

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

Elaboration d'un guide d'audit interne Etude de cas : ENAP LAKHDARIA

Présentée par :

KEBOUT Neama

Encadrée par :

MOHAMMED AZIZI Yasmine

MCB à l'ENSM

Année Universitaire 2023/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en
« Entrepreneuriat et Management de Projet »

Elaboration d'un guide d'audit interne Etude de cas : ENAP LAKHDARIA

Présentée par :

KEBOUT Neama

Encadrée par :

MOHAMMED AZIZI Yasmine

MCB à l'ENSM

Année Universitaire 2023/2024

RÉSUMÉ

Cette étude propose un modèle spécifique et adapté, fondé sur des plannings d'exécution élaborés en conformité avec les échéances contractuelles. Elle intègre une gestion minutieuse afin de faciliter la création efficiente d'un guide d'audit interne au sein d'une entreprise nationale des peintures. Notre démarche de recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative, impliquant la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les cadres supérieurs de la cellule d'audit interne ainsi que les responsables chargés de la mise en œuvre du planning.

Les conclusions tirées de cette étude mettent en lumière le caractère crucial de la gestion de projet dans la conduite fructueuse d'un projet.

Mot clés : La gestion de projet, guide d'audit, Planification de projet, Suivi de projet, Audit interne, MS Project.

ABSTRACT

This study proposes a specific and tailored model based on execution schedules developed in accordance with contractual deadlines. It incorporates meticulous management to facilitate the efficient creation of an internal audit guide within a national paint company. Our research approach relies on a qualitative methodology, involving semi-structured interviews with manager executives of the internal audit department as well as managers responsible for implementing the schedule.

The result of this study highlight the crucial nature of Project management in the successful conduct of a project.

Keywords: Project management, audit guide, Project planning, Project monitoring, internal audit, MS Project.

ملخص

تناولت دراستنا نموذج مخصص بجدول تنفيذ وبرامج زمنية محددة للمشاريع، من أجل انشاء دليل تدقيق داخلي كفاء خاص بمؤسسة الوطنية للدهن ENAP تم الاعتماد على طريقة تسيير خاصة ودقيقة. اعتمدنا في دراستنا على المنهج النوعي القائم على مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي خلية التدقيق الداخلي والمسؤولين عن تنفيذ الجداول الزمنية بالمؤسسة محل الدراسة

توصلت دراستنا الى أهمية تسليط الضوء على إدارة المشاريع التي تنعكس ايجابيا على التسيير الأمثل للمشروع .

كلمات مفتاحية: إدارة المشاريع، دليل التدقيق، تخطيط المشروع، مراقبة المشروع، التدقيق الداخلي، MS Project.

REMERCIEMENTS

Avant tout, je remercie notre seigneur « ALLAH » le plus puissant pour la santé, la volonté, le courage et la patience qu'il m'a donné pour l'élaboration de ce travail. Je témoigne ensuite toute ma gratitude à mes parents.

La réalisation de ce travail n'aurait pas été possible sans le soutien constant de certaines personnes qu'il convient de remercier. Je pense notamment à:

Mes parents pour avoir crus en moi, pour le soutien moral, psychologique, financier et les multiples conseils. Aucune expression d'amour ne peut décrire ma fierté d'être votre fille ;

Madame MOHAMMED AZIZI Yasmine pour son accompagnement tout au long de ce travail. Toujours disponible, ses pistes de réflexions et ses préconisations ont permis la bonne rédaction de ce mémoire ;

Monsieur BAHHAR Mohamed, Responsable de la cellule d'audit pour sa disponibilité tout au long de mon stage pratique, ses précieux conseils et ses orientations. Je lui témoigne toutes mes reconnaissances ;

Monsieur BELALI Mounir, Directeur de l'école nationale supérieure de management de Kolea et ces collaborateurs pour leurs encadrements durant notre formation ;

Tous mes enseignants pour la formation qu'ils m'ont donnée durant ces deux années ;

L'administration de l'entreprise nationale des peintures de LAKHDARIA et le personnel, plus particulièrement au département cellule d'audit, pour leur encadrement pratique.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

♥ *Mes chers parents*

Qui m'ont accompagnés et soutenus depuis toujours, espérant que je puisse vous obéir pour toujours ;

♥ *Mes sœurs*

Meriem, Sara et Zineb, pour leur amour et qu'un meilleur avenir leur soit réservé ;

♥ *Tous les membres de ma famille*

Pour leur soutien moral et les multiples prières ;

♥ *Tous mes camarades de promotion*

Pour avoir partagé cette vie estudiantine à mon côté, deux années d'étude ne m'ont pas rassasiées, nous souhaitons vous voir encore longtemps ;

♥ *Mes chères amies*

Ichraq, Malak Nour, Fatiha, Djamila et Sirine.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	IV
DEDICACES.....	V
TABLE DES MATIERES	VI
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES ANNEXES	X
LISTE DES ABREVEATION.....	XI
INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA GESTION DE PROJET ET DE L’AUDIT INTERNE	6
1. Les principes de la gestion de projet.....	7
1.1 Une perspective sociohistorique de la gestion de projet.....	7
1.2 Généralités sur le projet	8
1.3 Les basics de la gestion de projet.....	13
2. Les principes de l’audit interne.....	18
2.1 L’aspect théorique de l’audit interne.....	18
2.2 Généralités sur l’audit interne.....	19
2.3 Les normes d’audit interne	23
3. Le guide d’audit interne pour les entreprises	26
3.1 L’importance de guide pour les entreprises	26
3.2 Définition et objectif du guide d’audit interne	26
Conclusion du chapitre 01	27
CHAPITRE 2 :.....	28
CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	28
1. Cadre conceptuel	29
2. La méthodologie de la recherche.....	38
2.1 La piste épistémologique de la recherche	38
2.2 Méthode de la recherche	40
2.3 Les outils et les techniques de collecte des données	41
3. Présentation de l’organisation.....	45
3.1 Présentation de l’entreprise nationale des peintures.....	45

3.2 L'organisation et son environnement	49
Conclusion du chapitre 02	53
CHAPITRE 3 :	54
PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS	54
1. Analyse des données recueillies lors des entretiens	55
2. Proposition d'un guide pratique d'audit interne au sein d'ENAP	57
2.1 L'idée générale du projet	57
2.2 La fiche technique	58
2.3 La planification prévisionnelle de projet	59
2.4 L'analyse du planning de suivi de projet.....	61
2.5 La présentation du guide d'audit interne	64
2.6 La clôture du guide d'audit interne	66
3. Discussion des résultats.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	68
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES	71
ANNEXES	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le triangle d'or de projet	10
Figure 2: La courbe du cycle de vie d'un projet	12
Figure 3: Aperçu des finalités des portefeuilles, programmes et projets	16
Figure 4: Diagramme de GANTT	33
Figure 5: Diagramme de PERT.....	34
Figure 6: Démarche qualitative.....	41
Figure 7: Etapes de réalisation d'entretiens semi-directifs.	43
Figure 8: fiche synoptique ENAP	46
Figure 9: Organigramme de l'ENAP	52
Figure 10: Nuages des mots lors de l'entretien avec le chef des projets.....	55
Figure 11: Nuages des mots lors de l'entretien avec le responsable de la cellule d'audit	56
Figure 12: Nuages des mots lors de l'entretien avec l'auditeur interne	57
Figure 13: Planning prévisionnel de projet.....	61
Figure 14 : Rapport de suivie du premier mois	62
Figure 15: Rapport de suivi du deux mois	63
Figure 16: Rapport de dernier suivi	63
Figure 17: Guide d'audit interne	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Méthodes de gestion de projet traditionnelles et agiles.....	16
Tableau 2: Les normes de qualifications et de fonctionnement.....	25
Tableau 3: Dimension de la posture épistémologique	39
Tableau 4: Caractéristiques des trois types d'entretiens	42
Tableau 5: Les intervenants des entretiens.....	44
Tableau 6: Gammes des produits	49
Tableau 7 : Fiche technique de projet.....	58
Tableau 8 : Récapitulatif des taches.....	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Organigramme de l'ENAP	77
Annexe 2: Guide d'entretien à destination des cadres supérieurs de la gestion de projet et la cellule d'audit interne.	78
Annexe 3: Entretien avec le chef des projets.....	80
Annexe 4: Entretien avec le responsable de la cellule d'audit.....	83
Annexe 5: Entretien avec le chargé d'étude principale (l'auditeur interne).....	86
Annexe 6: L'accord du premier responsable sur le guide d'audit interne.....	89

LISTE DES ABREVEATIONS

Abréviaton	Description
DIP	Document d'initiation de projet.
EPE	Entreprise publique économique.
GEPHAC	Société de gestion des participations chimie pharmacie.
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle internes.
IIA	Institute of Internal Auditor.
ISO	International organization for standardization.
KPI	Key performance indicator.
MDN	Ministère de la défense nationale.
PMP	Project management professional.
SDT	Structure de découpage du travail.
SWOT	Strenght, weaknesses, opportunities et threats.
WBS	Work breakdown structure.
ZOPP	Ziel orientierte project planning.

Introduction générale

Les projets jouent un rôle essentiel à l'échelle mondiale, qu'ils soient menés par des entreprises, des gouvernements, des chercheurs ou d'autres acteurs. Ils offrent une voie cruciale pour aborder les défis majeurs auxquels la société est confrontée, tout en favorisant l'amélioration des conditions de vie, la stimulation du développement économique, la préservation de l'environnement, ainsi que la promotion de la paix et de la stabilité.

En tant que moteur de l'innovation, les projets permettent aux entreprises et aux organisations de créer de la valeur en atteignant des objectifs spécifiques tels que l'augmentation des ventes, la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. Ils peuvent également favoriser la croissance économique en créant de nouveaux emplois, en accroissant la productivité et en générant des revenus. Par ailleurs, les projets représentent une source d'apprentissage et de développement, permettant aux individus et aux organisations de développer de nouvelles compétences et d'acquérir une expérience diversifiée dans différents domaines.

C'est précisément en identifiant ces lacunes que la gestion de projet se présente comme un mode de gouvernance performant. Elle permet de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler toutes les activités nécessaires à la réalisation des objectifs du projet, assurant ainsi son succès dans les délais et les budgets impartis. Cela se réalise à travers l'utilisation d'outils de planification performants tels que la méthode GANT, PERT, etc.

La réussite d'un projet ne se limite pas seulement à son achèvement dans les délais et les budgets impartis, mais englobe également la satisfaction des parties prenantes, l'atteinte des objectifs fixés, et la création de valeur ajoutée. Pour parvenir à cette réussite, il est impératif de comprendre les éléments clés qui influent sur le résultat final d'un projet, tels que la planification efficace, la gestion des risques, la communication transparente, et l'alignement avec les objectifs organisationnels.

Parmi les éléments qui constituent l'environnement du contrôle interne, on trouve la fonction d'audit interne.

L'audit interne est une fonction essentielle au sein des organisations, consistant à examiner attentivement les comportements, les faits, les structures et les documents sociaux par rapport aux normes internes établies par l'entreprise. Cette pratique vise à identifier les écarts potentiels, à enquêter sur leurs origines, à évaluer leurs conséquences et implications, ainsi qu'à repérer les risques encourus par l'entreprise. Cette démarche permet ultimement de

renforcer la maîtrise des risques, d'améliorer les processus de contrôle interne et de garantir la viabilité des opérations organisationnelles.

L'audit interne aujourd'hui, un élément important au sein de l'entreprise. La mondialisation de l'économie et les crises économiques enregistrées ces dernières années imposent l'introduction de l'audit comme fonction stratégique.

Notre étude s'est déroulée sur une période de trois mois et que les résultats obtenus tirés sont spécifiquement liées à la gestion du projet visant à élaborer un guide d'audit interne pour l'Entreprise Nationale des Peintures.

• **L'objectif de la recherche**

Notre recherche a pour objectif de :

- Mettre en place les étapes de la gestion de projet pour l'élaboration d'un guide d'audit interne ;
- Etudier l'importance de la planification dans la réussite des projets ;
- Développement d'un guide d'audit interne spécifiquement adapté aux besoins de l'entreprise nationale des peintures.

• **La problématique**

Afin de comprendre l'importance de la gestion de projet dans le cadre d'élaboration d'un guide pratique pour le processus d'audit nous formulons notre problématique comme suite :

Comment élaborer un guide d'audit interne au sein d'ENAP LAKHDARIA ?

Questions secondaires :

- Quelles est la composition d'un guide pratique d'audit interne ?
- Quelles sont les phases clés impliquées dans la gestion de projet ?
- Quels sont les outils et les techniques utilisés pour la planification de projet ?

• **La méthodologie de la recherche**

Notre étude repose sur une approche qualitative et vise à répondre à nos questions de recherche et à tester nos sous-questions. Pour commencer nos travaux, nous avons procédé à une revue approfondie de la littérature axée sur la gestion de projet, avec un accent particulier

sur l'audit interne. La revue de la littérature nous a permis de recueillir des informations importantes sur la gestion des projets, tels que les concepts clés, les acteurs impliqués, les démarches et les outils utilisés. Ensuite, il se concentre spécifiquement sur l'audit interne, sa mission et ses objectifs dans tous les domaines.

Sur la base des méthodes de collecte et d'analyse des données, nous avons pu affiner notre compréhension de notre projet, une planification rigoureusement élaborée, démontrée à l'aide du logiciel MS Project., identifier les lacunes dans la recherche existante et formuler des sous-questions de recherche pertinentes pour notre étude qualitative. Notre approche qualitative impliquait le recours à des entretiens guidés et Une analyse de contenu a été effectuée pour collecter et interpréter les données. Ces méthodes nous permettront d'explorer en profondeur le processus d'audit dans divers services.

- **Plan du mémoire**

Dans le but de disposer de la meilleure vision de la gestion de projet impliqué dans la proposition d'un guide pratique d'audit interne, il ne paraît de scinder notre travail en trois chapitres principaux, chacun avec plusieurs sections.

Le chapitre 1 est consacré à l'établissement du cadre théorique de la recherche. Il aborde en premier lieu les principes fondamentaux de la gestion de projet, tels que les concepts clés, les acteurs impliqués, les démarches et les outils utilisés. Ensuite, il se concentre spécifiquement sur les aspects essentiels d'audit interne notamment la définition, les objectifs, les normes d'audit interne et une brève présentation de guide d'audit interne.

Le chapitre 2 est dédié au cadre conceptuel, la méthodologie et l'organisation de l'étude. Il présente en détail le cadre conceptuel de notre thème, la méthodologie qu'on a abordée, en mettant l'accent sur le choix du terrain de recherche et les méthodes de collecte et d'analyse des données. Ensuite, il examine le contexte organisationnel en décrivant l'entreprise nationale des peintures, ainsi que les activités et la structure de l'entreprise permettant de situer l'étude de cas dans son contexte organisationnel.

Le chapitre 3 se concentre sur l'étude de cas proprement dite. Offrant une vision détaillée du projet ainsi qu'une planification rigoureusement élaborée, démontrée à l'aide du logiciel MS Project. Par la suite, il procède à une analyse approfondie de la gestion du projet, examinant des aspects tels que le suivi des tâches, la présentation du guide d'audit interne et les résultats des entretiens avec les parties prenantes. Ces analyses sont essentielles pour garantir une gestion efficace de l'élaboration du guide d'audit interne.

Chapitre 1 : Fondements théoriques de la gestion de projet et de l'audit interne

La gestion de projet représente une approche méthodique et structurée visant à coordonner, garantir et optimiser l'accomplissement d'un projet, en prenant en considération les objectifs prédéfinis ainsi que les contraintes associées. Son but premier est de satisfaire les attentes des parties prenantes en ce qui concerne les coûts, la qualité et les délais convenus initialement. La création d'un guide d'audit interne, une compréhension approfondie des principes et des pratiques de l'audit interne est indispensable. L'audit interne est une fonction essentielle visant à évaluer et à améliorer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne au sein d'une organisation.

1. Les principes de la gestion de projet

Dans le contexte de notre étude, il est important d'apprendre ce qui avait été énoncé sur l'origine et la naissance de la gestion de projet et son évolution dans le temps. Nous avons donc analysé comment les chercheurs et spécialistes issus de différents courants théoriques avaient traité le projet et la gestion de projet.

1.1 Une perspective sociohistorique de la gestion de projet

Les pratiques liées à la gestion de projets ont une longue histoire qui remonte aux premières civilisations connues. Depuis l'antiquité, l'humanité a entrepris des projets de grande envergure qui ont nécessité une organisation structurée. Parmi ces réalisations, on peut citer les pyramides de l'Égypte antique, les temples grecs, les aqueducs romains, les cathédrales médiévales, les expéditions maritimes de la Renaissance, et les navires de guerre de l'époque de Louis XIV. Ces projets ont nécessité des pratiques établies et ont perduré à travers plusieurs générations. « Entre l'édification d'ouvrages de défense, la construction d'infrastructures civiles ou religieuses et l'organisation de grandes conquêtes et expéditions, le projet est l'une des activités les plus anciennes qu'on puisse observer dans le monde organisé »Gilles Garel(2003).

Cependant, le domaine de "gestion de projet" est largement méconnu pour ses accomplissements. En effet, la recherche de règles universelles pour toutes les opérations, l'exploration des différentes méthodes possibles, ainsi que le désir d'établir un langage commun, indépendamment du domaine du projet, n'ont été introduits qu'après les années 1960. Comme le souligne Gilles Garel(2003): "Pendant longtemps, les projets étaient réalisés sans reconnaissance du management de projet en tant que modèle de gestion distinct. La rationalisation des pratiques liées aux projets s'est progressivement développée à travers la mise en place d'outils et de professions structurés.

Concernant notre thématique, plusieurs chercheurs ont démontré le rôle important que joue la gestion de projet dans le bon déroulement des opérations et la réduction des risques et des problèmes pouvant être rencontrés lors de l'avancement du projet.

Comme premier article nous citons celui de Benarbia & Chouam (2021) qui vise à mettre en évidence les possibles chevauchements et relations entre théorie de l'agence et concepts de gestion de projet, basé sur une approche quantitative de dix entreprises privées de construction en Algérie.

Les résultats de cette étude suggèrent que les projets ou la gestion de projet peuvent avoir une double fonction ou impact sur la théorie de l'agence, soit en tant que générateurs de relations d'agence, soit en tant que projets en tant qu'éliminateurs de relations d'agence si des désaccords existent et si des acteurs ou des acteurs, le projet est génératif. L'équipe n'est pas impliquée dans l'identité du projet, ou si le projet n'est pas unifié, le projet peut donc représenter un nœud dans la relation d'agence, et la relation existante entre théorie de l'agence et gestion de projet sera donc axée sur la réciprocité.

En deuxième article nous référons à l'article de Boufenara - Kherouatou & Belabed-sahraoui(2021) qui vise à améliorer la performance et l'amélioration des pratiques de gestion de projet en Algérie en s'appuyant sur la méthode ZOPP (Ziel Orientierte Project Planning). Exploitation d'une série d'entretiens réalisés auprès des chefs de services de l'OPGI d'Oran lors de missions d'enquête portant sur l'évaluation des projets.

Les résultats de cette étude montrent que l'approche ZOPP permet aux gestionnaires des différentes institutions impliquées dans le projet, ainsi qu'aux résidents, de pratiquer une nouvelle approche participative dans la mise en place et la gestion du projet, qui peut révéler les problèmes réels, afin d'identifier le problème et définir le projet Avec un objectif consensuel, cette approche permet de concevoir des projets plus fiables et permet d'identifier tous les aspects importants (parfois cachés) du projet.

1.2 Généralités sur le projet

Dans tout travail, certains concepts fondamentaux sont omniprésents et leur définition initiale est essentielle pour une compréhension approfondie du travail à réaliser. Dans le cadre de notre étude, il est crucial de débiter en clarifiant ces concepts essentiels qui seront récurrents tout au long de notre analyse.

1.2.1 Définition et l'intérêt de projet

De nombreuses tentatives ont été faites pour normaliser le terme projet, aboutissant à de nombreuses définitions relativement étroites. Certaines d'entre elles sont présentées par les normes Afnor et ISO comme suit :

« *Un projet est un ensemble unique de processus, constitué d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin et entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert des livrables conformes à des exigences spécifiques. Un projet peut être soumis à des contraintes multiples* » (ISO 21500:2012 - Lignes directrices sur le management de projet, 2012).

« *Un projet est 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* » (Assemblée générale d'AFNOR, 2017).

« *Un 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 telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources* » (ISO 10006:2017 - Management de la qualité, 2017).

D'après les définitions ,on constate que la définition du mot projet s'est enrichie au fil des temps :

Un projet est une initiative singulière et limitée dans le temps, impliquant une série d'activités planifiées, coordonnées et contrôlées, dans le but précis d'atteindre un objectif déterminé tout en respectant des contraintes définies telles que des échéances, des budgets et des ressources. Il s'agit d'une approche méthodique et organisée, entreprise pour répondre aux besoins d'un utilisateur ou d'un client, en livrant un produit tangible ou un service spécifique.

- **L'intérêt du projet**

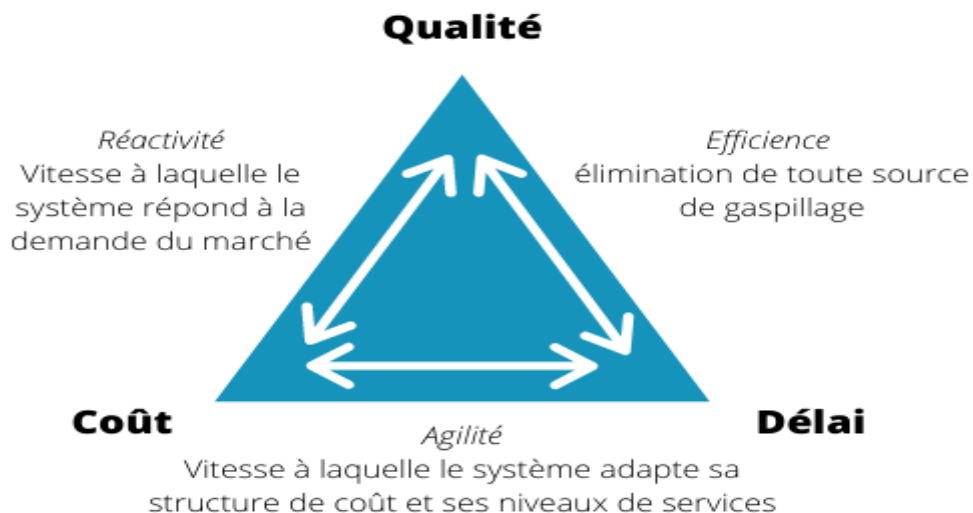
Un projet peut offrir l'opportunité de :

- Innover ;
- Actualiser ;
- Diriger et de manager le personnel ;
- Améliorer la qualité de prise en charge des utilisateurs ;
- Sensibiliser et encourager.

1.2.2 Le triangle d'or du projet

Lorsqu'on doit déterminer l'approche à adopter pour un projet, il est crucial de comprendre et d'évaluer plusieurs concepts fondamentaux. Nous les illustrons généralement sous la forme d'un triangle, qui est une représentation commune des trois paramètres essentiels d'un projet.

Figure 1: Le triangle d'or de projet



Source :AETL (2020).

La réussite d'un projet dépend de la satisfaction des critères suivants Roger AïM (2011) :

- La performance (Qualité technique) ;
- Le coût (Qualité économique) ;
- Le délai (Qualité temporelle).

Ce triptyque incontournable qui caractérise le projet est aussi appelé qualité globale.

- **Assurer la qualité de la performance**

La performance constitue le pivot central du projet, représentant sa capacité à être accompli sur le plan technique. Maîtriser la qualité de la performance s'avère crucial pour garantir le succès global du projet, car les aspects financiers et temporels en dépendent étroitement. Tout manquement dans la préparation de la performance risque inévitablement de conduire à des dysfonctionnements techniques ou organisationnels, engendrant des retards et des dépassements de budget.

- **Le respect des coûts**

Le paramètre des "coûts" représente la dimension économique du projet, englobant à la fois les recettes et les dépenses. Cet élément crucial détermine la réussite ou l'échec financier d'un projet. Pour garantir le respect de ce paramètre, les mesures suivantes doivent être prises :

- Effectuer une estimation précise des coûts du projet en détaillant chaque aspect ;
- Surveiller et contrôler les dépassements de coûts internes et externes susceptibles de survenir tout au long du projet ;
- Toute nouvelle demande formulée par le client, déviante du contrat initial, doit faire l'objet de négociations financières afin de préserver les objectifs budgétaires initiaux.

- **Le respect des échéances**

Le paramètre des "délais" concerne le respect de la date de livraison du projet. Il revêt une importance capitale et conditionne le succès ou l'échec du projet en termes de calendrier. Pour garantir le respect de ce paramètre, les actions suivantes doivent être mises en œuvre :

- Établir une estimation précise des délais d'approvisionnement et des durées de chaque tâche du projet ;
- Surveiller et contrôler tout dépassement de durée, qu'il soit interne ou externe, susceptible de se produire tout au long du projet ;
- Intégrer toutes les nouvelles demandes émanant du client et s'écartant du contrat initial dans le calendrier contractuel afin de préserver les objectifs en termes de délais.

1.2.3 Les typologies de projet

Il existe trois grands types de projets à savoir Richard Soparnot(2005) :

- **Le projet « ouvrage »**

Un projet qualifié de "projet d'ouvrage" ou "projet d'ingénierie" désigne une initiative spécifique et non récurrente réalisée sur mesure pour un seul client. Ces projets englobent des réalisations majeures telles que des ponts, des tunnels, des autoroutes, des bibliothèques ou des musées, caractérisées par leur conception en vue d'une durabilité à long terme.

- **Le projet « produit »**

Un "projet de produit" est défini comme un projet initialement unique qui, après une phase initiale non récurrente, est destiné à être reproduit en plusieurs exemplaires ou en série. Ces projets impliquent la conception de produits de nature éphémère tels que des avions, des voitures, des ordinateurs, des médicaments, des parfums, et autres. Ils sont destinés à être distribués et commercialisés auprès d'une clientèle diversifiée.

- Le projet « organisationnel »

Un projet qualifié d'"organisationnel" ou "événementiel" ne se concentre pas sur la production d'un objet matériel, mais plutôt sur la mise en œuvre d'un événement temporaire ou d'un processus. Ce type de projet peut englober la planification et la réalisation de grands événements tels que les Jeux Olympiques, des expositions culturelles, des changements de règles comptables, ou encore la mise en place d'initiatives au sein d'une entreprise. Un exemple supplémentaire de projet organisationnel pourrait être la transition vers l'euro.

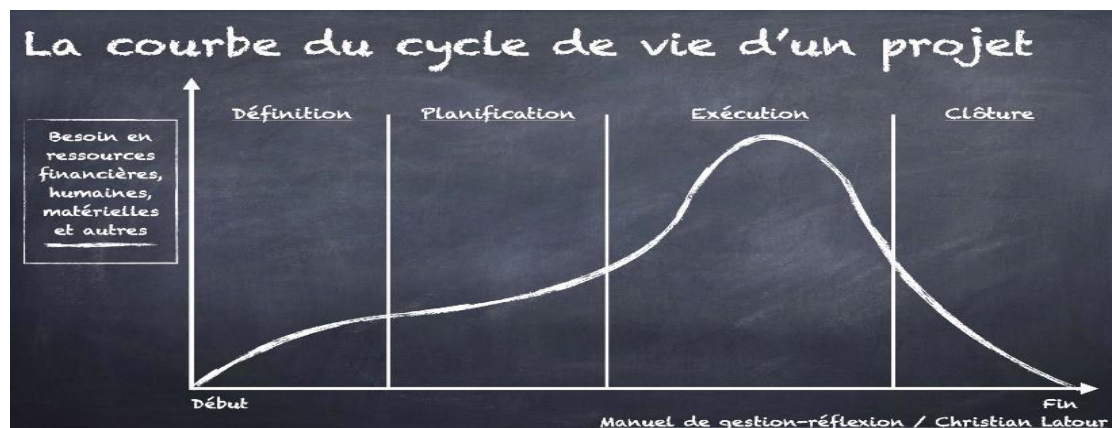
1.2.4 Le cycle de vie d'un projet

Le Project Management Body of Knowledge, définit le cycle de vie du projet comme suit : «série de phases par lesquelles passe un projet de son lancement à sa clôture» Guide PMBok, (2017).

À chaque étape de ce cycle, les chefs de projet et leurs équipes sont responsables de mener diverses activités visant à produire des résultats tout en respectant les contraintes de coût, de temps et de qualité.

Le diagramme standard du cycle de vie d'un projet comprend 4 phases :

Figure 2 : La courbe du cycle de vie d'un projet



Source : (Christian Latour, 2022).

Les phases se déroulent de la manière suivante : Yves Langevin (2007)

- **La première phase du projet** est la phase de définition de projet. Pendant cette période, les porteurs de projet s'emploient à préciser leur vision du projet. Ils établissent les contraintes de coût, de temps et de qualité, ainsi que les principaux paramètres du projet. Cette phase se termine par une analyse de faisabilité, à la suite de laquelle le porteur de projet doit décider de la poursuite ou non du projet.

- **La deuxième phase** est la phase de planification. Durant cette phase, le responsable doit établir les tâches nécessaires à la réalisation du projet, identifier les ressources requises et les affecter à chaque tâche.
- **La troisième phase** la phase d'exécution, représente la période la plus étendue du projet. Pendant cette phase, l'équipe met en œuvre le projet et fournit les livrables aux commanditaires.
- **La phase finale** marque la clôture du projet. C'est la phase de clôture, au cours de laquelle les commanditaires et les membres de l'équipe évaluent le projet et en tirent des leçons.

1.3 Les basics de la gestion de projet

Cette partie vise à nous initier aux basics de la gestion de projet en en offrant un aperçu des principes et des pratiques qui la soutiennent. Nous étudierons les compétences fondamentales ainsi que les outils et les techniques nécessaires pour garantir une direction et une coordination efficaces des projets, depuis leur début jusqu'à leur aboutissement. .

1.3.1 Définition de la gestion de projet et son importance

Cette partie a pour objectif de présenter une définition précise et claire de la gestion de projet tout en soulignant son importance dans un environnement complexe et dynamique.

- **Définition de la gestion de projet**

Parmi les nombreux ouvrages définissant la gestion de projet, on peut citer :

« *Le management de projet implique l'application de méthodes, d'outils, de techniques et de compétences à un projet spécifique. Le management de projet comprend l'intégration des diverses phases du cycle de vie du projet* » (ISO 21500:2012 - Lignes directrices sur le management de projet, 2012).

«*La gestion de projet consiste à appliquer des connaissances, des compétences, des outils et des techniques aux activités d'un projet afin de répondre à ses exigences. Cette approche implique l'application et l'intégration appropriées des processus de gestion de projet spécifiques au projet. De plus, elle permet aux organisations d'exécuter leurs projets de manière efficace*» (Guide PMBok, 2017).

- **L'importance de la gestion de projet**

L'importance de la gestion de projet réside dans plusieurs aspects clés Roger AïM (2011) :

- **Optimisation des ressources** : En période de crises économiques, la gestion de projet, en particulier le suivi et la gestion des risques, permet de maximiser l'utilisation des ressources disponibles.

- **Mesurabilité des résultats** : L'absence de mécanismes de suivi peut entraîner des échecs de projets sans qu'on puisse en déterminer les causes. La gestion de projet permet de recueillir des données pour identifier les raisons d'échec et les prévenir à l'avenir.
- **Amélioration de l'organisation** : Les retours d'expérience et la détection précoce des problèmes renforcent la cohésion au sein de l'équipe. La collaboration, au cœur de la gestion de projet, conduit à une meilleure organisation globale.
- **Augmentation de la satisfaction client** : Répondre rapidement aux besoins du marché confère un avantage concurrentiel. La gestion de projet permet de respecter des échéances serrées, améliorant ainsi la satisfaction des clients et des actionnaires.
- **Réduction des coûts** : Certains projets exigent des ressources financières importantes. Il est crucial d'optimiser l'efficacité et l'efficience pour éviter les dépassements budgétaires.
- **Amélioration de l'efficacité des services** : La gestion de projet standardise les processus, favorisant l'amélioration continue. Les organisations peuvent ainsi optimiser leur efficacité dans la livraison de services et de produits en identifiant et en traitant les points de blocage.
- **Flexibilité accrue** : La flexibilité permet de réagir rapidement aux urgences et aux menaces. Le suivi des ressources disponibles permet une allocation adaptée en cas d'imprévu.
- **Renforcement de la position concurrentielle** : Les organisations cherchent à maintenir leur avantage concurrentiel en étant réactives et flexibles. En développant des équipes compétentes en gestion de projet, elles peuvent consolider leur position sur le marché.
- **Performance organisationnelle** : La performance est cruciale pour la pérennité des organisations. La gestion de projet renforce la cohésion et aide à optimiser les ressources, permettant ainsi aux organisations d'atteindre leurs objectifs de performance.
- **Outil de suivi et de contrôle** : La gestion de projet améliore le suivi et le contrôle grâce à l'utilisation de méthodes permettant d'atteindre les objectifs dans les délais et sans dépassement de budget.

1.3.2 Le management du programme

Un programme se définit comme étant un «*Un ensemble de projets interconnectés gérés de manière coordonnée.*»(AFITEP, 2010) En se référant à cette définition, le management de programme se décrit comme suit :

« *L'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques dans le cadre d'un programme pour satisfaire ses exigences et réaliser des avantages et un contrôle qui ne seraient pas atteints par la gestion individuelle des projets.*» PMI(2017).

- **Le management du portefeuille projet**

Un portefeuille se définit comme étant un « *L'ensemble des projets d'une organisation, choisis de manière délibérée et soumis à une évaluation et à un suivi au sein de ladite organisation* »AFITEP (2010).

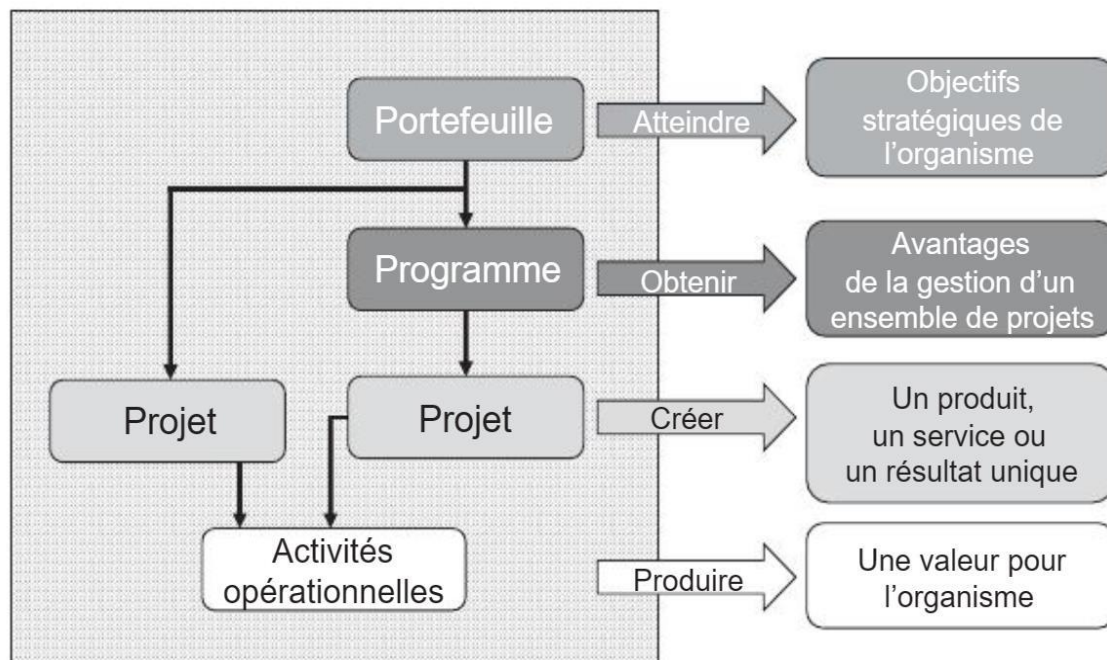
De cette définition on peut déduire que le management du portefeuille de projets se caractérise par la « *Gestion centralisée d'un ou plusieurs portefeuilles de projets dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques* »AFITEP(2010).

- **Différence entre projet, programme et portefeuille :**

Les objectifs des processus de gestion des portefeuilles se différencient de ceux des programmes et des projets de la manière suivante :

- Les processus de gestion de portefeuille se concentrent sur la stratégie établie pour sélectionner les projets appropriés: Quels projets pouvons-nous et devons-nous réaliser ? Comment allons-nous les exécuter ? Le portefeuille vise à optimiser la valeur pour l'organisation en sélectionnant judicieusement les projets déjà identifiés.
- Les processus de gestion de programme mettent l'accent sur les avantages et les résultats attendus pour la réalisation efficace de l'ensemble des projets du programme. L'interdépendance entre les projets justifie l'existence du programme, lequel génère une
 - valeur globale supérieure à la somme des projets individuels.
 - Les processus de gestion de projet sont axés sur les résultats à livrer (les "livrables") ; il est impératif d'atteindre les résultats préalablement définis Courtot(2018).

Figure 3: Aperçu des finalités des portefeuilles, programmes et projets



Source : Savornin (2019).

1.3.3 Les méthodes prédictives et adaptatives de la gestion de projets

Dans les pratiques de la gestion de projet, on distingue deux grandes familles de méthodes de gestion de projet : les méthodes traditionnelles et les méthodes agiles.

Le tableau ci-dessous, présente les deux méthodes ainsi que leurs caractéristiques principales :

Tableau 1: Méthodes de gestion de projet traditionnelles et agiles

	Méthode traditionnelle (prédictive)	Méthodes agiles (adaptatives)
Définition	Est la méthode décrite dans le PMBoK. Elle suit le cycle de vie standard d'un projet. Appelée aussi méthode prédictive.	Elles regroupent différents modes de réalisation de projet, par exemple Extreme Programming (XP), Emertxe, Fast Prototyping, etc. Le point commun principal est la volonté d'accélérer le développement et la réalisation des projets. Adaptée pour les

		projets informatiques (exemple : software) mais pas que.
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> -Proposition de solutions complètes ; -Suivi d'un processus de développement linéaire ; -Définition de l'ensemble des contraintes dès le début du projet ; -Gestion des écarts en les minimisant : objectifs réalisés vs objectifs fixés. 	<ul style="list-style-type: none"> -Des modules fonctionnels ; -Des itérations courtes ; -Des contraintes définies tout au long du projet ; -Flexibilité possible pour les gestionnaires de projet ; -S'adapte aux projets incertains et innovant.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> -Projet et Gestion maîtrisés ; -Réunionite : si elles sont menées à bien elles aident le projet à bien avancer ; - Prise de décision par équipe . 	<ul style="list-style-type: none"> -Mise en avant du travail collaboratif : pas de chef de projet mais une équipe ; -Souplesse : le changement est intégré dans le mode fonctionnel.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion lourde : documents administratifs, juridiques ; -Ne laisse pas place aux changements ; -Adaptées pour les projets prévisibles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Absence des indicateurs de performance ; -Difficulté de gérer les couts ; -les hauts dirigeants doivent s'intégrer totalement ; -Equipe projet flexible en passant du mode traditionnellement au mode agile.

Source : Nicolas Bouliteau (2017).

1.3.4 Les contraintes de gestion de projet en Algérie

Les limites de la gestion de projet en Algérie sont influencées par divers facteurs tels que le domaine d'activité, la taille de l'entreprise, la complexité du projet, les ressources disponibles, la réglementation et les normes en vigueur. D'après Jean-Yves Moine (2021), on cite quelques restrictions courantes auxquelles les chefs de projet peuvent être confrontés en Algérie :

- **Instabilité politique et économique**

L'Algérie peut connaître des périodes d'instabilité politique et économique, entraînant des retards dans les projets, des difficultés d'approvisionnement en ressources et une incertitude sur le marché.

- **Pénurie de compétences**

Les organisations peuvent avoir du mal à trouver des professionnels qualifiés pour travailler sur des projets, notamment dans les domaines de l'ingénierie et de la gestion de projet.

- **Complexité administrative**

Les processus administratifs peuvent être longs et complexes, ce qui peut ralentir les projets et accroître les coûts.

- **Faiblesses des infrastructures**

Les infrastructures telles que le transport, l'énergie et les communications peuvent ne pas être suffisamment développées pour soutenir un projet particulier.

- **Culture de travail**

La culture de travail varie selon les régions et les industries, ce qui peut avoir un impact sur la communication, la collaboration et la résolution des problèmes.

2. Les principes de l'audit interne

Le terme "audit", en général, a connu des évolutions, mais l'audit interne, en particulier, se concentre sur une fonction spécifique. Cette section retrace l'évolution, l'historique ainsi que le concept d'audit interne.

2.1 L'aspect théorique de l'audit interne

L'audit interne est devenu un métier important au sein des entreprises. Cette fonction fournit une assurance raisonnable de la gouvernance d'entreprise au niveau de la direction générale ou du conseil d'administration en traitant des mécanismes de contrôle et des directives pour contrôler les différentes opérations.

Plusieurs chercheurs discutent de l'évolution de l'audit interne, des meilleurs processus pour les tâches d'audit et du rôle essentiel qu'ils jouent pour les entreprises.

Comme premier article on cite celui de Kebbal & Mokrani (2019) , aborde l'audit interne et son évolution, ainsi que les concepts et le rôle essentiel de l'audit interne dans l'amélioration du fonctionnement des hôpitaux publics en Algérie. Son objectif est de montrer comment

L'audit interne peut être intégré parmi les techniques et les outils nécessaires pour améliorer la gestion des hôpitaux publics. Il propose des recommandations basées sur les résultats du diagnostic des pratiques cliniques de l'hôpital, mettant en évidence l'importance de l'audit interne pour la performance des organisations projets, en utilisant une approche qualitative et quantitative.

Des entretiens sont réalisés avec le directeur de l'établissement et les chefs de départements pour comprendre le fonctionnement de l'hôpital, évaluer les opérations et l'environnement de contrôle interne. Des observations directes et des grilles de séparation des tâches sont également utilisées.

Les résultats de la recherche mettent en évidence l'importance de l'audit interne dans l'évaluation et l'amélioration du fonctionnement des hôpitaux publics en Algérie, en se concentrant sur l'hôpital de Boghni aussi l'étude souligne que l'audit interne est un outil précieux pour évaluer l'environnement de contrôle interne, aider les gestionnaires dans leurs décisions, maîtriser les coûts et améliorer la qualité des soins prodigués aux patients.

Comme deuxième article on cite celui de Boudia & Debbi (2020) qui a pour objectif d'analyser et de mettre en évidence l'importance de l'audit interne dans l'amélioration du système de contrôle interne au sein des entreprises Algérienne. Il met en avant les facteurs clés de succès de la fonction d'audit interne et souligne l'importance de cette fonction pour détecter et prévenir les fraudes au sein des organisation, en se basant sur une analyse documentaire et une synthèse des informations disponibles sur le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des entreprises publiques algériennes.

Le résultat de cette étude montre que l'audit interne est un outil essentiel de pilotage du système de contrôle interne, contribuant ainsi à son amélioration continue. De plus, l'implantation de la fonction d'audit interne en Algérie, bien que relativement récente par rapport aux pays occidentaux, est cruciale pour identifier les dysfonctionnements et les éléments de contre-performance liés au système de contrôle interne.

2.2 Généralités sur l'audit interne

Une entreprise se définit comme un ensemble organisé de ressources humaines, matérielles et technologiques en vue d'atteindre un objectif spécifique. Pour ce faire, elle sélectionne des systèmes, des méthodes et des normes afin d'assurer un équilibre entre la viabilité et la rentabilité. Toutes les entreprises sont tenues de mettre en œuvre des pratiques de gestion adéquates pour garantir leur efficacité, leur productivité et leur rentabilité. Par conséquent, elles doivent établir des mécanismes de contrôle rigoureux et développer toutes les activités

liées au suivi. Afin de prendre des décisions éclairées, les dirigeants d'entreprise doivent disposer de toutes les informations pertinentes. C'est pourquoi un contrôle périodique du respect des normes et des procédures est essentiel au sein de l'entreprise.

2.2.1 L'évolution de l'audit interne

Le terme "audit interne" a fait son apparition en 1929, lors de la crise économique aux États-Unis, où toutes les entreprises cherchaient à réduire leurs coûts. À cette époque, ces entreprises faisaient appel à des cabinets d'audit externes pour examiner minutieusement leurs comptes et leurs résultats. Cependant, les dirigeants ont rapidement réalisé que l'externalisation de cette fonction était coûteuse et ont jugé plus avantageux de faire appel aux salariés internes de l'entreprise. Avec une connaissance approfondie de l'organisation, ces employés se sont révélés être d'une aide précieuse pour les cabinets externes. Par conséquent, il a été décidé de faire collaborer les auditeurs externes avec le personnel interne de l'entreprise, donnant ainsi naissance au terme "audit interne". Toutefois, à cette époque, la fonction restait à définir et à développer.

Même après la fin de la crise, on a continué à utiliser les auditeurs internes, car ils avaient acquis une connaissance et une expertise des méthodes et des outils appliqués dans le domaine comptable. Progressivement, ils ont élargi le champ d'application de leur travail et ont modifié leurs objectifs. Cependant, la fonction d'audit interne est restée associée à ce patrimoine héréditaire pendant longtemps, notamment en raison de sa récente histoire. En comparaison avec les grandes fonctions traditionnelles de l'entreprise telles que la production, la vente et la comptabilité, qui ont toujours existé, on comprend à quel point la fonction d'audit interne en est encore à ses débuts.

La fonction d'audit interne s'est développée avec la création de l'IIA (Institute of Internal Auditor) aux USA en 1941, dont la vocation est de promouvoir l'audit interne et d'accroître la compétence professionnelle et techniques des auditeurs internes par des recherches et des formations professionnelles J.Renard (2010).

2.2.2 Notion de l'audit interne :

Selon l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle interne), l'audit interne représente la fonction au sein de l'entreprise chargée de revoir régulièrement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires à tous les niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est exercée par un service relevant de la direction mais indépendant des autres services. Ses principaux objectifs, dans le cadre de révisions périodiques, consistent à vérifier que les procédures offrent des sécurités adéquates, que les informations sont fiables, que les

opérations sont conformes aux réglementations, que les organisations sont efficaces, et que les structures sont claires et bien adaptées.

Selon Alberto Sillero(2003), l'audit peut être défini comme une démarche d'analyse et de contrôle qui s'applique désormais à toutes les fonctions de l'entreprise. Ainsi, il existe des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines, ainsi que des audits des états comptables et financiers d'une société(Alberto Sillero, 2003).

La définition officielle retenue est une traduction de la définition internationale adoptée par l'Institut International d'Audit Interne (IIA : the Institute of Internal Auditors) le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI). Selon cette définition, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui fournit à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui offre des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant de manière systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise, et en faisant des recommandations pour renforcer leur efficacité.

De cette définition, plusieurs points clés peuvent être retenus :

- **Assistance au management** : Les recommandations et les conseils fournis par l'audit interne aident les gestionnaires à prendre des décisions éclairées.
- **Création de valeur ajoutée** : L'audit interne permet de détecter les problèmes et les dysfonctionnements dans la gestion de l'organisation et contribue à éviter les risques potentiels.
- **Respect des principes** : L'objectif de l'audit interne est de s'assurer que les réglementations externes ainsi que les politiques et les procédures internes sont respectées.
- **Utilisation efficace et économique des ressources** : L'audit interne vise à garantir que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière efficace et économique.

L'audit interne se concentre largement sur les missions d'assurance telles que l'évaluation du contrôle interne opérationnel et financier, l'audit de conformité et l'évaluation des processus de management des risques, tandis que les activités de conseil sont généralement limitées, principalement axées sur le conseil en organisation.

2.2.3 Les caractéristiques de l'audit interne

Selon la définition officielle de l'audit interne mentionnée précédemment, cette fonction présente les caractéristiques suivantes J.Renard (2010) :

- **Universalité**

L'audit interne est une fonction universelle qui s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions où elle est exercée.

- **Indépendance**

L'audit interne doit être indépendant, et les auditeurs internes doivent mener leurs travaux avec objectivité. Cela implique que le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale.

- **Objectivité**

L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de manière intègre et responsable. L'audit interne conseille de manière objective et indépendante les organes de gouvernance de l'organisation.

- **Périodicité**

Bien que l'audit interne soit une fonction permanente dans l'entreprise, il est périodiquement rencontré par ceux qui y sont confrontés. Cela signifie que les auditeurs internes doivent exclure toute responsabilité dans les fonctions opérationnelles en dehors de leurs missions d'audit.

2.2.4 L'objectifs de l'audit interne :

Examiner la conformité aux exigences des référentiels de l'entreprise, tels que les normes, les textes réglementaires, les cahiers des charges, les spécifications des clients, etc.

- L'objectif principal de l'audit interne est d'assister la direction de l'organisation dans l'exercice de ses fonctions et activités ;
- Identifier des axes d'amélioration et formuler des recommandations pour promouvoir le progrès au sein de l'entreprise ;
- S'assurer que le système de contrôle interne remplit efficacement sa mission sans dysfonctionnement ;
- Évaluer l'efficacité du domaine examiné, c'est-à-dire sa capacité à atteindre les objectifs fixés ;
- L'audit interne identifie les problèmes et propose des recommandations aux directions et aux entités auditées pour trouver des solutions. Son rôle n'est pas de pointer du doigt

ou d'accuser, mais de réguler "les règles du jeu" au sein du groupe et surtout de promouvoir les "3R" : Rechercher, Reconnaître et Remédier aux faiblesses de l'organisation. Il contribue à anticiper les problèmes et s'inscrit dans une démarche vertueuse d'amélioration continue Pierre Schick (2022).

2.3 Les normes d'audit interne

L'audit interne est une fonction qui s'exerce dans des contextes juridiques et culturels variés, au sein d'organisations aux objectifs, tailles et structures diverses, et implique des professionnels de l'audit, tant internes qu'externes à l'organisation. Cette diversité d'environnements expose la pratique de l'audit interne à des risques d'influence. Cependant, le respect des Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne est crucial pour que les auditeurs internes puissent remplir leurs responsabilités de manière adéquate.

2.3.1 Introduction aux normes

L'audit interne est pratiqué au sein de diverses organisations, chacune évoluant dans des contextes juridiques et culturels distincts. Cette diversité souligne l'importance de se conformer aux normes internationales régissant la pratique professionnelle de l'audit interne.

- **Les normes de l'audit interne établit par l'IFACI ont pour objet**
 - Définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
 - Fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention de l'audit interne à valeur ajoutée ;
 - Établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
 - Favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

Les Normes sont des dispositions obligatoires fondées sur des principes. Elles sont constituées :IFACI(2017)

- de déclarations sur les exigences fondamentales pour la pratique professionnelle de L'audit interne et pour l'évaluation de l'efficacité de son fonctionnement. Elles sont Internationales et applicables tant au niveau de la fonction qu'au niveau individuel ;
- d'interprétations clarifiant les termes et les concepts utilisés dans les Normes.

2.3.2 Composition des normes d'audit interne

Ces normes se composent des Normes de Qualification (série 1000), des Normes de Fonctionnement (série 2000) et des Normes de Mise en Œuvre.

Les Normes de Qualification définissent les caractéristiques que doivent posséder les organisations et les individus exerçant des activités d'audit interne. Cette série comprend les normes suivantes :IFACI (2017)

- **Norme de qualification**

1000. Missions, pouvoirs et responsabilités :

- Indépendance et objectivité ;
- Compétence et conscience professionnelle ;
- Programme d'assurance et amélioration qualité.

Les Normes de Fonctionnement décrivent la nature des activités d'audit interne et établissent des critères de qualité pour évaluer les services fournis. Cette série est subdivisée :

- **Norme de fonctionnement**

2000. Gestion de l'audit interne :

- Nature du travail ;
- Planification de la mission ;
- Accomplissement de la mission ;
- Communication des résultats ;
- Surveillance des actions de progrès ;
- Acceptation des risques par la Direction Générale.

Tant les Normes de Qualification que les Normes de Fonctionnement s'appliquent aux travaux d'audit interne en général.

Les Normes de Mise en Œuvre détaillent les Normes de Qualification et les Normes de Fonctionnement pour des missions spécifiques, telles qu'un audit de conformité ou une enquête sur une fraude. Ces normes sont classées en différents ensembles, correspondant à différents types d'activités d'audit interne. Initialement, les Normes de Mise en Œuvre sont établies pour les activités d'assurance (indiquées par la lettre "A" après le numéro de la norme) et pour les activités de conseil (indiquées par la lettre "C" après le numéro de la norme) IFACI (2017).

Tableau 2: Les normes de qualifications et de fonctionnement

<p align="center">Normes de qualification</p> <p align="center">« Ce que sont l'audit interne et les auditeurs »</p>	<p align="center">Normes de fonctionnement</p> <p align="center">« Ce qu'ils font »</p>
<p>1000 : Mission, pouvoir et responsabilité</p> <p>1100 : indépendant et objectivité</p> <p>-1110 indépendance dans l'organisation</p> <p>-1120 Objectivité individuelle</p> <p>-1130 Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité</p> <p>1200 : Compétence et conscience professionnelle</p> <p>- 1210 Compétence</p> <p>-1220 Conscience professionnelle</p> <p>-1230 Formation professionnelle</p> <p>1300 : programme d'assurance et de la qualité</p> <p>1310- Evaluation du programme qualité</p> <p>-1311 Evaluations interne</p> <p>-1312 Evaluation externe planification</p> <p>-1320-Rapport relatifs au programme qualité</p> <p>-1330 Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p>1340- Indication de non-conformité</p>	<p>2000 – Gestion de l'audit interne « Ce qu'ils font »</p> <p>2010 – Planification</p> <p>2020 – Communication et</p> <p>2030 – Gestion des ressources</p> <p>2040 – Règles et procédures</p> <p>2050 – Coordination</p> <p>2060 – Rapports au Conseil et à la direction</p> <p>2100 – Nature du travail</p> <p>2110 – Management des risques</p> <p>2120 – Contrôle</p> <p>2130 – Gouvernement d'entreprise</p> <p>2200 – Planification de la mission</p> <p>2201 – Considérations relatives à</p> <p>2210 – Objectifs de la mission</p> <p>1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes »</p> <p>2220 – Champ de la mission conformément aux normes »</p> <p>2230 – Ressources affectées à la mission</p> <p>2240 – Programme de travail de la mission</p> <p>2300 – Accomplissement de la mission</p> <p>2310 – Identification des informations</p> <p>2320 – Analyse et évaluation</p> <p>2330 – Documentation des informations</p> <p>2340 – Supervision de la mission</p> <p>2400 – Communication des résultats</p> <p>2410 – Contenu de la communication</p> <p>2420 – Qualité de la communication</p> <p>2421 – Erreurs et omissions</p> <p>2430 – Indication de non-conformité aux</p>

	normes 2440 – Diffusion des résultats 2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale
--	---

Source: Pierre Schick (2022).

3. Le guide d'audit interne pour les entreprises

Cette section a pour dessein de nous initier à la pertinence du guide d'audit interne au sein des entreprises, en fournissant une définition approfondie et en examinant son objet dans le cadre des pratiques d'audit organisationnel.

3.1 L'importance de guide pour les entreprises

Dans un monde en constante évolution, les entreprises sont confrontées à une multitude de défis et d'opportunités. Dans ce contexte exigeant, la nécessité de disposer d'outils pratiques et de ressources pertinentes pour guider les décisions stratégiques et opérationnelles devient impérative.

L'article de Boulanger et al (2013) exposent une étude qui met en évidence le besoin urgent d'un guide pratique visant à simplifier la réalisation de l'audit interne. Ce guide, structuré en cinq catégories contenant les meilleures pratiques, cherche à dépasser les directives établies par la norme ISO 19011 en faveur d'une approche plus intuitive. Qui a pour objectif de montrer l'importance de la création d'un guide des bonnes pratiques de l'audit interne. En se basant sur une méthodologie quantitative et qualitative. Un questionnaire avec 125 questions formulées à partir des bonnes pratiques.

Le résultat de cet étude est indiquer que l'adoption d'un guide pratique par les auditeurs facilite la rédaction de leurs rapports d'audit, ainsi que la mise en place et le suivi des actions correctives nécessaires pour assurer le suivi et l'amélioration post-audit.

3.2 Définition et objectif du guide d'audit interne

- **Définition du guide d'audit interne**

Le guide d'audit interne représente un outil méthodologique essentiel permettant à l'auditeur interne d'assurer raisonnablement la conformité des pratiques de gestion courante par rapport aux référentiels de procédures, de normes et de réglementations en vigueur.

Ce manuel joue un rôle central pour l'auditeur, car il comprend deux aspects principaux :

D'une part, il contient une section "Généralités" qui couvre les bases théoriques essentielles que tout auditeur interne doit maîtriser en termes de méthodologie, de techniques et d'outils d'audit interne.

D'autre part, il comprend une section plus pratique qui propose des guides d'audit interne, des outils concrets qui orientent les travaux des auditeurs sur le terrain Blais Nicolas(2020). La recommandation de la norme 2040 de l'IFACI souligne l'importance du manuel d'audit interne :

- "2040 - Règles et procédures : Le responsable de l'audit interne doit établir des règles et procédures fournissant un cadre à l'activité d'audit interne."
- La forme et le contenu de ces règles et procédures dépendent de divers facteurs, tels que la taille de l'organisation, la structure de l'audit interne et la complexité des travaux effectués.

- **Les objectifs d'un guide d'audit interne**

1. Le guide d'audit interne a été conçu de manière à rendre les concepts fondamentaux de la méthodologie, des outils et des techniques d'audit interne accessibles et compréhensibles. Il offre également une explication détaillée du processus de planification des missions d'audit interne.
2. En tant qu'outil de travail, le manuel d'audit interne joue un rôle crucial en servant de guide et de référence pour les inspecteurs et les auditeurs qui composent le CIGM, en les aidant à mener à bien les missions d'audit interne relevant de leurs responsabilités.
3. Il permet d'améliorer le système de contrôle interne et la qualité de travail des auditeurs :
 - Définit le cadre de travail ;
 - Aide à la formation de l'auditeur débutant ;
 - Sert de référentiel ;
 - Décrit la méthodologie de travail Blais Nicolas (2020).

Conclusion du chapitre 01

La gestion de projet est fondamentale dans le développement d'un guide d'audit interne, car elle assure une planification structurée, une coordination efficace et une mise en œuvre réussie de ce processus essentiel. En adoptant une approche scientifique et professionnelle de la gestion de projet, les organisations peuvent optimiser chaque phase du développement du guide, en garantissant sa cohérence, sa qualité et sa conformité aux normes en vigueur ainsi qu'aux attentes des parties prenantes.

Chapitre 2 :

Cadre conceptuel et
méthodologie de la recherche

Comme nous avons vu précédemment, le premier chapitre a été consacré aux principaux concepts de base qui constituent le cadre théorique de notre thème de recherche.

A travers ce chapitre, nous avons mis en évidence, en premier lieu, la notion de projet et les étapes de gestion de projet, et en deuxième lieu, nous avons décrit la notion et l'objectifs d'audit interne ainsi que les normes et comment se déroule une mission d'audit interne, à partir de cette revue de littérature, nous avons pu cerner les différentes étapes.

Après avoir posé ces bases théoriques, le deuxième chapitre de notre étude a pour objectif de présenter notre cadre conceptuel. Ce cadre repose principalement sur les phases du processus de la gestion de projet, à savoir la planification, le suivie, l'exécution et la clôture. Cette phase est considérée comme essentielle dans notre étude de cas. Nous aborderons également la méthodologie de recherche utilisée et enfin, nous présenterons l'organisation de notre étude.

1. Cadre conceptuel

Après avoir exposé la théorie dans le premier chapitre, notre recherche vise à élaborer un cadre conceptuel qui guide notre approche méthodologique, englobant les étapes de gestion de projet. Cette section est considérée comme la charnière entre la théorie et la pratique, offrant ainsi une articulation concrète et opérationnelle des concepts abordés précédemment.

1.1Présentation des phases de gestion de projet

Les projets revêtent une importance cruciale à l'échelle mondiale, qu'ils soient portés par des entreprises, des gouvernements, des chercheurs...etc. Leur impact s'étend à la résolution des grands défis mondiaux, à l'amélioration des conditions de vie, à la stimulation du développement économique, à la préservation de l'environnement, ainsi qu'à la promotion de la paix et de la stabilité.

Selon PMP (2020), un projet n'est rien sans une bonne organisation. De ce fait, les managers utilisent plusieurs méthodes pour gérer les projets tout en respectant le budget, les ressources et les délais avec la collaboration de leur équipe.

1.1.1 L'initiation de projet :

L'initiation d'un projet est un processus crucial visant à évaluer sa faisabilité et son potentiel de succès, dans le but de le concrétiser depuis son idée jusqu'à son lancement. Il s'agit d'une phase de validation des attentes du projet, où l'accent est mis sur la considération de toutes les perspectives essentielles pour établir une stratégie projet satisfaisante et acceptable pour toutes les parties prenantes. L'objectif est de sécuriser le lancement officiel du

projet. Ce travail implique principalement d'évaluer le degré de réalisation des résultats attendus PMP (2018).

Pour tout projet, une phase de préparation adéquate est indispensable pour garantir l'achèvement dans les délais impartis tout en respectant les contraintes budgétaires. Au cours de la phase initiale du projet, il est impératif de définir les éléments suivants afin de formuler un plan de projet solide (Le passeport du manager, 2023) :

- **Portée du projet**

Cette composante englobe les limites et les contours spécifiques du projet, détaillant les objectifs à atteindre ainsi que ce qui est exclu du champ d'action (c'est-à-dire les exclusions du projet). Établir ces frontières est crucial pour éviter les dérives de la portée, où les livrables du projet sont modifiés et les échéances repoussées.

- **Vue d'ensemble du projet**

Cette section offre une vision globale des ressources, du calendrier et des objectifs nécessaires à la réalisation du projet, accompagnée d'une stratégie pour surveiller et gérer ces trois éléments tout au long du processus.

- **Budgets**

Ce volet implique une collaboration avec les parties prenantes afin de déterminer les fonds disponibles pour le projet ainsi que les coûts estimés pour son exécution.

Pour les projets de grande envergure, il peut être bénéfique d'élaborer un "document d'initiation de projet" (DIP) ou une charte de projet pour approfondir ces domaines et établir une base solide dès le début du projet.

1.1.2 La planification de projet :

La planification d'un projet vise à anticiper et à structurer de manière logique les activités à réaliser dans le temps, conformément au sens du mot "planning" tel qu'il est employé depuis 1947, emprunté à l'anglais "to plan" signifiant "prévoir". Son but est de contrôler les délais pour anticiper les retards plutôt que de les subir PMP (2020).

Tâches, jalons, livrable :

- **Une tâche** : Correspond à une action précise à accomplir dans le cadre du projet pour obtenir un résultat défini ;
- **Un jalon** : Marque un événement significatif dans le planning, généralement sans durée, signalant le début d'une nouvelle phase du projet et nécessitant souvent une validation avant de poursuivre ;

- **Un livrable** : C'est le résultat d'une étape ou de la totalité du projet, comme un document ou une réalisation concrète Roger AÏM (2011).

1.1.2.1 Les étapes de processus de planification d'un projet :

Une planification efficace implique plusieurs étapes préliminaires, notamment :Jean-Claude Corbel(2012)

- **La définition du projet** : En utilisant un cadre préétabli, les tâches et les jalons nécessaires à la réalisation du travail sont identifiés. Bien qu'il ne soit pas nécessaire de détailler chaque étape du processus lors de l'établissement d'un calendrier, ce dernier doit être suffisamment précis pour identifier chaque tâche et garantir sa précision.
- **La détermination de la séquence des tâches et des jalons du projet** : Une fois les tâches et les jalons nécessaires identifiés, il est essentiel de les ordonner. Certaines tâches peuvent dépendre de l'achèvement des tâches précédentes. Ignorer ces dépendances à ce stade peut entraîner des retards pour les autres membres de l'équipe. Même en l'absence de dépendances, il est crucial que les membres de l'équipe connaissent les échéances de chaque tâche.
- **La définition du chemin critique** : Ce dernier représente l'ensemble des tâches les plus longues qui doivent être terminées à temps pour éviter de retarder la date de fin du projet. En définissant précisément le chemin critique, non seulement les tâches à accomplir sont identifiées, mais il est également possible de déterminer quand respecter le calendrier du projet. Il est impératif de tenir compte des dépendances lors de la définition du chemin critique.
- **L'attribution adéquate des ressources** : Il est essentiel de recueillir les données nécessaires pour comprendre les besoins en ressources du projet et les contraintes de capacité, puis de les coordonner pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe. En tenant compte du coût des ressources et du temps supplémentaire nécessaire pour les obtenir avant le début du projet, il est possible de maintenir le plan en phase avec la réalité.
- **L'élaboration d'un planning** : Le calendrier doit être aligné sur le chemin critique et la séquence établie, en tenant compte des limitations et des dépendances identifiées, ainsi que des week-ends, des jours fériés des membres de l'équipe et d'autres facteurs pouvant influencer le temps disponible. Il est important de prévoir des ajustements de calendrier en cas de changements dans la portée du projet, de variations imprévues de productivité et d'autres problèmes potentiels.

- **Le suivi de la progression du projet et l'adaptation du planning en conséquence :**
Une fois le projet planifié et en cours d'exécution, il est indispensable de surveiller régulièrement les progrès de chaque tâche et étape. En cas de déviation par rapport au calendrier, des ajustements rapides sont nécessaires pour garantir le bon déroulement du projet. Une gestion de projet efficace est cruciale pour respecter les délais malgré les problèmes critiques rencontrés.

1.1.2.2 Les méthodes de planification

La planification de projet est un pilier essentiel de toute entreprise, offrant une feuille de route détaillée pour atteindre les objectifs fixés. Au cœur de cette planification se trouvent les méthodes et les techniques qui guident les équipes à travers ce processus. Dans cette partie, nous explorerons ces approches, mettant en lumière les meilleures méthodes qui façonnent la planification de projet contemporaine Martial PRÉVALET (2021).

Nous allons citer les méthodes suivantes :

- **Le diagramme de GANTT**

Le diagramme de Gantt, une méthode bien établie dans la planification, représente visuellement les différentes tâches du projet sous forme de barres horizontales sur un axe temporel. En mettant en évidence les éléments du Work Breakdown Structure (WBS), les dépendances entre les tâches et les macro-tâches, ainsi que les dates d'échéance et le chemin critique, il offre une vue d'ensemble précise du déroulement du projet. Cet outil permet de repérer efficacement les phases essentielles du projet, d'allouer les ressources nécessaires et de définir les points de vérification pour surveiller la progression des livrables, notamment lorsqu'il existe des instances de validation telles que des comités de direction ou de pilotage. Il est recommandé, dans la mesure du possible, que l'élaboration du planning soit collaborative et concertée, impliquant des entretiens avec les parties prenantes et des réunions avec les membres de l'équipe projet afin de partager les hypothèses et d'assurer une compréhension commune des objectifs et des contraintes Rémi Lardilleux (2023).

Pour concevoir un diagramme de Gantt, un système de coordonnées est utilisé :

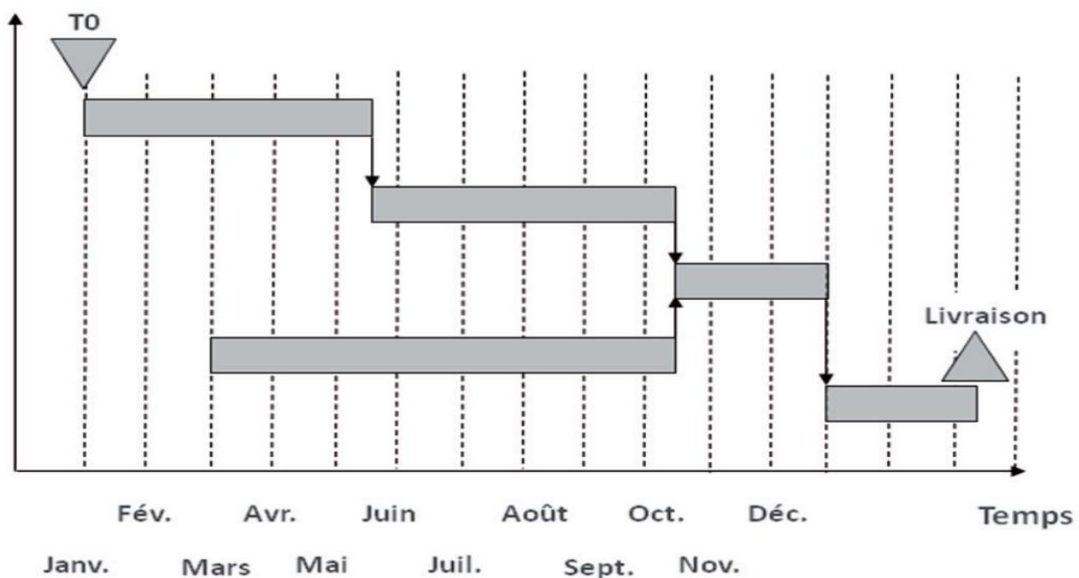
- L'axe horizontal représente l'échelle de temps.
- L'axe vertical représente la liste des activités.

La création de ce type de planification requiert la prise en compte des aspects suivants :

- Définir une échelle de temps appropriée en fonction de la période de suivi des travaux.
- Identifier les activités composant le projet.
- Estimer la durée prévue pour chaque activité (date de début et de fin).

- Anticiper les contraintes potentielles, telles que les périodes d'inactivité ou les dépendances entre les tâches.
- Définir la logique de séquence des tâches en établissant une hiérarchie, en regroupant les activités, en déterminant les liens logiques et en identifiant les relations entre les tâches.
- En suivant rigoureusement ces étapes, il est possible de créer un diagramme de Gantt précis et informatif, fournissant une représentation visuelle du calendrier du projet
CÉCILIEN DAMBON (2019).

Figure 4: Diagramme de GANTT



Source : (Roger AÏM, 2011).

• Le diagramme de PERT

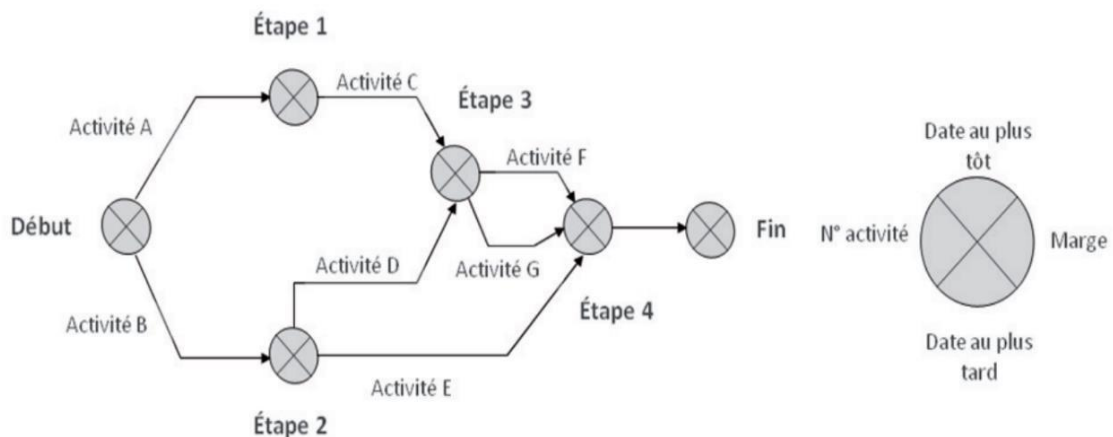
Le chemin critique représente une séquence inaltérable de tâches dont toute modification de durée entraînerait un impact sur la durée totale du projet. Cet aspect revêt une importance capitale dans la détermination des priorités en termes d'allocation des ressources, qu'elles soient financières, humaines, techniques ou administratives, ainsi que dans l'exécution des différentes tâches. L'identification du chemin critique est indispensable pour obtenir une vision réaliste de la faisabilité d'un projet. À cet égard, l'utilisation du réseau PERT s'avère être un outil essentiel: en se concentrant sur les séquences d'activités plutôt que sur les contraintes de calendrier, il permet de déceler les marges de manœuvre disponibles et de prendre des décisions éclairées pour optimiser la planification du projet (Rémi Lardilleux, 2023).

Le Programme d'Évaluation et de Révision Technique (PERT) est reconnu comme une méthode de planification de premier plan pour les projets complexes. La mise en œuvre des réseaux PERT requiert une compréhension approfondie du projet. Fondé sur l'organigramme technique et la logique du plan de développement, le PERT permet de prendre en compte les contraintes externes et organisationnelles. Sa construction nécessite une réflexion approfondie sur la logique et la justification des tâches.

Cette approche présente l'avantage de faciliter la communication entre tous les acteurs du projet concernant la logique technique de séquençage des travaux planifiés. Le planning PERT constitue un outil crucial pour la prise de décision, car il met en évidence le chemin critique du projet. Il est constitué d'activités "à iso-marge" (c'est-à-dire des tâches ayant une marge faible, nulle ou négative), ce qui permet de surveiller attentivement les tâches à risques.

L'amélioration de la planification globale passe par l'optimisation des marges du chemin critique, ce qui peut être réalisé en réévaluant les tâches elles-mêmes et/ou la logique de séquençage des travaux. Cependant, ce type de planification présente l'inconvénient d'être moins lisible, car il ne comporte pas d'échelle de temps claire. Son utilisation et son interprétation requièrent donc l'expertise de spécialiste Rémi Lardilleux (2023).

Figure 5: Diagramme de PERT



Source : (Roger AÏM, 2011).

1.1.3 Le suivi de projet

C'est une phase parallèle à la phase exécution, où l'on mesure la progression et les performances du projet, tout en s'assurant de la conformité avec le plan de gestion du projet.

Évaluer l'efficacité du projet représente une étape primordiale, et ce pour plusieurs raisons. Déjà parce qu'elle est nécessaire si vous souhaitez optimiser ce projet à l'avenir, mais aussi pour les membres de l'équipe, qui ont beaucoup à apprendre des réussites comme des échecs.

Cette phase est considérablement simplifiée par l'application d'un cadre logique de gestion de projet, tant dans sa conception que dans sa réalisation. Son importance est soulignée par plusieurs facteurs Paul C. Dinsmore, Jeannette Cabanis-Brewin(2018) :

- Elle permet de maintenir le projet dans les délais en identifiant rapidement les écarts et les problèmes de planification, facilitant ainsi une correction rapide pour rétablir la trajectoire du projet ;
- Elle favorise un suivi plus précis du budget. En détectant les écarts dès que possible, elle prévient l'apparition d'écarts budgétaires importants en fin de projet ;
- Elle assure la vérification de la qualité du projet et de sa conformité aux normes établies ;
- Elle contribue à une gestion efficace des risques en identifiant précocement les risques potentiels et en définissant les actions à entreprendre pour en atténuer les impacts.

1.1.3.1 Le processus de suivi de projet

Pour assurer un suivi adéquat du projet, le chef de projet doit procéder à des contrôles réguliers avec l'équipe projet tout au long de son déroulement, depuis la phase de lancement jusqu'à sa clôture. Les étapes nécessaires pour garantir un suivi efficace sont les suivantes Slack (2022) :

- Définition d'une feuille de route pour le contrôle du projet, incluant les outils de contrôle et de suivi et les fréquences des rapports ;
- Établissement d'une ligne de base pour tous les aspects du projet, tels que le périmètre, le planning, le budget et la qualité. Cette ligne de base servira de référence pour les activités de contrôle et de suivi ultérieures ;
- Évaluation régulière de l'état d'avancement du projet par rapport à la ligne de base et aux KPI, afin de permettre des actions correctives rapides et de limiter l'impact des écarts ;
- Identification des risques potentiels et évaluation de leur impact sur les objectifs du projet. Élaboration de plans d'atténuation pour éviter ou réduire l'impact de ces risques ;
- Mise en œuvre d'actions correctives pour recentrer le projet en cas d'écarts observés par rapport aux objectifs définis ;

- Établissement de rapports réguliers destinés aux parties prenantes concernées. Cela favorise une communication efficace et assure un niveau d'information homogène pour toutes les parties impliquées.

1.1.3.2 Les outils de suivi de projet

D'après Nathalie Pouillard(2021), il existe plusieurs outils de contrôle et de suivi de projet, voici quelques les plus utilisés :

- **Le tableau de bord**

Le suivi et le contrôle de projet impliquent généralement l'utilisation d'indicateurs, tels que des ratios, pour comparer les prévisions aux réalisations en termes de temps, de consommation, de budget et de ressources. Ces indicateurs clés de performance (KPI) sont agrégées dans des tableaux de bord, qui servent d'outils de gestion du projet. Les tableaux de bord peuvent présenter les performances globales du projet ou mettre en évidence les problèmes nécessitant une attention particulière.

- **Diagrammes de Gantt**

Le diagramme de Gantt est une représentation graphique d'un calendrier de projet, indiquant les dates de début et de fin des tâches. Il facilite la visualisation du calendrier du projet, l'identification des activités critiques et le suivi des progrès.

- **Gestion de la valeur acquise (EVM)**

L'EVM est une méthode de gestion de projet intégrant la portée, le calendrier et les objectifs de coût. Elle compare la valeur planifiée, la valeur acquise et les coûts réels du projet pour évaluer ses performances.

- **Outils de gestion des risques**

Les outils de gestion des risques, tels que la matrice des risques, aident à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques du projet. Ils fournissent également un cadre pour l'élaboration de plans d'atténuation et d'intervention en cas d'urgence.

- **Outils de gestion des modifications**

Ces outils aident à gérer les modifications apportées à la portée, au calendrier et au budget du projet. Ils proposent une approche structurée pour évaluer et approuver les changements, ainsi que pour suivre leur impact sur le projet.

- **Mesures de performance**

Les mesures de performance sont des indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience des processus et résultats du projet, incluant des éléments tels que le temps d'achèvement, la variance des coûts et les contrôles de qualité(blog gestion de projet, 2020).

1.1.4 La clôture du projet

Selon Rémi Lardilleux (2023), la clôture d'un projet représente la dernière phase de son cycle de vie, durant laquelle les derniers éléments sont finalisés, les résultats sont communiqués et un débriefing est organisé avec l'équipe projet. Cette phase vise à officialiser l'acceptation du projet et à le conclure de manière structurée. Elle se caractérise par la production d'un Rapport final de gestion du projet et éventuellement par un Rapport d'évaluation finale du projet.

Elle revêt une importance capitale, car elle permet de :

- Assurer l'achèvement total du projet et la clôture du budget alloué ;
- Garantir la satisfaction et l'information des parties prenantes ;
- Finaliser la communication relative au projet ;
- Accroître l'efficacité future dans la gestion des projets ultérieurs ;
- Préparer la transition vers la phase d'exploitation ou de maintenance ;
- Maximiser les nouvelles perspectives et opportunités pour l'entreprise et l'équipe.

De surcroît, cette phase offre l'opportunité de capitaliser sur les informations précieuses obtenues par le suivi commercial, ce qui favorise une clôture de projet réussie.

1.1.4.1 Rapport d'Évaluation du Projet

Le rapport d'évaluation du projet est un document exhaustif comprenant les sections suivantes Rémi Lardilleux (2023) :

- **Performance du Projet** : Cette section offre un compte rendu détaillé des réalisations du projet par rapport au plan initial. Une attention particulière est accordée à toute déviation par rapport aux prévisions initiales.
- **Évaluations des Membres de l'Équipe** : Des évaluations confidentielles de la performance sont fournies par plusieurs membres de l'équipe projet. Ces évaluations permettent une rétroaction constructive sur le rendement individuel et collectif.
- **Apprentissage Articulé** : Les principales leçons tirées et les observations sur les tactiques efficaces ainsi que celles qui ont échoué au cours du projet sont documentées dans cette section. Cela permet de capitaliser sur les expériences et de renforcer les pratiques pour les projets futurs.
- **Recommandations pour d'Autres Projets** : Des recommandations basées sur les enseignements tirés du projet sont proposées, offrant ainsi des conseils précieux pour l'exécution réussie de projets similaires à l'avenir.

1.1.4.2 Réunion de clôture du projet

La réunion de clôture représente la phase finale du projet, survenant une fois que toutes les activités prévues ont été achevées et dirigée par le chef de projet, elle offre une opportunité d'analyser les enseignements tirés du projet et de développer les bonnes pratiques de l'organisation. Elle marque la conclusion de l'engagement humain qu'a représenté le projet pour son équipe, tout en préservant l'intelligence collective forgée au cours du processus. Elle contribue à l'amélioration continue de l'organisation en enrichissant les pratiques établies.

Cette réunion de clôture ne ressemble en rien à une réunion de gestion ordinaire. Elle est conçue pour générer une valeur maximale pour l'organisation. Pour en exploiter tous les avantages, l'ambiance qui y règne revêt une importance fondamentale : la libre expression est essentielle et est soigneusement préservée tout au long de la réunion Jean-Pierre PAYRE (2022).

2. La méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous nous pencherons sur l'approche méthodologique utilisée afin d'éclairer notre travail de recherche. Selon Bühlmann & Tettamanti(2007) la méthodologie est définie comme "la procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable". Par conséquent, présenter la méthodologie choisie revêt une importance capitale dans l'élaboration de toute recherche scientifique, car cela permet de détailler les étapes ayant abouti à la collecte des données requises pour notre étude et ainsi de justifier les résultats obtenus.

2.1 La piste épistémologique de la recherche

Les paradigmes représentent généralement un ensemble de théories, d'axiomes et de croyances qui sont largement acceptés au sein d'une communauté.(Raymond-Alain Thiétart, 2003) Décrit les paradigmes comme formant un ensemble de modèles qui établissent des cartographies intellectuelles ou des référentiels auxquels les chercheurs en sciences sociales et en management peuvent se conformer et revendiquer une approche réaliste.

L'orientation épistémologique choisie par le chercheur est fortement liée à la recherche en sciences de gestion, représentant un paradigme particulier. Cette approche épistémologique guide la construction du travail de recherche en imposant une certaine philosophie. Selon CHIBANI et al (2013) cités par Bedaida PHD(2024),l'épistémologie est l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats de diverses sciences, destinée à déterminer leurs origines logiques, leurs valeurs et leurs portées objectives.

Le fait de choisir ce paradigme, cela permet au chercheur de délimiter le champ de sa recherche et de suivre une méthodologie appropriée, comme la méthode inductive, déductive ou abductive, et de sélectionner les méthodes de recherche à utiliser, telles que la recherche quantitative, qualitative ou mixte.

En sciences de gestion, diverses postures épistémologiques sont adoptées par les chercheurs, déterminant leur approche depuis la conception de la recherche jusqu'à la collecte et au traitement des données. Ces choix de positionnement visent à comprendre le raisonnement logique sous-tendant le travail de recherche.

Le tableau suivant représente les dimensions de la posture épistémologique

Tableau 3: Dimension de la posture épistémologique

Posture Dimension	Posture positiviste	Posture constructiviste
Statut philosophique	<ul style="list-style-type: none"> • Raisonnement déductif ; • Logique de valeur libre ; • Indépendance du chercheur ; • Le monde est extérieur à l'individuel ; • Objectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raisonnement inductif ; • Logique de la valeur chargée ; • Chercheur est inclut au sein de l'organisation ; • Subjectivité.
Objectif de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Insistance sur les faits ; • Relations causales ; explication par accompagnement des lois ; réductionnisme ; • Tests de théorie , hypothèses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insistance sur la signification ; • Concerné par la compréhension ; • Explication de la signification subjective ; • Vision de la totalité de la situation .
Aspects techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodologie de recherche contrôlée ou structurée ; • Méthodes et données quantitatives ; • Echantillon large ; • Opérationnalisation des concepts pour achever la mesurabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure minimum, accès au cadrage naturel ; • Méthodes multiple contraster et comparer les perspectives ; • Données et méthodes qualitatives ; • Petit échantillon en profondeur.

Source : (croom, 1999).

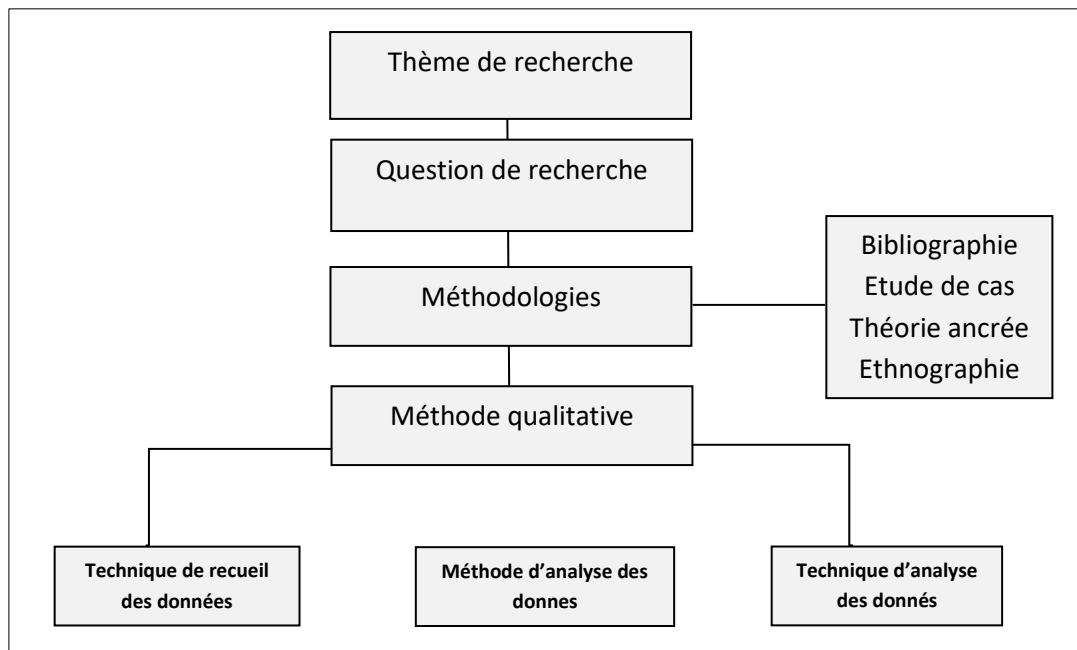
Dans le cadre de notre recherche, notre positionnement implique le choix du paradigme « constructivisme ».

Le **constructivisme** en épistémologie est une théorie de la connaissance qui repose sur l'idée que notre image de la réalité, ou les notions structurant cette image, sont le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même. Et une **logique inductive** qui cherche des lois générales dans l'observation de faits particuliers.

2.2 Méthode de la recherche

Pour mener une recherche scientifique de manière efficace, il est crucial d'adopter une méthodologie rigoureuse en adéquation avec les variables choisies. Cela garantit l'obtention de résultats clairs et fiables répondant à la problématique posée. Nous détaillerons les outils, méthodes et pratiques utilisés pour assurer la validité scientifique de notre étude et justifier les résultats obtenus. Afin de répondre à notre question de recherche. Nous avons choisi une approche méthodologique qualitative (Hervé Dumez, 2011).

L'approche qualitative est largement adoptée dans les domaines des sciences humaines et sociales. Son objectif est de saisir les expériences individuelles et d'appréhender les phénomènes sociaux. Elle offre une perspective approfondie de la réalité sociale, mettant en lumière sa complexité et sa subtilité grâce à la richesse des données que l'on peut recueillir et utiliser, (Kohn & Christiaens, 2014) elle implique la collecte et l'analyse des discours, l'observation des activités et des positions spécifiques des individus dans leur contexte .

Figure 6: Démarche qualitative

Source : Elaborée par nos soins ; inspirés par Aubin-Auger et al (2008).

2.2.1 Le choix de terrain de recherche

Passionné par le domaine de l'audit interne, l'entreprise nationale des peintures nous a parus un choix des plus élémentaire afin d'y préparer notre mémoire de fin d'étude qui porte sur la gestion de projet qui impliquée dans l'élaboration d'un guide d'audit interne.

En effet l'entreprise nationale des peintures est l'une des plus importants filiale du groupe (ACS) qui est qualifié première entreprise des peintures en Algérie.

D'autre part sur un plan pédagogique on a eu la chance de tomber sur une équipe compétente, soudé avec un grand sens des responsabilités, ce qui a permis durant cette période d'avoir une maitrise sur le sujet.

D'autre part, les garanties d'avoir les informations et documentations nécessaires en temps voulu nous a rassurés dans le sens ou cela a grandement facilité notre étude.

2.3 Les outils et les techniques de collecte des données

Avant de passer au traitement de données et choisir l'approche convenable, il faut d'abord choisir les outils et les techniques pour collecter les données jugées nécessaires pour la recherche en question. Pour atteindre les objectifs fixés par notre étude nous avons collecté les informations nécessaires cités ci-dessous :

- **Les entretiens**

Pour mener une étude qualitative, l'outil d'investigation de recherche est souvent plébiscité.

Nous avons choisi l'entretien pour la collecte de données en fonction de ses atouts pour notre recherche. L'entretien crée une relation privilégiée entre le chercheur et la personne interrogée, facilitant ainsi la collecte d'informations qualitatives et approfondies. De plus, il offre une flexibilité dans la formulation des questions, permettant une adaptation en temps réel aux réponses du répondant. Cependant, l'utilisation de cette méthode nécessite une préparation minutieuse, notamment en ce qui concerne la conception du guide d'entretien, le choix des participants et la gestion logistique. Il existe plusieurs types d'entretiens, parmi eux on cite :

Tableau 4: Caractéristiques des trois types d'entretiens

Entretien directif	Entretien semi-directif	Entretien non directif
<ul style="list-style-type: none"> • Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité du répondant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discours continu.
<ul style="list-style-type: none"> • Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques points de repère (passages obligatoires) pour le chercheur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune question préparée à l'avance.
<ul style="list-style-type: none"> • Donnée partielle et réduite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donnée de bonne qualité orientée vers le but poursuivi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donnée de très bonne qualité mais pas nécessairement pertinente.
<ul style="list-style-type: none"> • Donnée recueillie rapidement ou très rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donnée recueillie dans un laps de temps raisonnable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée de recueil de données prévisible.
<ul style="list-style-type: none"> • Inférence assez faible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inférence modérée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inférence exclusivement en fonction du mode de recueil.

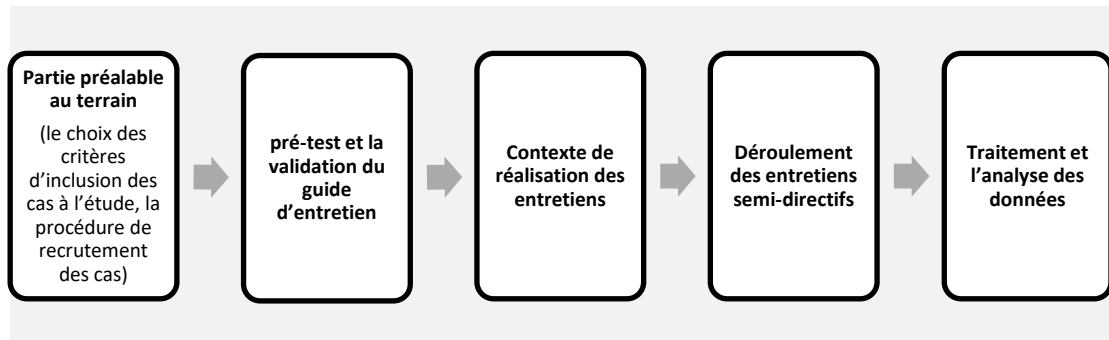
Source : élaborée par non soins, inspirés par Imbert(2010).

Dans cette étude, nous avons choisi de privilégier la collecte de données à travers l'**entretien semi-directif** qui nécessite la prise en considération de divers éléments tels que les objectifs de l'étude, le cadre conceptuel, les questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, ainsi que les ressources temporelles et matérielles

disponibles (Flick, 2007). Plus simplement, afin de mener un entretien semi-directif, il faudrait tenir en compte plusieurs facteurs déterminant sa faisabilité.

Il y a différentes étapes pour la réalisation d'entretiens semi-directifs :

Figure 7: Etapes de réalisation d'entretiens semi-directifs.



Source : Elaborée par nos soins sur la base de nos lectures.

- **Le guide d'entretien**

Selon (Rondeau et al., 2023), le guide d'entretien est un document qui regroupe l'ensemble des questions à poser ou des thèmes à aborder lors d'une entrevue. Il est structuré selon le type d'entretien que nous souhaitons mener (entretien directif, semi-directif ou non directif).

Pour élaborer un guide d'entretien, il est crucial de se faire une idée sur le sujet et de savoir poser des questions (voir annexe 1).

- **Le déroulement des entretiens**

Les entretiens se font de manière individuelle et l'intervenant a le droit de s'exprimer librement et de répondre de la manière qui juge être la plus appropriée selon la question évoquée, les réponses sont alors notées ainsi que le temps global de l'entretien, bien sûr l'analyse des données se fait en toute transparence aucune faveur n'est attribuée ce qui garantit la fiabilité de notre travail de recherche.

Tableau 5: Les intervenants des entretiens

Fonction de l'interviewé	Durée	Date	Raison de choix
Chef des projets	1h	12 mai	L'interviewé, en sa qualité d'intervenant clé dans la gestion de projets, exerce son expertise et son expérience à travers les diverses phases du cycle de vie du projet, notamment la définition, la planification, la réalisation et la clôture. Son implication joue un rôle fondamental dans l'acquisition d'une compréhension exhaustive et détaillée du projet.
Responsable cellule audit	1h30 min	12 mai	les interviewés sont sélectionnés pour leur implication dans l'audit interne en raison de leur expertise spécialisée, de leur rôle stratégique au sein de l'organisation, de leur engagement envers l'impartialité et l'objectivité, ainsi que de leur accès privilégié aux informations sensibles essentielles pour contribuer efficacement à l'élaboration du guide d'audit interne.
Chargé d'étude (Auditeur)	1h	14 mai	

Source : Elaborée par nos soins.

- **L'analyse documentaire**

Pour approfondir notre sujet, cette recherche a nécessité une documentation et une consultation de plusieurs ouvrages, mémoires, et articles en rapport avec le thème. Bien entendu, il ne faut pas oublier la contribution de l'Entreprise Nationale de Peinture, grâce à laquelle nous avons pu récupérer des documents internes tels que les procédures, les processus, la charte d'audit interne.

- **L'observation**

Selon Samson et al (2004), "L'observation est un processus incluant une attention volontaire et intelligente, orientée par un objectif terminal ou organisateur et dirigée vers un objet pour recueillir des informations". Nous avons utilisé l'observation tout au long de notre présence au sein de l'entreprise nationale des peintures. Cet outil nous permet de comprendre

très étroitement le fonctionnement le département de la cellule d'audit de l'ENAP et plus spécifiquement, les étapes d'élaboration d'un guide d'audit interne.

- **Logiciel MS Project**

Dans de le cas de notre étude de proposition d'un guide d'audit interne et pour mener notre planification de projet de manière efficace on a choisie logiciel MSPROJECT qui une application de gestion de projet développée par Microsoft. Ce logiciel lui permet de planifier les ressources adéquates à chaque tâche, ce qui est crucial pour le succès global d'un projet selon les recherches. De plus, la capacité à analyser la charge de travail prévue pour chaque membre de l'équipe contribue à éviter la surcharge ou la sous-utilisation des ressources, ce qui favorise la productivité.

- **Logiciel NVIVO**

Dans le cadre de notre étude qualitative, le logiciel NVIVO a été choisi pour le traitement des résultats issus des entretiens. Elle offre une plateforme robuste permettant la collecte, l'organisation et l'analyse précise des données. Ses fonctionnalités avancées de codage, de catégorisation, de recherche et de visualisation fournissent un cadre méthodologique rigoureux pour explorer les tendances, les modèles et les relations présents au sein des données qualitatives. Cette approche facilite une analyse systématique et approfondie des données, renforçant ainsi la fiabilité et la validité des conclusions tirées de l'étude.

3. Présentation de l'organisation

Cette section est dédiée à la présentation de l'entreprise nationale des peintures ainsi que l'organisation, l'environnement et l'organigramme de l'ENAP

3.1 Présentation de l'entreprise nationale des peintures

Cette figure représente la fiche synoptique de l'entreprise nationale des peintures

Figure 8: fiche synoptique ENAP

nom	• entreprise nationale des peintures -ENAP-
adress	• Route Nationale N° 05 BP 78 Lakhdaria – (Bouira).
date de création	• 1982
téléphone	• 026 70 46 52
fax	• 026 70 46 39
e-mail	• peintures@enapdz.dz
site web	• www.enap.dz
activité principale	• conception, Production et commercialisation des revêtement organiques (peintures, vernis, colles, résines, émulsions et siccatifs.
status juridique	• société par action au capital social de 9 milliards de DA (90.000 actions de 100.000 DA détenues en totalité par le groupe ACS
composantes de l'entreprise	• 08 direction centralisé • 06 unités de production • 02 unités de commercialisation • 18 points de ventes
capacité de production	• 235000 tonnes de peintures et vernis .
les effectifs fin d'avril 2024	• 1935
masse salariale du mois d'avril 2023	• 173 746 158,40
certification	• (ISO 9001 v 2000, ensuite ISO 9001 v 2008 et ISO 9001 v 2015). Et avec trois organismes de certification : AFAQ-AFNOR, SGS QUALITEST et VINCOTTE International.

Source : Elaborée par nos soins , d'après Entreprise NAtionale des Peintures, ENAP.

3.1.1 Historique

L'entreprise national des peintures a été créé en 1968 comme société nationale des Industries Chimiques (SNIC) dont les unités ont été héritées de la nationalisation des sociétés algériennes, son activité a été caractérisée par une politique de développement dans le sens de

la monopolisation des industries de peinture au niveau nationale, c'est ainsi que les premiers projets algériens en matière de peintures sont l'œuvre de la SNIC.

Le 04 décembre 1982 avec la restructuration organique par les décrets 82/417 et 82/492 a été créé l'entreprise nationale des peintures ENAP avec un capital social de 9.000.000.00 de DA et elle est devenue opérationnelle le premier janvier 1983.

Jusqu'en mai 1984, l'ENAP exerçait sa mission sous tutelle du ministère des industries légères.

Le décret N°84-13 du 12 mai 1984 a transféré cette tutelle au ministère de l'énergie et des industries chimique et pétrochimique..

Son capital social est passé en 1995 à 500 millions de DA et à 3 milliards de DA en 2004 repartis en 30 000 actions de 100.000 DA chacune détenues en totalité par la Société de Gestion des Participations Chimie Pharmacie (GEPHAC)

En juillet 2013 le capital social de l'ENAP est devenu 9 milliards de DA, détenus en totalité par l'état après l'absorption de l'ex SODIPEINT en janvier 2013

Aujourd'hui l'ENAP est une filiale du groupe ACS (Algérien chimical spécialiste) issue de la transformation juridique de l'ex SGP-GEPHAC avec un capital social de 40300MDA.

3.1.2 Information générale sur l'ENAP

1. Raison sociale et forme juridique

L'entreprise nationale des peintures est une filiale de groupe ACS (Algérien chimical spécialiste). C'est une entreprise publique économique (EPE) sous la forme juridique d'une société par action (S.P.A) avec un capital social de 9 milliards de DA (90.000 actions de 100.000 DA).

Son siège social est B.P N° 78 Route nationale N°05 LAKHDARIA 10200 W.BOUIRA.ALGERIE.

2. Situation juridique des biens

L'ENAP dispose de documents juridiques attestant sa pleine propriété des biens financiers et immobiliers qu'elle occupe. Par conséquent, elle peut opérer toute action de cession, de bail, d'hypothèque ou de location sur ces biens.

3. Axes stratégiques de l'entreprise

- Pérenniser et valoriser l'entreprise et son savoir-faire dans le domaine des peintures ;
- Accroître la satisfaction des clients en veillant continuellement à répondre à leurs besoins et à l'application des exigences réglementaires;

- Recherche de partenariat du métier avec l'un des Leaders mondiaux afin d'accroître la satisfaction des clients et garantir la pérennité de l'entreprise ;
- Assurer une amélioration continue de la qualité des produits et services en vue de mieux nous positionner sur le plan commercial au niveau national ;
- Mieux maîtriser nos coûts afin d'optimiser nos ressources ;
- Accroître l'efficacité de notre entreprise en motivant le personnel.

4. Le logo

Figure 9: Logo l'ENSM



Source : documents interne d'ENAP

3.1.3 Missions et objectifs de l'ENAP

1. Missions

Conformément au décret N°82-417 du 04 décembre 1982 (article 2 du JORA journal officiel de la république algérienne démocratique et populaire), dans le cadre du plan national de développement économique et social: ces missions consistent en gestion, l'exploitation et le développement des activités des peintures et dérivés et cela en vue de couvrir les besoins nationaux dans le domaine.

2. Les objectifs de l'entreprise

- L'ambition de l'entreprise ENAP est de consolider sa place de leader dans le domaine des peintures et produits semi-finis en Algérie et de poursuivre son développement au plan international dans un esprit de partenariat ;
- En somme, la qualité et l'efficacité de nos prestations sont comprises comme un avantage concurrentiel à défendre, consolider et améliorer quotidiennement ;
- L'obtention de la certification est sans doute un atout supplémentaire qui permettra à l'entreprise ENAP de consolider ses positions et d'accroître la satisfaction de ses clients. Mais, l'obtention de la certification n'est pas une fin en soi, car il va falloir se maintenir et progresser en permanence ;

3.2 L'organisation et son environnement

• Les fournisseurs

Pour les matières premières locales, l'ENAP s'approvisionne auprès de:

- NAFTAL (pour les solvants et dérivés, des hydrocarbures,..) ;
- ENCG (pour l'huile de soja, de tournesol...);
- ENG (pour le carbonate de calcium et autre charge...);
- EMB (pour les emballages);
- HOGAR (pour les emballages);
- CEVITAL (pour l'huile de soja).

• Les concurrents

La part de l'ENAP qui se situe au niveau de 60% du marché est très difficile à maintenir sans une organisation du secteur par les pouvoirs publics (introduction des normes pour préserver la qualité et l'environnement) et sans renforcer le marketing de l'entreprise.

• Les clients

Les commandes émanent principalement des distributeurs agréés et des clients industriels des entreprises publiques (NAFTAL, Cosider, ENIEM, SNVI, sonal gaz ...) et les établissements du ministère de la défense nationale MDN.

• Gammes des produits

Ce tableau résume les gammes des produits de l'entreprise nationale des peintures

Tableau 6: Gammes des produits

GAMMES PRODUIT	LIGNES DE PRODUIT	DESTINATIONS
BATIMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Vinyliques (peintures, crépis et enduits à eau) • Glycérophtaliques (peintures brillantes) • satinées, mates et vernis) • Peintures acryliques décoratives • Peinture à l'huile • Peinture et vernis EPOXY • Mastic 	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux de bâtiment intérieur et extérieur (droguerie et professionnel) • Sols, réservoirs en béton • Vitrierie
ANTI-CORROSION	<ul style="list-style-type: none"> • Système ALKYDE • Système EPOXY • Système POLYURETHANE • Système CAOUTCHOUC CHLORE 	<ul style="list-style-type: none"> • Structures et charpentes métalliques en ambiance rurale • Structures métalliques en intérieur en ambiance agressive

		(industrie, marine) <ul style="list-style-type: none"> • Structures métalliques en intérieur et • extérieur en ambiance aggressive, (aviation, marine). • Structures métalliques en ambiance marine
INDUSTRIE	<ul style="list-style-type: none"> • Système ALKYDE • Système ACRYLIQUE • Système VINyliQUE • Système POLYURETHANE • Peinture en poudre 	<ul style="list-style-type: none"> • Matériels agricoles, véhicules industriels, panneaux de signalisation routière • Tôle galvanisée • Equipements industriels • Électroménagers, meubles métalliques, profilé aluminium.
CARROSSERIE	<ul style="list-style-type: none"> • Système ALKYDE • Système ACRYLIQUE • Système POLYURETHANE • Système CELLULOSIQUE • Mastic POLYESTER et CELLULOSIQUE 	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicules industriels, retouches • et réfections • Tôlerie automobile
BOIS	<ul style="list-style-type: none"> • Système ALKYDE • Système POLYURETHANE • Système CELLULOSIQUE • Mordant (ESSENCES EXOTIQUES) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menuiserie et ébénisterie
COLLES	<ul style="list-style-type: none"> • Vinyliques à l'eau 	<ul style="list-style-type: none"> • Papier, carton et bois
RESINES	<ul style="list-style-type: none"> • ALKYDES 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication de peintures • (bâtiment, industrie) et encres
EMULSIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Vinyliques 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication de peintures et colles
SICCATIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Octoates et naphthenates 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication de peintures et encres
DILUANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Synthétiques, cellulosiques, nettoyage et spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Droguerie et industrie

Source : Document d'ENAP.

3.2.1 Composantes de l'entreprise

L'Entreprise Nationale des Peintures (E.N.A.P) se compose d'une Direction Générale rattachées à (08) structures, (02) directions centrales, (06) unités de production opérationnelles, (02) unités commerciales réparties sur plusieurs willaya avec une unité siège au niveau de la Direction Générale LAKHDARIA

- **Répartition géographique des sites de l'ENAP**

- Complexe de Production de Lakhdaria (wilaya de Bouira) ;
- Complexe de Production de Oued-Smar (wilaya d'Alger) ;
- Unité Peinture de Chéraga (wilaya d'Alger) ;
- Unité Peinture d'Oran (wilaya d'Oran) ;
- Complexe de Production de Sig (wilaya de Mascara) ;
- Complexe de Production de Souk-Ahras (wilaya de S.Ahras) ;
- Unité Commerciale d'Alger (wilaya d'Alger) ;
- Unité Commerciale de Sétif (wilaya de Sétif) ;
- Unité Siège Lakhdaria (wilaya de Bouira).

3.2.2 Présentation de l'organigramme de l'ENAP LAKHDARIA

(Voir annexe 1)

Conclusion du chapitre 02

Dans ce chapitre une lumière a été mise sur les différents critères influant sur notre choix du terrain de recherche et ce qui nous a poussé à se diriger vers l'entreprise nationale des peintures pour mieux connaître l'organisation, ses objectifs et ses pratiques, ce qui nous guidera d'avantage dans notre recherche empirique et la méthodologie appliquée dans notre travail de recherche ainsi qu'aux outils utilisés pour la collecte d'information qui dans notre cas c'est basé sur une documentation et une approche qualitative basé sur des entretiens avec les différents responsables du site.

Il est évident que l'ENAP exerce une influence sur la croissance et le développement économique de pays, étant donné que l'entreprise occupe une place dans le secteur de la production des peintures en Algérie.

Chapitre 3 :

Présentation et discussion des
résultats

Ce chapitre expose les phases fondamentales qui contribuent à la réalisation d'un projet visant à élaborer un guide d'audit interne.

Nous entamons par les résultats des entretiens qui sont menés avec les divers responsables du site dans le but de comprendre les techniques, les outils et les mécanismes utilisés pour une gestion efficace de guide d'audit interne. La deuxième section consacrée par une présentation de l'idée générale du projet, suivie de l'exposition de son planning. Ensuite, nous procédons à l'analyse de l'évolution du planning en comparant le planning initial avec l'avancement réel du projet. En troisième étape, nous présentons le guide d'audit interne élaboré pendant la période de stage, suivi de la conclusion du projet par l'approbation du premier responsable de l'entreprise nationale des peintures.

1. Analyse des données recueillies lors des entretiens

Dans cette partie on va analyser les données et les résultats des entretiens

1.1 Les résultats des entretiens

Les résultats des différents entretiens avec les différents cadres supérieurs responsables de la gestion de projet et la cellule d'audit interne sont les suivants :

Figure 10: Nuages des mots lors de l'entretien avec le chef des projets



Source : Elaborée par nos soins, d'après Logiciel NVIVO.

Les termes les plus fréquemment mentionnés, tels que "projet", "gestion", "ressource" et "planning", soulignent plusieurs aspects importants à prendre en compte lors de cette phase cruciale.

Tout d'abord, l'évocation du "projet" souligne clairement l'objet central de projet. Il est crucial d'établir avec précision les objectifs du projet, d'identifier les livrables attendus et de définir les étapes nécessaires pour les atteindre dans les limites de temps et de budget imparties.

Le terme "ressources" met en lumière l'importance de l'allocation efficace des ressources disponibles, qu'elles soient humaines, financières ou matérielles, pour soutenir la réalisation du projet. Il est essentiel de planifier méticuleusement l'utilisation des ressources afin d'éviter les goulets d'étranglement et de maximiser l'efficacité du projet.

Enfin, la mention de "gestion" et de "planning" souligne l'importance d'une approche méthodique et structurée de la gestion de projet. Il est crucial de développer un plan de projet détaillé, de définir des processus de gestion clairs et de mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle efficaces pour garantir le succès du projet.

Figure 11: Nuages des mots lors de l'entretien avec le responsable de la cellule d'audit



Source : Elaborée par nos soins, d'après logiciel NVIVO.

Dans le nuage de mots, une corrélation significative émerge entre les termes "audit", "processus" et "planification", soulignant leur pertinence primordiale dans le contexte de la gestion des risques et de l'audit au sein de l'ENAP. Cette observation souligne plusieurs axes essentiels à prendre en compte lors de la phase de planification :

Premièrement, l'insistance sur les concepts d'audit et d'entreprise met en exergue la nécessité d'une approche holistique de l'audit, englobant l'intégralité des opérations de l'entreprise. De même, la réitération du terme "processus" souligne l'importance cruciale de saisir profondément les divers processus opérationnels de l'entreprise afin de planifier de manière efficace les activités d'audit.

La répétition du terme "planification" accentue l'importance d'une planification d'audit rigoureusement défini, énonçant clairement les objectifs, la portée, les méthodologies et les ressources requises pour chaque mission d'audit.


gestion des risques et de contrôle interne, en fournissant des orientations détaillées sur les processus, les procédures et les meilleures pratiques d'audit

À travers ce projet, l'objectif est de définir les principes fondamentaux de l'audit interne, d'établir des normes règlementaires d'audit, et de mettre en place des outils et des méthodes appropriés pour évaluer et améliorer la performance opérationnelle, financière et réglementaire de l'entreprise. Le guide d'audit interne servira de référence essentielle pour les auditeurs internes, les gestionnaires et les parties prenantes, en assurant la cohérence, la transparence et l'intégrité des processus d'audit à tous les niveaux de l'organisation.

2.2 La fiche technique

Ce tableau représente la fiche technique de projet guide d'audit interne

Tableau 7 : Fiche technique de projet

	FICHE TECHNIQUE
Titre de projet	Guide d'audit interne
L'objectif de projet	Développer un guide exhaustif et méthodologique pour la réalisation d'audits internes dans l'entreprise, visant à renforcer les processus de contrôle interne, à assurer la conformité réglementaire et à améliorer la gestion des risques.
Responsable de projet	BAHAR Mohamed
Nombre d'équipe de projet	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable cellule d'audit interne - L'auditeur interne
La structure de contrôle	La Cellule d'audit interne
Entreprise de réalisation	Entreprise nationale des peintures
Date de démarrage du projet	Le 18/02/2024
Délai d'exécution	3 mois

Source : Elaborée par nos soins.

2.3 La planification prévisionnelle de projet

Un plan de travail de l'entreprise est élaboré et mis en œuvre par le biais de chapitres à l'aide du logiciel MS Project. Ce processus implique la segmentation du projet en plusieurs sections et sous-ensembles, la détermination des compétences et des ressources nécessaires pour une planification adéquate, l'estimation de la quantité de travail requise, et l'établissement d'un calendrier provisoire en conséquence.

Avant d'entamer la présentation de la planification sur MS Project, une étape préliminaire essentielle consiste à établir un tableau récapitulatif des tâches du projet ainsi que de leurs durées estimées. Ce tableau constitue la base à partir de laquelle le planning prévisionnel du projet est élaboré.

Tableau 8: Récapitulatif des taches

Taches	Durée
PREAMBULE	4 jours
L'objet général de guide	4 jours
CADRE GENERALE	15 jours
Définition et objectif d'audit interne	4 jours
Place et fonctionnement de la cellule d'audit au sein d'ENAP	5 jours
Les activités d'audit interne	5 jours
Les normes d'audit interne	5 jours
PROCEDURE DE L'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	10 jours
Les principes généraux	5 jours
Description des processus	5 jours
LES OUTILS ET LES TECHNIQUES D'AUDIT	15 jours
Les outils et les techniques d'audit	15 jours
PLAN D'UNE MISSION D'AUDIT	19 jours
La phase de planification	5 jours
La phase d'exécution	5 jours
La phase d'élaboration de rapport	5 jours
Le suivi et recommandation	4 jours
ETUDE DE CAS	6 jours

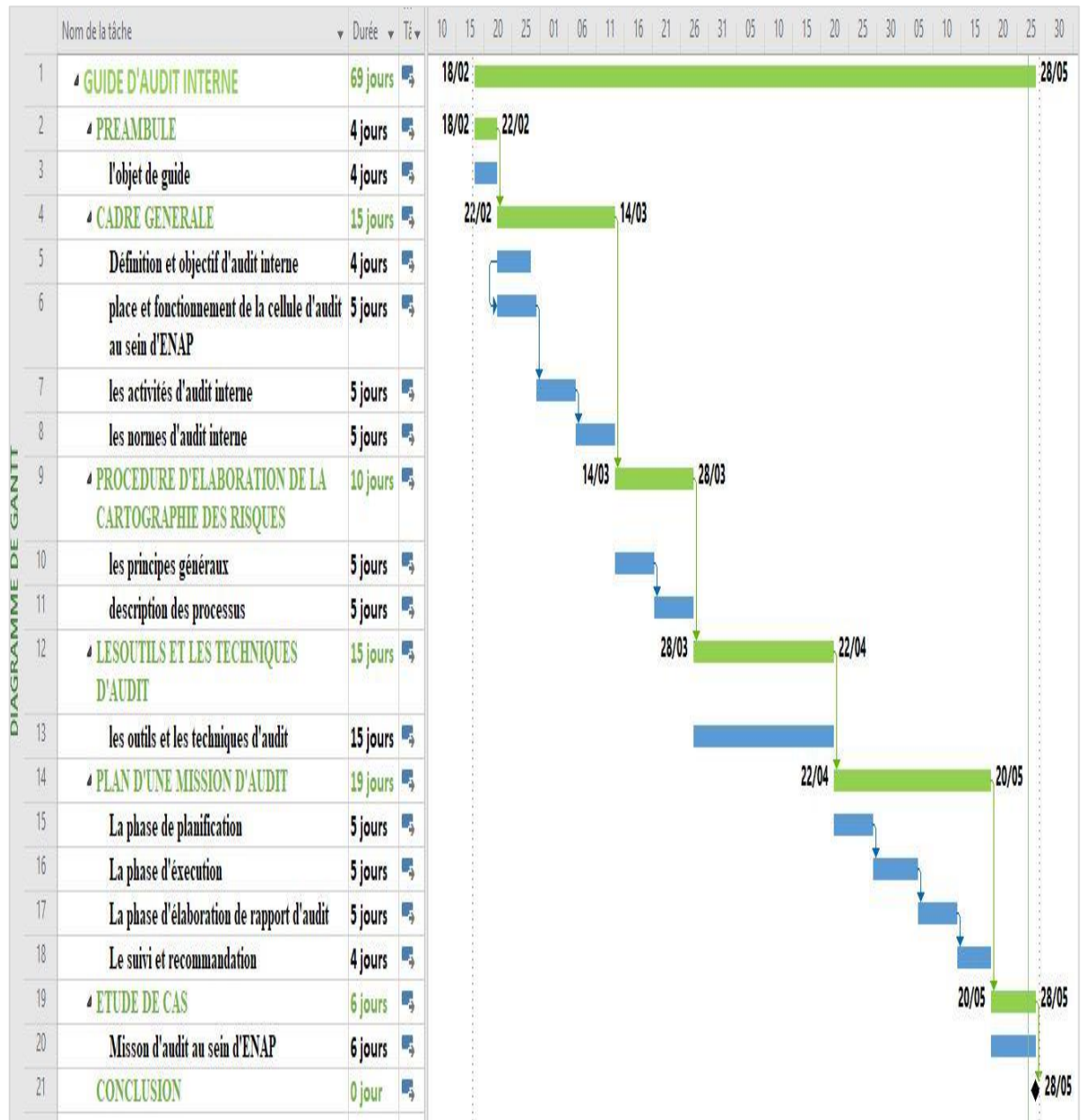
Mission d'audit au sein d'ENAP	6 jours
CONCLUSION	0 jour

Source : Elaborée par nos soins.

La phase de planification englobe les documentations nécessaires, des procédures et des canaux de communication essentiels pour faciliter un échange d'informations efficace entre les parties prenantes. Cela implique la mise en place de moyens de communication clairs et fiables, tels que des réunions régulières, des rapports d'avancement et l'utilisation d'outils appropriés. Ces canaux permettent aux membres de l'équipe de partager des données cruciales, de coordonner leurs actions et de prendre des décisions éclairées tout au long du projet. En intégrant la planification initiale à travers les échanges entre les membres de l'équipe, cette approche permet de poser les fondations solides nécessaires pour élaborer efficacement un guide d'audit interne, en allouant le temps et les ressources nécessaires de manière appropriée.

Cette figure représente le planning provisionnel sur le logiciel MS Project

Figure 13: Planning prévisionnel de projet



Source : Elaborée par nos soins, d'après logiciel MS Project.

2.4 L'analyse du planning de suivi de projet

Le planning de suivi des tâches sert de référence pour évaluer et contrôler l'avancement du projet, en comparant les dates prévues avec les dates réelles d'accomplissement des tâches. Il permet de détecter les retards éventuels, d'identifier les écarts par rapport au planning initial et de prendre les mesures nécessaires pour les rectifier.

Concernant notre étude un planning de suivi des travaux est effectué de façon mensuel et ceci afin de se positionner par rapport au planning de base et de connaître si oui ou non un retard est survenu.

Dans la phase suivante, nous procéderons à une présentation détaillée des rapports de suivi mensuel de la planification, mettant en lumière les travaux effectués au cours de chaque période. Cette étape vise à fournir une analyse approfondie de l'avancement du projet, en mettant en évidence les réalisations, les écarts éventuels par rapport au planning initial.

- **Le rapport de suivi du premier mois**

Figure 14 : Rapport de suivie du premier mois



Source : Elaborée par nos soins, d'après logiciel MS Project.

Les résultats obtenus soulignent un progrès substantiel de 32% par rapport au plan prévisionnel initial, et il est à noter que les tâches planifiées pour le premier mois ont été achevées avec succès. Cette avancée significative découle principalement d'une analyse documentaire approfondie menée au sein de l'équipe de projet.

- **Le rapport de suivi du deuxième mois**

Figure 15: Rapport de suivi du deux mois



Source : Elaborée par nos soins, d'après logiciel Ms Project.

Les données obtenues indiquent un taux d'avancement de 66% au cours des deux mois d'exécution du projet. Cette constatation met en lumière une gestion efficace des processus internes au sein de l'entreprise nationale des peintures, ainsi qu'une communication améliorée tout au long de la période d'exécution. Ces résultats témoignent de l'engagement de l'équipe à maintenir des flux de communication ouverts et efficaces, ce qui a favorisé une coordination harmonieuse des activités et a contribué à l'atteinte des objectifs fixés dans les délais impartis.

- **Le rapport de suivi de dernier mois**

Figure 16: Rapport de dernier suivi



Source : Elaborée par nos soins, d'après logiciel MS Project.

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, il apparaît clairement un taux d'achèvement de 100%. Ce résultat démontre que le suivi du projet s'est déroulé conformément à la planification initiale, sans aucun retard. De surcroît, les différentes phases ont été finalisées dans les délais impartis, en cohérence avec le calendrier établi. Cette observation témoigne d'une planification minutieuse et d'une exécution efficace des tâches, soulignant ainsi la capacité de l'équipe à respecter les échéances et à atteindre les objectifs fixés.

On peut dire que la planification joue un rôle essentiel dans la gestion de projet, car elle permet de définir les objectifs, les tâches, les délais et les ressources nécessaires pour mener à bien un projet. Elle contribue également à l'identification des risques et des obstacles potentiels, et permet la mise en place de stratégies pour les gérer. Une planification bien élaborée aide à minimiser les retards, les dépassements de budget et les problèmes imprévus. Elle permet également d'optimiser l'utilisation des ressources, de réduire les conflits au sein de l'équipe et d'améliorer la communication entre les parties prenantes.

2.5 La présentation du guide d'audit interne

Au cours de cette phase, notre projet a été exécuté conformément à la planification établie, un guide d'audit interne a été élaboré dans des conditions optimales. Ce rapport se structure en cinq chapitres distincts :

Le premier chapitre aborde les généralités de l'audit interne, ainsi que les objectifs et les normes qui guident l'action de l'auditeur lors de ses missions.

Le deuxième chapitre se concentre sur les procédures et la mise en place de la cartographie des risques, un outil essentiel permettant à l'auditeur de comprendre les risques potentiels auxquels est exposée l'Entreprise Nationale des Peintures.

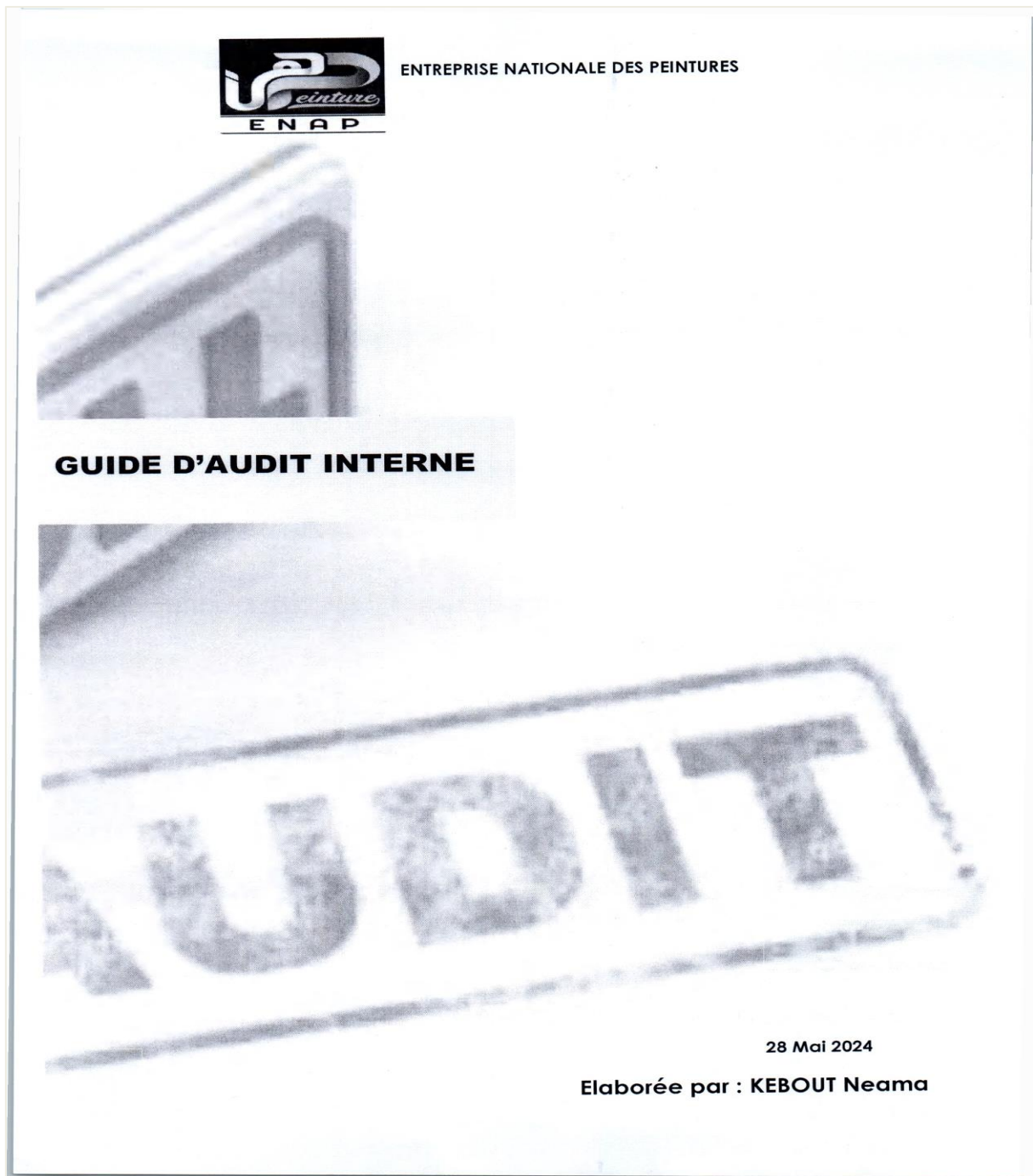
Le troisième chapitre traite du plan de la mission d'audit, une composante cruciale que tout auditeur doit maîtriser. Ce plan débute par la phase de planification de l'audit interne et se conclut par la formulation de recommandations.

Le quatrième chapitre présente la méthodologie de l'audit interne, détaillant les techniques et les outils utilisés par l'auditeur au cours de ses missions. Ces outils sont considérés comme des instruments de planification de la mission d'audit.

Enfin, le guide d'audit interne est complété par une étude de cas visant à évaluer son efficacité. Une mission d'audit a été menée portant sur l'unité de production de LAKHDARIA, focalisée sur les ventes, la facturation, la gestion des stocks et la comptabilité.

Cette démarche témoigne la réalisation et la gestion efficace du guide d'audit interne, constituant ainsi une valeur ajoutée pour l'entreprise.

Figure 17: Guide d'audit interne



Source : Elaborée par nos soins.

Voici le lien du guide d'audit interne

<https://drive.google.com/file/d/1fSnhqzjldrnIB4gxKZY0nxWfSRc88sFI/view?usp=sharing>

2.6 La clôture du guide d'audit interne

Pendant cette phase, le premier responsable procèdera à une vérification du guide d'audit interne pour déterminer s'il est conforme aux procédures établies par l'Entreprise Nationale des Peintures, avant de lui accorder son approbation officielle.

Un rapport élaboré par les responsables exposera en détail la performance du guide d'audit interne selon les critères initialement définis. Ce rapport sera complété par une évaluation réalisée par l'ensemble des membres du projet. La réunion a été clôturée par des recommandations concernant d'autres projets et des conseils précieux pour la réussite de projets similaires à l'avenir.

À la clôture du projet, une réunion a été organisée par le responsable pour la validation et la signature officielle de notre guide d'audit interne (voir annexe 02).

3. Discussion des résultats

Lors de nos entretiens, il est apparu que pour assurer une gestion efficace de projet, il est essentiel de mettre en place les outils de gestion, un planning, et un suivi hebdomadaire lors de projet. L'objectif est de mettre en place les différentes phases de gestion de projet pour une meilleure élaboration d'un guide d'audit interne pour l'entreprise nationale des peintures, en s'appuyant sur l'utilisation des documents, des procédures et des processus, ainsi que sur une gestion efficace des délais et le soutien des responsables de la cellule d'audit interne. Ces ressources sont souvent cruciales pour garantir le succès de l'élaboration du guide d'audit interne.

Dans notre recherche, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec trois interviewés occupant des postes correspondant à nos exigences. Ces entretiens ont été bénéfiques pour comprendre les différentes phases de gestion de projet, et ils ont facilité efficacement l'élaboration du guide d'audit interne.

En ce qui concerne notre projet, nous avons initié notre processus de travail en tenant une réunion avec les parties prenantes afin de définir un plan prévisionnel des tâches à accomplir à l'avenir. La mise en œuvre a débuté conformément à ce plan, avec une présentation de l'idée générale, des objectifs, et de l'intérêt du projet le jour de la planification. Par la suite, un suivi du planning a été effectué, ce qui nous a permis de mener le projet à terme dans le délai prévu avec précision.

En ce qui concerne les tâches de projet, lors du premier suivi effectué le 14 mars 2024, un progrès de 32% a été observé par rapport au plan prévisionnel, attribuable à une analyse documentaire plus approfondie. Lors du deuxième suivi, environ deux mois après le début de l'exécution, la fin de mois d'avril 2024, un avancement global de 66% du projet a été constaté, démontrant ainsi une utilisation efficace des ressources pendant la période de suivi. Un dernier suivi réalisé à la fin de l'exécution, nous pouvons dire que nous avons réussi à mettre en œuvre 100% de notre plan et que le projet a été élaboré conformément à nos attentes initiales, sachant que ce projet n'avait jamais été élaboré auparavant dans l'organisme.

Conclusion générale

La conduite d'un projet visant à élaborer un guide d'audit interne implique une gamme variée d'activités et nécessite la participation active de multiples parties prenantes. Les objectifs, les ressources et les procédures doivent être rigoureusement définis dans le cadre de ce projet. Le succès d'un tel projet se mesure à la conformité du produit final aux attentes du client. Néanmoins, divers écarts peuvent se produire à différentes étapes du processus, depuis la formulation initiale des besoins jusqu'à la perception finale du produit, en passant par leur expression, leur interprétation, leur définition, leur conception et leur réalisation.

Malgré l'existence de méthodologies et d'outils, la gestion de projet va au-delà de la simple cohérence technique. Elle exige une réflexion critique sur nos pratiques habituelles de travail et une révision des méthodes de communication et de gestion du temps. Des compromis doivent être établis en tenant compte de la culture, des valeurs, de la structure organisationnelle et des ressources disponibles dans notre contexte spécifique.

Au cours de notre étude au sein de l'entreprise nationale des peintures, nous avons poursuivi les objectifs suivants :

- Mettre en place les étapes de la gestion de projet pour l'élaboration d'un guide d'audit interne ;
- Etudier l'importance de la planification dans la réussite des projets ;
- Développement d'un guide d'audit interne spécifiquement adapté aux besoins de l'entreprise nationale des peintures.

Ainsi, pour assurer une meilleure conduite de projet d'élaboration d'un guide d'audit interne, il est impératif de sécuriser le bon déroulement des phases de gestion de projet, des éléments qui revêtent une importance cruciale dans cette approche méthodologique. La planification et la gestion du temps nécessitent une prise de décision éclairée en fonction des contraintes temporelles. Cela concerne les délais d'exécution, la date de démarrage des activités et la possibilité de réaliser plusieurs activités simultanément.

Tout au long de notre recherche, nous avons entrepris de conceptualiser les phases de gestion de projets et d'examiner leur impact sur la conduite de projets, en mettant en évidence les méthodologies et les pratiques couramment utilisées. Notre démarche a également consisté à élaborer une planification rigoureuse du projet, incluant l'allocation appropriée des ressources, la détermination des délais pour chaque tâche, ainsi qu'un suivi continu de l'avancement des activités. Ce processus méthodique nous a permis de mener à bien notre

projet dans les délais impartis, avec une validation finale par le principal responsable du projet.

En outre, nous avons mené des entretiens avec les responsables, ce qui nous a permis d'obtenir les informations nécessaires pour élaborer notre projet de manière efficace.

Il convient de souligner que notre étude s'est déroulée sur une période de trois mois et que les résultats obtenus ne s'appliquent qu'aux projets de guide d'audit interne de l'entreprise nationale des peintures. Ils ne sont pas représentatifs de toutes les entreprises et de tous les types de projets.

La gestion de projet est un processus structuré et collaboratif englobant plusieurs parties prenantes clés, notamment le chef de projet et le responsable technique responsable de l'élaboration du planning. Ce processus implique une série d'étapes cruciales pour établir un planning de projet efficace. Ces étapes comprennent la détermination du délai contractuel, l'identification précise des ressources humaines et matérielles requises, ainsi que la définition minutieuse des tâches en attribuant les ressources nécessaires à leur réalisation optimale. Cette approche méthodique vise à assurer une coordination harmonieuse des activités du projet et à optimiser l'allocation des ressources pour atteindre les objectifs fixés dans les délais impartis.

Référence bibliographiques

| Entreprise NAtionale des Peintures. (ENAP). E.NA.P | Entreprise NAtionale des Peintures—
Algerie. <https://www.enap.dz/>

AETL. (2020). Comment Améliorer vos Performances Transport grâce à la Data ? - AETL -

AFITEP (Éd.). (2010). Dictionnaire de management de projet : Plus de 1400 termes français définis et analysés avec leur équivalent en anglais.

Alberto sillero. (2003). Audit et révision légale—Alberto Sillero—2ème édition—Librairie Eyrolles.

Assemblée générale d'AFNOR. (2017). Assemblée générale d'AFNOR : le rapport 2017 est sorti—AFNOR Normalisation.

Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., & Imbert, P. (2008). Introduction à la recherche qualitative. 19.

Bedaida PHD. (2024). Fwd : Thèse PhD Bedaid.

Benarbia, S., & Chouam, B. (2021). La théorie de l'agence et la gestion de projets. Les cahiers du mecas, 17(2), 95-107.

Boudia, M., & Debbi, A. (2020). La contribution de l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne dans l'entreprise algérienne .

Boufenara - Kherouatou, K., & Belabed-sahraoui, B. (2021). Logframe, méthode de gestion performante des projets participatifs.

Boulangier, J., Etien, F., Nepote, G., Zaidi, B., Farges, G., & Caliste, J.-P. (2013). RÉALISATION D'UN GUIDE DE BONNES PRATIQUES DE L'AUDIT INTERNE.

Bühlmann, F., & Tettamanti, M. (2007). Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaires.

CÉCILIEN DAMBON. (2019). 11 exemples et modèles de diagramme de Gantt pour la gestion de projet.

Christian Latour. (2022). La courbe du cycle de vie d'un projet- HRImag : HOTELS, RESTAURANTS et INSTITUTIONS.

- Croom. (1999). La posture épistémologique en science de gestion.
- Courtot, H. (2018). Management de projet, programme et portefeuille. AFNOR éditions.
- Flick, U. (2007). Designing qualitative research (p. xiii, 130). Sage Publications Ltd.
- Gilles Garel. (2003). Le management de projet—Gilles Garel | Cairn.info.
- Guide PMBok. (2017). (PDF) Guide du Corpus des connaissances_PMBok 6ème édition | Randriamizaka Sitraka Malala—Academia.edu.
- Hervé Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ?
- IFACI. (2017). L'audit interne selon les normes internationales (IFACI) | Udemmy.
- ISO 10006:2017 - Management de la qualité. (2017). ISO 10006:2017—Management de la qualité—Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets.
- ISO 21500:2012 - Lignes directrices sur le management de projet. (2012). ISO 21500:2012—Lignes directrices sur le management de projet.
- Jean-Claude Corbel. (2012). Management de projet—Jean-Claude Corbel—3ème édition—Librairie Eyrolles.
- Jean-Pierre PAYRE. (2022). Organiser une réunion de clôture du projet : Dossier complet | Techniques de l'Ingénieur.
- Jean-Yves Moine. (2021). Le grand livre de la gestion de projet.
- J.Renard. (2010). Théorie et pratique de l'audit interne—J.Renard—7e édition—Éditions Eyrolles.
- Kebbal, S., & Mokrani, A. E. K. (2019). LE ROLE DE L'AUDIT INTERNE DANS LE PILOTAGE ET LA PERFORMANCE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE DES ETABLISSEMENTS DE SANTÉ EN ALGÉRIE.
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : Apports et croyances. Reflets et perspectives de la vie économique, LIII(4), 67-82.

Le passeport du manager. (2023). Passeport du manager pour l'europe et le monde—2744060844—Livre entrepreneuriat—Livres formation professionnelle | Cultura.

Martial PRÉVALET. (2021). Livre Planification de projet.

Nathalie Pouillard. (2021). Suivi de projet : Le secret d'une gestion de projet efficace ?

Nicolas Bouliteau. (2017). Méthode traditionnelle VS. Méthodes agiles.

Paul C. Dinsmore, Jeannette Cabanis-Brewin. (2018). The AMA Handbook of Project Management.

PHILIPPE NASR. (2021). PHILIPPE NASR - CHARLÈNE POIRIER - La Gestion de projet 4e éd. - Gestion et économie—LIVRES - Renaud-Bray.com.

Pierre Schick. (2022). Mémento d'audit interne—Pierre Schick—Librairie Eyrolles.

PMI. (2017). PMI. <https://www.pmi.org>.

PMP. (2018). Initiation de projets : 6 facettes indispensables.

PMP. (2020). Les démarches du processus de management de projet : PMP 2020

Raymond-Alain Thiétart, 2003. (2003). Méthodes de recherche en management—Raymond-Alain Thiétart -... - Librairie Eyrolles.

Rémi Lardilleux. (2023). Fin de projet : Comment clôturer ? <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/fin.htm>.

Rémi Lardilleux. (2023). Planification de projet—Méthodes et outils. <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/planification.htm>.

Richard Soparnot, R. (2005). Typologie des projets et gestion des contributions des acteurs. Vie & sciences de l'entreprise, 168-169(3-4), 68-80.

Roger AÏM,. (2011). L'essentiel de la gestion de projet—Roger Aïm—Librairie Eyrolles.

Rondeau, K., Paillé, P., & Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. Recherches qualitatives, 42(1), 5-29.

Samson, G., Toussaint, R., & Pallascio, R. (2004). Instruments de collecte et outils d'analyse qualitatifs.

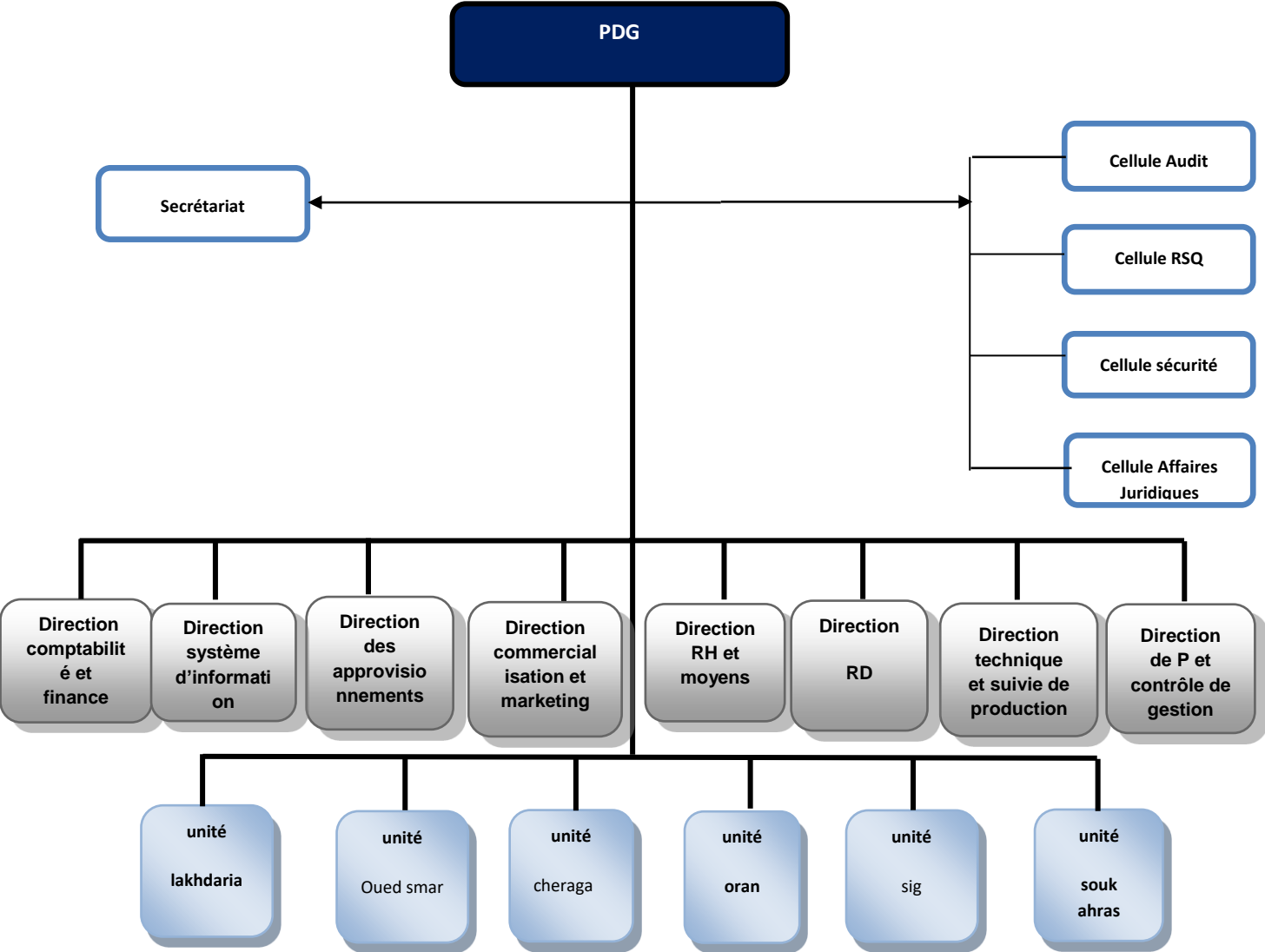
Savornin, J.-C. (2019, janvier 17). Projet, programme, portefeuille, quelle différence ? La gestion de projet facile.

Slack. (2022). Le suivi de projet, une méthode indispensable .

Yves Langevin. (2007). Amazon.fr—Management de projet—Gray, Clifford, Larson, Erik W., Langevin, Yves—Livres.

Annexe

Annexe 1: Organigramme de l'ENAP





Source : Documents interne d'ENAP.

Annexe 2: Guide d'entretien à destination des cadres supérieurs de la gestion de projet et la cellule d'audit interne.

Introduction :

Bonjour, permettez-moi de me présenter, je suis KEBOUT Neama, étudiante en deuxième année master en Entrepreneuriat et Management de projet à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM, Koléa). Dans le cadre de mon projet d'étude qui porte sur « La gestion de projet dans le cadre de proposition d'un guide pratique d'audit interne », je souhaiterais mener un entretien avec vous en vue de savoir la contribution de la planification à l'élaboration d'un guide pratique d'audit interne.

Je vous assure que les informations que vous partagez seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme. Seuls les résultats seront utilisés à des fins de recherche scientifique.

	Guide d'entretien	
Thème : « La gestion de projet dans le cadre de proposition d'un guide pratique d'audit interne »		
Etude de cas : Entreprise nationale des peintures		
Entretien avec :	La date :	
Heure de début :	Heure de fin :	
Section01 : Informations sur l'unité étudiée		
<ul style="list-style-type: none"> • Pourriez-vous vous présenter ? • Pourriez-vous nous présenter votre département ? • Quelles sont vos tâches à exécuter, au quotidien ? • Quelle est la composition de votre team ? • Quelles sont les compétences requises pour mener à bien votre fonction ? • Quels sont les objectifs fixés dans votre fonction ? 		
Section 02 : la gestion de projet		

- Expliquez-nous le processus de management que vous suivez lors de la réalisation d'un projet ?
- Sur quelles références vous appuyez-vous pendant la réalisation de vos projets ?
- Quels sont les techniques/outils de management que vous utilisez lors de la réalisation d'un projet ?
- Est-ce que ces techniques / outils que vous adoptez aujourd'hui en termes de gestion de projet présentent des limites ? Si oui, lesquelles ?
- Qui prend en charge la planification durant les projets ?
- Quelles sont les différentes étapes à suivre dans le but de réaliser un planning de projet ?
- Est-ce qu'une actualisation du planning a lieu, si oui, à quelle fréquence et pourquoi ?
- Votre département a-t-il déjà signalé des retards, des dépassements de budget ou des problèmes de qualité ? Quelles en sont les causes ?
- Selon vous quels sont les moyens à utiliser pour une gestion efficace des délais ?
- Comment définissez-vous la façon dont votre entreprise gère et réalise ses projets ?
- Comment corrigez-vous les dysfonctionnements ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'un projet réussi ?

Section 03 : l'audit interne au sein d'ENAP



- Selon vous, Quels est l'utilité d'un guide d'audit interne?
- Quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien ce projet?
- Pourriez-vous décrire en détail les missions principales ainsi que les activités spécifiques qui relèvent de votre responsabilité au sein de la cellule d'audit ?
- Comment les différentes étapes de l'audit seront-elles planifiées et organisées ?
- Est-ce que vous utilisez des outils et des techniques pour la planification de l'audit ?
- Est-ce que vous utilisez un planning pour chaque phase d'audit ?
- Avez-vous établi un programme de mission d'audit ?
- Comment l'établissement s'assure-t-il que ce programme est suivi ?
- Pourriez-vous présenter les différentes phases d'une mission d'audit ?
- Quels sont les processus à audité au sein d'entreprise nationale des peintures ?
- Existe-t-il une documentation pour ces processus ?

- Selon vous, comment garantir l'efficacité de l'élaboration d'un guide d'audit ?

Source : Elaborée par nos soins.

Je vous remercie d'avoir participé et nous accorder de votre temps pour cet entretien.

Annexe 3: Entretien avec le chef des projets

 <p>المدرسة الوطنية العليا للمناجاة Ecole Nationale Supérieure de Management</p>	Guide d'entretien	
Entretien avec : Mr. SIDIALI Abdelhafid	Date : 12 mai 2024	
Expérience dans le domaine : 12 ans	La durée de l'entretien : 1h	
Section01 : Informations sur l'unité étudiée		
<p>Pourriez-vous vous présenter ? Je suis Sidiali Abdelhafid, chef de projet au sein d'une entreprise nationale des peintures. Fort d'une solide expérience dans la gestion de projets, je suis passionné par l'innovation et la recherche de solutions créatives pour répondre aux besoins changeants de notre marché.</p> <p>Pourriez-vous nous présenter votre département ? Je supervise le département de gestion de projet.</p> <p>Quelles sont vos tâches à exécuter, au quotidien ? Mes responsabilités quotidiennes sont diverses et exigeantes. Elles incluent la planification détaillée des activités du projet, la coordination des équipes, la gestion des ressources allouées, et la supervision de l'avancement du projet pour garantir le respect des délais et des budgets impartis.</p> <p>Quelle est la composition de votre team ? La composition de mon équipe elle compte: -L'équipe études -département de suivi des projets</p> <p>Quelles sont les compétences requises pour mener à bien votre fonction ? Une solide compétence en leadership, communication et des formation continue.</p> <p>Quels sont les objectifs fixés dans votre fonction ?</p>		

La définition claire des livrables et des jalons du projet, la gestion optimale des ressources, le respect des délais et des budgets établis, ainsi que l'assurance de la qualité.

Section 02 : le Project management

Expliquez-nous le processus de management que vous suivez lors de la réalisation d'un projet ?

Je mets en œuvre un processus de management structuré et méthodique pour assurer le succès du projet :

- L'objectif de projet ;
- La planification ;
- Le suivi et contrôle ;
- Communication avec l'équipe de projet pour la clôture.

Sur quelles références vous appuyez-vous pendant la réalisation de vos projets ?

je m'appuie sur plusieurs références clés pendant la réalisation de nos projets. Ces références comprennent : Les meilleures pratiques de la gestion de projet et les normes de l'ENAP.

Quels sont les techniques/outils de management que vous utilisez lors de la réalisation d'un projet ?

- MS Project (planning)
- EXCEL
- Tableau des achats /ventes
- Outils suivie des études

Est-ce que ces techniques / outils que vous adoptez aujourd'hui en termes de gestion de projet présentent des limites ? Si oui, lesquelles ?

Non, au contraire. Ça permet de canaliser les efforts

Qui prend en charge la planification durant les projets ?

Je suis responsable de la planification durant les projets, en collaboration avec l'équipe d'études.

Quelles sont les différentes étapes à suivre dans le but de réaliser un planning de projet ?

Les étapes suivantes sont essentielles pour élaborer un planning de projet efficace.

Nous débutons par déterminer le délai contractuel du projet, sur cette base, nous identifions les ressources humaines et matérielles nécessaires pour respecter ce délai et finalement nous définissons l'ensemble des tâches du projet et affectons les ressources requises pour

les exécuter efficacement.

Est-ce qu'une actualisation du planning a lieu, si oui, à quelle fréquence et pourquoi ?

Non, aucune mise à jour n'a été réalisée. Celles-ci interviennent uniquement en cas de modification du volume de travail ou de l'apparition de travaux supplémentaires non prévus dans le contrat. Toutefois, un suivi régulier de l'avancement des travaux est effectué chaque mois.

Votre département a-t-il déjà signalé des retards, des dépassements de budget ou des problèmes de qualité ? Quelles en sont les causes ?

Je reconnais que notre département a été confronté à des dépassements de délai, de budget et des problèmes de qualité par le passé. Ces situations peuvent être causées par divers facteurs, notamment des estimations initiales des ressources et des délais et des changements imprévus dans les exigences du projet

Selon vous quels sont les moyens à utiliser pour une gestion efficace des délais ?

Avoir une cellule de suivi du planning.

Comment définissez-vous la façon dont votre entreprise gère et réalise ses projets ?

Notre entreprise nationale des peintures suit un guide de gestion projet ça prouve sa maturité et sa compétence en la matière.

Comment corrigez-vous les dysfonctionnements ?



Autour d'une table à l'amiable.

Pour vous, Qu'est ce qu'un projet réussi ?

Je considère qu'un projet réussi est celui qui :

- Atteinte des objectifs en termes de qualité couts délais.
- Apporter Une valeur ajoutée pour l'entreprise
- Satisfaction clientèle.

Annexe 4: Entretien avec le responsable de la cellule d'audit

 <p>المدرسة الوطنية للمناجاة Ecole Nationale Supérieure de Management</p>	Guide d'entretien	
Entretien avec : Mr. BAHAR Mohamed	Date : 12 mai 2024	
Expérience dans le domaine : 15 ans	La durée de l'entretien : 1h 30min	
Section01 : Informations sur l'unité étudiée		
<p>Pourriez-vous vous présenter ?</p> <p>Bonjour, je me présente Bahar Mohamed, responsable de la cellule d'audit dans le domaine de la gestion au sein de l'entreprise nationale des peintures.</p> <p>Pourriez-vous nous présenter votre département ?</p> <p>Notre département de la cellule d'audit est au cœur de la gouvernance et de la gestion des risques au sein de l'entreprise ENAP. En tant que responsable de ce département, mon équipe et moi-même sommes dédiés à assurer l'intégrité, la transparence et l'efficacité de nos opérations dans tous les aspects de la gestion.</p> <p>Quelles sont vos tâches à exécuter, au quotidien ?</p> <p>Chaque jour, je planifie minutieusement les audits à venir, définissant les objectifs spécifiques et les ressources nécessaires pour mener à bien ces missions. L'exécution des audits implique une analyse approfondie des processus, des contrôles internes et des pratiques de gestion, où je m'efforce d'identifier les risques potentiels et les possibilités d'amélioration.</p> <p>Quelle est la composition de votre team ?</p> <p>Dans notre équipe de la cellule d'audit, inclut le responsable de la cellule d'audit, assumant la responsabilité de la supervision des activités d'audit interne au sein de l'organisation, ainsi qu'un auditeur interne et un chargé d'études principale, jouant un rôle essentiel dans l'analyse et l'évaluation des processus et des pratiques opérationnelles de l'entreprise.</p> <p>Quelles sont les compétences requises pour mener à bien votre fonction ?</p> <p>Une expertise approfondie en audit et en gestion des risques est essentielle pour évaluer efficacement les processus et les contrôles internes de l'entreprise. Une communication claire</p>		

et concise est cruciale pour rédiger des rapports d'audit pertinents et interagir efficacement avec les parties prenantes.

Quels sont les objectifs fixés dans votre fonction ?

Mon objectif principal est d'assurer l'intégrité et la transparence des opérations de l'entreprise en identifiant, évaluant et atténuant les risques potentiels. Cela implique de garantir la conformité aux normes et réglementations applicables, ainsi que de promouvoir une culture de responsabilité et de conformité au sein de l'organisation. En parallèle, je vise à optimiser l'efficacité opérationnelle en identifiant les opportunités d'amélioration des processus et en recommandant des actions correctives pour renforcer les contrôles internes.

Section 02 : Le guide d'audit interne pour l'ENAP

Selon vous, Quels est l'utilité d'un guide d'audit interne?

Le guide d'audit interne joue un rôle fondamental en établissant des normes, en guidant les auditeurs, en assurant la conformité et en favorisant l'amélioration continue au sein de l'entreprise nationale des peintures

Quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien ce projet?

Pour mener à bien le guide d'audit interne, nécessite diverses ressources, notamment des ressources humaines compétentes, des outils et techniques, un accès aux informations pertinentes et une analyse documentaire. Ces ressources sont essentielles pour garantir que les audits internes sont menés de manière efficace et conforme aux normes établies.

Pourriez-vous décrire en détail les missions principales ainsi que les activités spécifiques qui relèvent de votre responsabilité au sein de la cellule d'audit ?

Je suis chargé de planifier, exécuter et superviser les activités d'audit dans le domaine de la gestion. Cela comprend l'identification des risques, l'évaluation des processus et des contrôles internes, et la formulation de recommandations pour améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer la conformité aux normes et réglementations.

Comment les différentes étapes de l'audit seront-elles planifiées et organisées ?

Je mènerai une évaluation initiale des risques pour identifier les domaines prioritaires à auditer et je définirai les objectifs spécifiques de chaque audit, en tenant compte des enjeux stratégiques, des préoccupations de la direction et des exigences réglementaires. Une fois les objectifs définis, je procéderai à la planification détaillée de chaque audit, en déterminant la portée, les ressources nécessaires et le calendrier des travaux.

Est-ce que vous utilisez des outils et des techniques pour la planification de l'audit ?

Oui, j'emploie divers outils et techniques pour planifier efficacement les audits, tel que les

questionnaire, la grille de séparation des tâches.. etc.

Avez-vous établi un programme pour la mission d'audit ?

J'ai établi un programme de mission d'audit qui dirige notre travail de manière méthodique tout au long du processus d'audit. Ce programme énonce distinctement les objectifs spécifiques de chaque mission, la portée des examens à entreprendre, ainsi que les méthodes et les étapes à suivre pour atteindre ces objectifs.

Comment l'établissement s'assure-t-il que cette planification est suivie ?

Le suivi est assuré par une personne qualifiée chargée de superviser la planification des missions.

Pourriez-vous présenter les différentes phases d'une mission d'audit ?

Bien sûr, les différentes phases d'une mission d'audit comprennent :

- La phase de planification ;
- La phase d'exécution ;
- La phase d'élaboration de rapport d'audit ;
- La phase de suivi des recommandations.

Quels sont les processus à audité au sein d'entreprise nationale des peintures ?

Tous les processus.



Existe-t-il une documentation pour ces processus ?

Oui, il existe une documentation pour ces processus.

Selon vous, comment garantir l'efficacité de l'élaboration d'un guide d'audit ?

Pour élaborer avec succès un guide d'audit, une approche méthodique et collaborative est essentielle. Comprendre les besoins spécifiques de l'organisation, impliquer les parties prenantes, définir clairement les objectifs et les domaines d'audit, et tester régulièrement le guide pour le maintenir à jour sont des étapes clés.

Annexe 5: Entretien avec le chargé d'étude principale (l'auditeur interne)

 <p>المدرسة الوطنية للمناجاة Ecole Nationale Supérieure de Management</p>	<p>Guide d'entretien</p>	
<p>Entretien avec : Mr. GHARBI Kamel</p>	<p>Date : 14 mai 2024</p>	
<p>Expérience dans le domaine : 10 ans</p>	<p>La durée de l'entretien : 1h</p>	
<p>Section01 : Informations sur l'unité étudiée</p>		
<p>Pourriez-vous vous présenter ?</p> <p>Je me présent GHARBI Kamel, spécialisé dans le domaine de la gestion. Fort de mon expérience et de mes compétences en audit, je suis dédié à l'évaluation et à l'amélioration des processus internes de l'entreprise nationale des peintures.</p> <p>Pourriez-vous nous présenter votre département ?</p> <p>Je travaille au sein du département d'audit interne. Notre département a pour mission principale d'évaluer de manière indépendante les processus, les opérations et les systèmes de contrôle interne de l'entreprise.</p> <p>Quelles sont vos tâches à exécuter, au quotidien ?</p> <p>Mes tâches quotidiennes sont variées et axées sur l'évaluation des processus internes, des opérations et des systèmes de contrôle de l'entreprise. Cela inclut la planification et la réalisation d'audits internes sur différents domaines fonctionnels.</p> <p>Quelle est la composition de votre team ?</p> <p>Notre équipe est constituée d'un responsable de la cellule d'audit, un chargé d'étude principal et un auditeur interne.</p> <p>Quelles sont les compétences requises pour mener à bien votre fonction ?</p> <p>Plusieurs compétences sont essentielles pour mener à bien ma fonction.</p> <p>Une compréhension approfondie des principes et des techniques d'audit, ainsi que la maîtrise des normes et réglementations en vigueur, sont essentielles pour mener à bien les missions d'audit.</p>		

Quels sont les objectifs fixés dans votre fonction ?

Je vise généralement à assurer l'intégrité, l'efficacité et la conformité des opérations de l'organisation.

Section 02 : Le guide d'audit interne pour l'ENAP**Selon vous, Quels est l'utilité d'un guide d'audit interne ?**

Le guide d'audit interne représente un instrument primordial dans le cadre professionnel de l'audit interne au sein des entreprises. Ses objectifs spécifiques, variés et fondamentaux, visent à assurer la qualité et la cohérence des audits internes. Son dessein principal consiste à établir des normes et des procédures standardisées afin d'homogénéiser les pratiques d'audit, procurant ainsi une orientation claire et directive aux auditeurs internes tout au long du processus d'audit.

Quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien Ce projet?

Les outils, des ressources humaines qualifiées, un accès aux informations pertinentes sur les processus de l'entreprise, et le soutien de la direction.

Pourriez-vous décrire en détail les missions principales ainsi que les activités spécifiques qui relèvent de votre responsabilité au sein de la cellule d'audit ?

Mes responsabilités englobent :

- la planification d'audit ;
- Le suivie de la planification des missions d'audit ;
- L'audit des processus au sein d'ENAP.

Comment les différentes étapes de l'audit seront-elles planifiées et organisées?

La planification débutera par une analyse approfondie des objectifs de l'audit, des domaines à examiner, l'équipe d'audit, sera constituée pour mener à bien la mission. Une fois les ressources identifiées, nous procéderons à une collecte systématique des données nécessaires à l'audit, en utilisant des méthodes et nous élaborerons un plan détaillé pour chaque étape de l'audit, en définissant les procédures à suivre, les échéances à respecter et les responsabilités de chaque membre de l'équipe.

Est-ce que vous utilisez des outils, technique pour la planification de l'audit ?

Nous utilisons une gamme d'outils et de techniques pour la planification de l'audit.

- Les questionnaires, la grille de séparation des tâches et la grille de séparation des tâches

Avez-vous établi un programme pour une mission d'audit ?

Oui, j'ai établi un programme de mission d'audit pour guider la réalisation efficace des audits internes. Cette planification définit les objectifs, la portée, les méthodologies et les

ressources nécessaires pour chaque mission d'audit.

Comment l'établissement s'assure-t-il que cette planification est suivie ?

Pour garantir que la planification de la mission d'audit j'établi un suivie de planning de manière efficace.

Pourriez –vous présenter les différentes phases d'une mission d'audit ?

Bien sûr, les différentes phases d'une mission d'audit comprennent généralement la planification, la collecte des données, l'évaluation des risques, la réalisation des tests et des analyses, la communication des résultats et enfin, la rédaction du rapport d'audit

Quels sont les processus à audité au sein d'entreprise nationale des peintures ?

On audite tous les processus au sein d'ENAP.

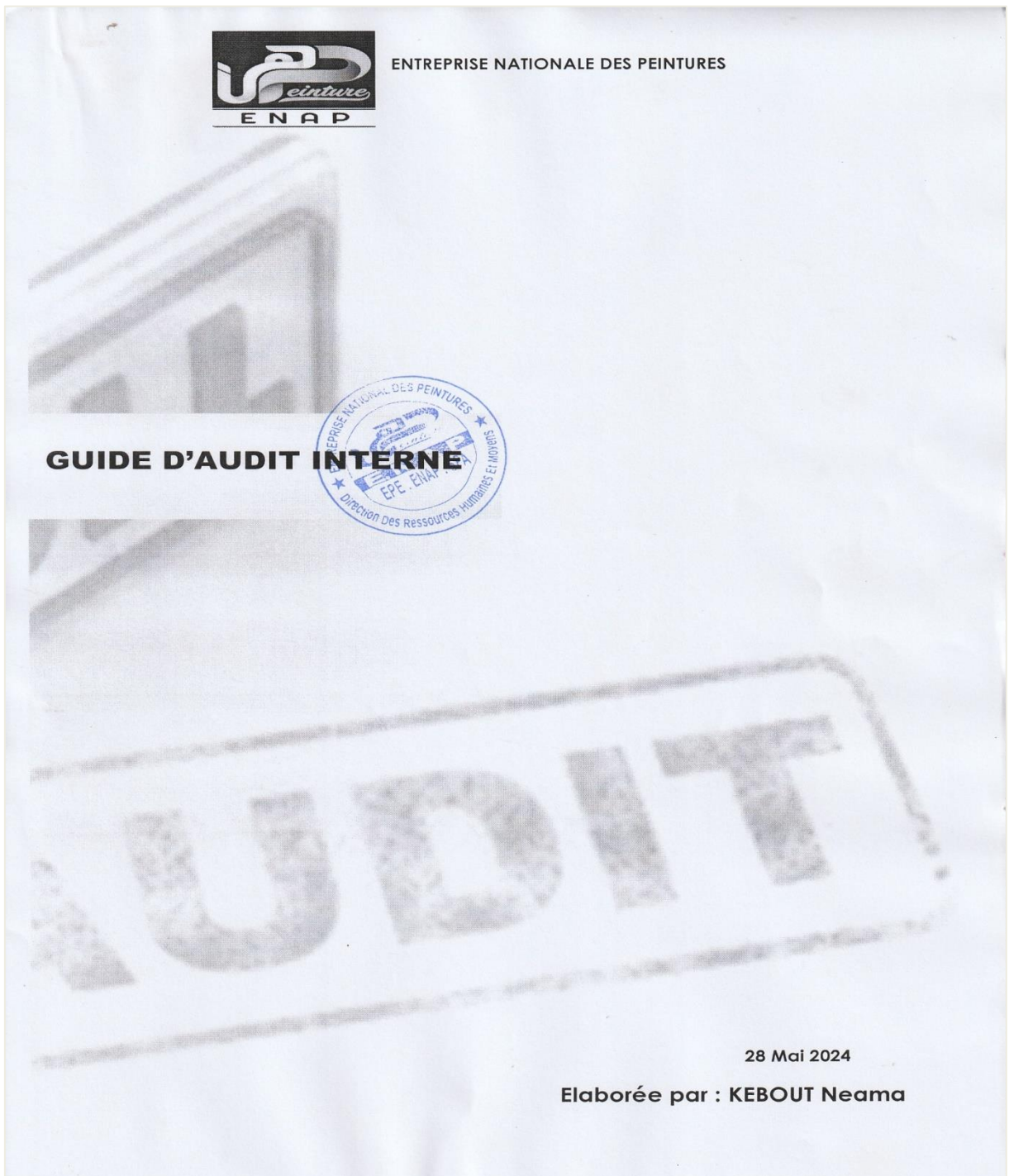
Existe-t-il une documentation pour ces processus ?

Il existe une documentation pour ces processus afin de fournir des directives, des procédures et des normes à suivre dans l'exécution des activités opérationnelles.

Selon vous, comment garantir l'efficacité de l'élaboration d'un guide d'audit pour l'ENAP ?

Cela nécessite la réalisation d'une analyse des besoins spécifiques de l'entreprise, l'exploitation de sources documentaires pertinentes, l'établissement de canaux de communication efficaces avec les auditeurs, ainsi que la mise en place d'un programme de formation en audit interne. Un plan bien conçu et exécuté est donc essentiel pour élaborer de manière efficace un guide d'audit.

Annexe 6: L'accord du premier responsable sur le guide d'audit interne



Source : Elaborée par nos soins.