F.R.A.P) n° 220 A2.1.1**Phase de réalisation****Référentiel :**

IDG n° 136 547 R1 du 23 décembre 2013 portant suivi des projets d'investissement.

Faits :

L'exploitation des situations d'avancement des projets en cours de réalisation (arrêtées au mois de décembre 2017) a fait ressortir ce qui suit :

- Sous-estimation /surestimation des devis quantitatifs de certains projets ;
- Prorogation fréquente de délai contractuel atteignant parfois 60 % du délai initial ;

Même Tableau présenté dans la feuille de test (tableau 06)

Descriptif du Projet	Partenaire	Délai du Projet (avenant inclus)	Début Travaux	Taux d'Avancement	Prévision de Réception Provisoire	Observation
Augmentation de capacité de stockage carburant dépôt KHROUB de 172 000 m ³ (68 000 + 172 000 = 240 000 m ³)	GCB	52 mois (36+10+06)	27/02/2013	94%	Déc2017	-
Centre el oued	ENCC	44mois (26+06+6+6)	01/11/2014	63%	31/12/2017	-
CENTRE GPL SKIKDA	SAFIR	42mois (30+7+5)	01/10/2013	90%	31/12/2017	-

Cause :

- Défaillance des méthodes utilisées pour la détermination des délais et du budget alloué aux projets réalisés (phase études).
- Exécution des travaux supplémentaires et des modifications non prévues initialement (modification de la fiche technique lors de la réalisation des travaux et/ou fiche technique mal déterminée).

Conséquences :

- Non maîtrise du budget alloué ;
- Coûts de projets non maîtrisés ;
- Retard dans la réception et l'exploitation des projets.
-

Recommandations :

- Revoir les méthodes utilisées pour la détermination des délais et du budget alloué aux projets réalisés (phase études).
- Donner plus d'importance à la phase étude afin d'éviter les éventuelles modifications et/ou travaux supplémentaires lors de la phase réalisation

2.2. La réunion de clôture

C'est la réunion durant laquelle les auditeurs révisent et communiquent les FRAP établies au cours de la mission avec les audités pour la validation définitive.

Le directeur central d'audit peut aussi proposer d'autres recommandations à entreprendre comme il peut refuser d'autres

Cette réunion se termine par l'établissement d'un compte rendu qui comporte les points abordés, les avis des audités, les modifications par rapport aux recommandations

3. La phase de clôture

Durant cette phase, les auditeurs doivent élaborer un rapport définitif qui matérialise le travail des auditeurs, il englobe l'ensemble des faits et des anomalies rencontrés durant la mission d'audit ainsi que les recommandations proposées

Ce rapport se présente comme :

- une note de synthèse (l'objet du rapport, les auditeurs chargés, les dates de déroulement de la mission)
- une liste des constats de l'audit
- les recommandations proposées

3.1. Le rapport définitif de la mission d'audit

Direction Centrale Audit

Destinataire :

Le chef de département recherche et développement

Objet : rapport d'audit concernant l'audit des projets d'investissement en cours de réalisation, ainsi que les projets à lancer et à réceptionner en 2017.

La mission d'audit supervisée par Mr. LOUNIS Hakim, a été effectuée par Mr. BOUREZZA Ameer Chef de Mission et Mr. KAROU Farés, auditeur stagiaire en date du 21 au 26 avril 2019 au niveau du département de recherche et développement.

Les constats et recommandations développés dans ce rapport ont été validés durant la réunion de clôture effectuée le 25 avril 2019.

Durant cette mission, on a constaté les suivants :

- Des retards dans le lancement de certains projets, à savoir 7 sur 10 projets ne présentent pas des autorisations à délivrer par les autorités compétentes (la wilaya et l'ARH)
- Mal estimation des taux d'avancement des projets d'investissement engendrons ainsi un budget alloué et un délai du projet mal déterminés.

Après l'analyse de ces dysfonctionnements, on a recommandé les suivants :

- L'entreprise NAFTAL doit concevoir une procédure définissant les étapes à suivre avant la budgétisation de lancement des projets.
- L'entreprise doit prévoir d'autres méthodes plus efficaces pour la détermination du budget et du temps alloués aux projets réalisés.
- L'entreprise NAFTAL doit donner plus d'importance à la phase d'étude des projets.

l'audit opérationnel nous a aidé à détecter les dysfonctionnements relatives au management de projet, ensuite il décèle les causes et les conséquences qui peuvent apparaître prochainement et à la fin il donne des pistes de solutions

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale :

A la fin de notre travail, on a pu arriver à répondre à notre problématique, où on a constaté que l'audit opérationnel a un impact positif sur l'amélioration de la performance du management de projet

L'audit opérationnel permet d'analyser et comprendre du projet, ensuite déceler les dysfonctionnements et les anomalies identifiées durant le processus de projet, ces dernières doivent être prises en considération par l'entreprise en mettant en place des procédures, et des manuels qui vont surmonter les problèmes rencontrés.

À travers ces résultats, nous avons pu infirmer ou confirmer les hypothèses mentionnées dans le début de ce mémoire

La première hypothèse :

« L'objectif de l'audit opérationnel est d'examiner l'efficacité du dispositif du contrôle interne » est confirmée, car l'audit opérationnel est fonction indépendante, qui comporte une méthodologie précise, pour s'assurer de l'efficacité et l'efficience des procédures et référentiels internes.

La deuxième hypothèse :

« La réalisation d'une mission d'audit opérationnel doit respecter trois phases primordiales » est confirmée, car l'audit opérationnel s'articule dans trois phases, passant premièrement par la phase de préparation durant laquelle on prend une idée sur le fonctionnement de l'entité auditée, phase de réalisation afin d'analyser les anomalies décelées, puis la phase de conclusion afin de rédiger les constats et les recommandations sous la forme d'un rapport d'audit.

La troisième hypothèse

« L'audit opérationnel est un outil pour améliorer la performance du management de projet » est confirmée, car l'audit opérationnel permet au chef de projet d'avoir une supervision plus proche, en plus il rationalise les tâches et assure l'efficacité des procédures suivies pour arriver aux objectifs de chaque phase du projet en terme de budget, qualité et temps.

Ce travail nous a permis de sortir du cadre théorique vers l'application de nos connaissances acquises lors des hautes études dans la pratique de l'entreprise NAFTAL

On a aussi eu l'occasion de travailler avec des auditeurs expérimentés, qui nous ont aidés à développer une vision d'auditeur, d'analyste, de responsable.

On souhaite voir prochainement d'autres recherches qui s'intéressent aux sujets de l'audit interne et le management de projet comme l'impact de l'audit opérationnel sur la planification du projet.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- BERTIN. Elisabeth, audit interne, enjeux et pratiques à l'international. Edition d'organisation, 2007.
- RENARD. Jacques, Théorie et pratiques de l'audit interne, Edition eyrolles, 7^{ème} édition, Paris, 2010.
- SCHICK. P, « Mémento d'audit interne », Edition Dunod, Paris, 2007.
- KHELASSI. Réda, LES APPLICATIONS DE L'AUDIT INTERNE, Edition Houma, Alger, 2010.
- Khelassi.Red, L'audit interne, Audit opérationnel, Technique, Méthodologie, Contrôle interne, Edition Houma, 2005.
- OBERT. Robert, MAIRESSE. Marie Pierre, comptabilité et audit manuel et application, Edition DUNOD, paris, 2009.
- RENARD. Jacques, Théorie et pratiques de l'audit interne, Edition eyrolles, 6^{ème} édition, Paris, 2006.
- LOCALARE, Vincente : pratiquer l'audit à valeur ajouté, édition AFNOR, Paris, 2010
- THIERY-Dubuisson Stéphanie, Audit, Edition la couverte, Paris, 2004.
- Jones, Ross, Ruusalepp, Data Audit Framework Methodology draft for discussion, Version 1.8.
- KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 1976.
- BESCOS (P.L) : dialogue autour de la performance en entreprise, ECOSIP, édition Le HARMATTAN, Paris, 1999.
- KHEMAKHEM, (A) : « La dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, Paris, 1992.
- MORIN, GUINDON, BOULIANE, « Mesurer la performance de l'entreprise », In encyclopédie de gestion, édition DALLOZ, paris, 1996.
- Plauchu V et Taïrou A., Méthodologie du diagnostic d'entreprise. L'Harmattan, 2008.
- Corhay, A et Mbangala, M, Fondements de gestion financière : Manuel et applications, Editions du CEFAL, Liège, Belgique, 2008.
- Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G, Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan, 2011.
- B.Martory, D.Crozet : gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Edition DUNOD, 5^{ème} édition, 2002.
- J.KATZENBACH, D.SMITH: les équipes haute performance, Dunod, paris, 1994.
- COUSSREGUES D.S., Gestion de la banque, DUNOD, 3^{ème} édition, Paris.
- Bughin-Maindiaux, C., Finet C. « les mesures non financières de la performance : une information au service de la prévention des faillites », 1999.
- ALAZARD C., SEPARI S., Contrôle de gestion (manuel & application), Dunod, 5^{ème} édition, 2001.

- Chantal Morley, management d'un projet système d'information, 6ème édition, édition DUNOD, paris, 2008.
- MINYEM (H), De l'ingénierie d'affaires au management de projet, Editions EYROLLES, Paris, 2007.
- Hugues Marchat, La conduite de projet, Troisième édition, EYROLLES Editions d'organisation, 2008.
- FROMAN.B, du manuel qualité au manuel de management, édition AFNOR, paris, 2010.
- Dictionnaire de management de projet, édition AFNOR, 4ème édition, paris, 2010.
- DARSA (J), DUFOUR (N), le coût du risque, édition GERESO, Le Mans, 2014.
- Armand Dayan. « Manuel de gestion », Ed ELLIPSES, Paris, 1999.
- TEC&DOC, « Gestion de projet », édition bte collection, Paris, 1991.
- KAPLAN R.S. et NORTON D.P., Le Tableau de Bord Prospectif : Un système de pilotage de la performance, Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- THIERRY G et WILLIAM Z : Management de projet, Edition Lavoisier, Paris, 2006,

Revus :

- SAIDJ. Faiz, méthodologie et cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit interne, revue nouvelle économie, N° :11-vol02-2014.
- SAULQUIN,(J.Y) : « Gestion des ressources humaines et performance des services », revue gestion des ressources humaines, n°36, juin 2000.
- GHARBI, (J) : « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », revue gestion des ressources humaines n°35, Mais 2000.
- LEBAS, (M) : « Qui il faut définir la performance », revue française de comptabilité, n°269, Juillet. Août, 1995.

Articles et actes de conférence :

- BELLOCK (S), article, « La performance organisationnelle, efficacité et efficience ».
- Khouatra D, « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005

Thèse et memoires :

- Ouattara P., « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris, 2007.
- Seif Eddine BELTAS, mémoire de license, préparation d'un projet de télésurveillance selon la méthode PMBoK du PMI, EHEC Alger, 2012.

Site web :

- https://www.researchgate.net/publication/238108598_Le_rol_e_de_l'auditeur_interne_dans_le_processus_de_gouvernancede_l'entreprise_a_travers_l'evaluation_du_contrôle_interne.
- <http://www.auditsocial.net>
- <https://www.petite-entreprise.net/P-1946-84-G1-l-audit-interne-l-approche-d-audit-par-theme-ou-par-systeme.html>
- http://www.memoireonline.com/01/10/3114/m_Problematique-de-laudit-interne-dans-la-gestion-des-Entreprises-publique-en-Republique-Democrati5.html
- <http://univers-audit-interne.over-blog.com/article-la-premiere-phase-de-la-mission-d-audit-interne-la-preparation-103137077.html>.
- <https://www.tenstep.fr/TSPB/inde.html>

Dictionnaire et cours :

- Dictionnaire de management de projet, 4ème édition, édition AFNOR, paris, 2010.
- ADMANE M, Cours de management de projet, ESC, master 2018/2019.
- Cours de l'audit comptable et financier, ESC, Master2014/2015.

Table des matières

Remerciements	II
Dédicace	III
Liste des tableaux	IV
Listes des figures	V
Liste des abréviations	VI
Listes des annexes	VII
SOMMAIRE	VIII
Résumé	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	XI
Section 1 : définition et fondement théorique de l’audit interne.....	2
1. Historique de l’audit interne.....	2
2. Définitions de l’audit interne :	2
2.1. Selon l’IFACI.....	2
2.2. Selon l’IIA.....	2
2.3. Définition officielle	3
3. Caractéristiques de l’audit interne :.....	3
3.1. Fonction périodique :	3
3.2. Fonction universelle :.....	3
3.3. Fonction nouvelle :	3
3.4. Fonction objective.....	4
4. Les objectifs de l’audit interne	4
4.1. La régularité :	4
4.2. L’efficacité :.....	4
4.3. La pertinence :.....	4
Section 2 : la normalisation de l’audit interne.....	5
1. L’audit est une fonction normalisée :.....	5
2. Le Cadre de Référence de l’audit interne :	5
3. Le code déontologie :.....	5
4. Les normes d’audit interne :.....	6
4.1. Les normes de qualification :.....	6

4.2.	Les normes de fonctionnement :	7
4.3.	Les normes de mise en œuvre :	9
4.4.	Les modalités pratiques d'applications :	9
4.5.	Les actions d'accompagnement au développement professionnel :	9
5.	Les missions d'audit interne :	9
5.1.	Missions d'assurance :	9
5.2.	Missions de conseil :	9
6.	Typologie d'audit :	9
6.1.	L'audit selon l'appartenance professionnelle ou juridique :	10
6.2.	L'audit selon l'origine du contrat :	10
6.3.	L'audit par objectif :	10
6.4.	L'audit selon le domaine concerné :	11
6.5.	L'audit selon la nature de la mission :	12
7.	La différence entre audit financier et audit opérationnel :	12
Section 3 : la méthodologie de l'audit opérationnel		14
1.	Les principes fondamentaux de la démarche :	14
1.1.	Simplicité :	14
1.2.	Rigueur :	14
1.3.	Relativité du vocabulaire :	14
1.4.	Adaptabilité :	14
1.5.	Transparence	14
2.	Les phases de la mission d'audit interne :	14
2.1.	Phase de préparation :	15
2.2.	La phase de réalisation :	16
2.3.	La phase de conclusion :	17
3.	Moyens et outils d'audit interne :	17
3.1.	Organisation des moyens :	17
3.2.	Les outils d'audit interne :	19
Section 1 : généralité sur la performance		28
1.	Définitions de la performance :	28
2.	Termes proches de la performance	29
2.1.	L'efficacité	29
2.2.	L'efficience	30

3.	Les caractéristiques de la performance	30
3.1.	La performance en tant que support de jugement :	30
3.2.	La performance est un concept évolutif	30
3.3.	La performance se pilote	30
3.4.	La performance à un effet rétroactif sur l'organisation :	31
4.	Typologie de performance	31
4.1.	La performance financière	31
4.2.	La performance commerciale	31
4.3.	La performance de production	31
4.4.	Performance humaine	32
4.5.	La performance sociale	32
4.6.	Performance stratégique	32
4.7.	Performance concurrentielle :	33
5.	Mesure de performance	33
5.1.	Identification des sources de performance :	33
5.2.	Identification des niveaux de mesure de la performance :	34
5.3.	Performance immédiate ou performance dans la durée	34
5.4.	L'approche « modèle de causalité »	35
5.5.	L'arbre de la performance :	36
5.6.	L'approche « modèle de création de valeur »	37
5.7.	L'approche « activité »	38
Section 2 : notions sur le projet		39
1.	Définitions du terme projet	39
2.	Les caractéristiques du projet	39
2.1.	L'unicité	39
2.2.	La durée limitée :	39
2.3.	La présence d'un client :	40
2.4.	L'ajustement à des contraintes rigoureuses :	40
3.	La finalité du projet	40
Selon Chantal Morley :		40
4.	Le cycle de vie d'un projet	41
4.1.	Définition de la mission et des objectifs du projet	41
4.2.	La planification du projet	41

4.3.	L'exécution du projet.....	41
4.4.	La clôture du projet.....	42
5.	La typologie des projets:	42
	Les projets sont répartis comme suit :.....	42
5.1.	Selon la finalité	42
5.2.	Selon l'activité :.....	43
5.3.	Selon l'ECOSIP	44
	Selon THIERRY G et WILLIAM Z :	44
6.	Organisation de projet :	46
7.1	La direction de projet	46
7.2.	La task force :.....	46
7.3.	La coordination de projets :.....	46
7.4.	L'organisation matricielle :	47
7.5.	L'organisation type PME :.....	47
7.6.	L'organisation de type TPE :	47
	Section 3 : le management de projet	48
1.1.	Selon l'AFNOR	48
1.2.	Selon le PMI	48
2.	Objectifs du management de projet :.....	48
2.1.	Qualité.....	48
2.2.	Délai.....	48
2.3.	Coût.....	48
3.	Domaines de connaissance en management de projet	49
3.1.	Management de l'intégration du projet :.....	49
3.2.	Management du contenu du projet :.....	49
3.3.	Management des délais du projet :.....	49
3.4.	Management des coûts du projet :	50
3.5.	Management de la qualité du projet :.....	50
3.6.	Management des ressources humaines du projet :.....	50
3.7.	Management des communications du projet :	50
3.8.	Management des risques du projet :.....	50
3.9.	Management des parties prenantes :	51
4.	Les axes de management de projet.....	51

4.1.	La planification	51
4.2.	Le contrôle	51
4.3.	Le management des hommes	51
5.	Les principes de conduite d'un projet	52
5.1.	Organisation du projet :	52
5.2.	Innovation :	52
5.3.	Travail d'équipe :	52
5.4.	Pérennité de la société :	52
Section 1 :	présentation de l'organisme d'accueil « NAFTAL »	54
1.	Historique de NAFTAL :	54
2.	Objectifs de l'entreprise NAFTAL :	55
3.	Les Missions De L'entreprise :	55
4.	Organisation de NAFTAL :	56
4.1.	Les Structures fonctionnelles :	56
4.2.	Organigramme de NAFTAL :	57
5.	Moyen de NAFTAL :	57
6.	Produits et services :	58
6.1.	Particuliers	58
6.2.	Professionnels	59
Section 2 :	le processus de gestion de projet d'investissement au sein de NAFTAL	61
2.	Phase d'appel d'offres (lancement) :	61
3.	Phase de réalisation :	62
3.1.	Au niveau de l'opérateur	62
3.2.	Au niveau de la Direction Exécutive SPE	63
3.3.	Au niveau de la Direction Exécutive Finances	63
4.	Projet en Phase de Réception	65
Réception provisoire		65
Réception définitive		66
5.	Phase de clôture	66
Section 3 :	Déroulement de la mission d'audit opérationnel	69
1.	Phase de préparation :	69
1.1.	La lettre de mission :	70
1.2.	Prise de connaissance du domaine audité :	70

1.3. Compte rendu de réunion de lancement :	72
1.4. Le tableau des risques :	72
1.5. Note d'orientation :	75
1.6. Programme de travail :	76
2. Phase de réalisation :	78
2.1. Les testes d'audits :	78
2.2. La réunion de clôture	87
3. La phase de clôture.....	87
3.1. Le rapport définitif de la mission d'audit	87
Conclusion générale :	90
BIBLIOGRAPHIE	91
Annexes	101

Annexes

Annexe 1 : formulaire d'autocontrôle du dossier


Autocontrôle du dossier		Contrôle Présence du document		
000	Administration de la mission	Oui	Non	N/A
010	index			
020	formulaire d'autocontrôle du dossier			
030	suivi budgétaire (temps)			
040	correspondance (écrite, électronique, orale) avec l'audité			
050	correspondance (écrite, électronique, orale) au sein de la fonction Audit Interne			
060	revue qualité			
100	Préparation de la mission	Oui	Non	N/A
110	lettre de mission			
120	éléments de prise de connaissance			
130	compte-rendu de réunion de lancement			
140	tableau des risques			
150	note d'orientation			
160	programme de travail			
200	Réalisation de la mission	Oui	Non	N/A
210	compte-rendu de réunion d'ouverture			
220	papiers de travail			
230	compte-rendu de réunion de clôture (restitution orale finale).			
300	Conclusion de la mission	Oui	Non	N/A
310	rapport définitif			
320	suivi du plan d'actions			

330	plan d'actions			
340	projet de rapport			

Annexe 2 : Tableau des Etats d'Actions de Progrès Actualisé

Rapport d'audit :		Structure :		Date :	
Recommandation N°: 01		Priorité: Modérée		Code mission :	
Libellé :					
Date et N° d'envoi du projet de rapport :					
Réponse de l'audité :		Nom & Prénom :		Fonction :	
				Signature :	
Partie à renseigner par la structure auditée		Recommandation Retenue : <input type="checkbox"/>		Réalisée :	<input type="checkbox"/> Recommandation Non Retenue ⁽¹⁾ <input type="checkbox"/>
				En cours	<input type="checkbox"/>
				Non Réalisée :	<input type="checkbox"/> Recommandation Non Concernée ⁽²⁾ <input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
Description du Plan d'Action					
		Dates butoir de réalisation	Responsable de l'action	Processus (action)	
Partie renseignée par l'Audit		Acceptation du plan d'action: Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>		Suivi du plan d'action par :	
				Nom & Prénom :	Date : Signature :
				Nom & Prénom :	Date : Signature :

Annexe 3 : feuille d'observation

	Mission : Date : Document réalisé par : Revu par :
Feuille d'observation N°220 A 1.1.1	
220 A 1.1	
Référentiel : Désignation des membres de l'équipe d'inventaire nécessaire au bon déroulement de l'opération d'inventaire conformément à la procédure d'inventaire des stocks en vigueur ;	
Faits : La désignation des membres de l'équipe d'inventaire pour les besoins de l'opération d'inventaire des stocks, au titre de l'exercice XXX, n'a pas été formalisée convenablement par l'établissement de décisions de nomination individualisées, en l'occurrence : Responsables de l'opération d'inventaire ; Les membres des équipes de recensement ; Les responsables de codification ; Seul une décision collective a été établie sous N°..... du signé par le Chef de Directeur désignant l'ensemble des membres de ces commissions. Désignation d'une seule équipe de recensement pour les produits non codifiés	
Causes : Les travaux de préparation de l'opération d'inventaire n'ont pas été menés conformément à la procédure d'inventaire (Désignation des membres des équipes, définition des rôles et des responsabilités et réunions de sensibilisation des équipes) ; Insuffisance du personnel au niveau des Services du District par rapport au nombre important des structures à inventorier.	

Annexe 04 : logigramme d'inscription d'un projet d'investissement au sein de NAFTAL



Direction Générale IDG N° 128.544 - Inscription de projets dans le programme d'investissement de la société
LOGIGRAMME D'INSCRIPTION D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT DANS LE PMTE

