

UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

*Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences
Commerciales*

DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et
Comptabilité*

Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Thème :

**Audit de projet d'investissement : cas de l'extension
de l'unité de fabrication de l'entreprise Electro
Industries Azazga.**

Réalisé par :

- **MANCER Lamia**
- **OUYAHIA Celina**

Encadré par :

Pr. RACHEDI Akila

Devant le jury :

- **Président : Mr ZERKHEFAOUI LYES. MCA .UMMTO**
- **Examineur : Mme SI MANSOUR Farida.MCB.UMMTO**
- **Rapporteure : Mme RACHEDI Akila. Professeure . UMMTO**

Date de soutenance : 11/09/2024

Promotion : 2023/2024



Remerciements

Nous exprimons notre gratitude envers Allah, pour la santé, le courage et la patience qu'Il nous a accordés pour mener à bien nos études et réaliser ce travail.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères à Madame RACHEDI Akila, notre promotrice à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Son soutien inestimable, ses conseils éclairés et son encadrement rigoureux ont été des piliers dans l'accomplissement de ce mémoire.

Nos remerciements vont également à Mademoiselle TADOUTE ainsi qu'à tous les membres du jury pour leur temps et leur expertise dans l'examen et l'évaluation de notre travail. Nous sommes honorés de soumettre notre mémoire à votre appréciation.

Nous tenons également à remercier chaleureusement tous nos enseignants de la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion. Leur dévouement et leur partage de savoir ont joué un rôle important dans notre formation académique.

Enfin, nous exprimons notre reconnaissance à toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce mémoire. Votre soutien a été une source précieuse de motivation.



OUYAHIA Celina

Mancer Lamia



Dédicaces



À ma chère mère : Ta présence bienveillante, ton amour inconditionnel et tes encouragements constants ont été une source inestimable de force et de détermination. Ce mémoire est le reflet de tes sacrifices et de ton amour infini. Je te le dédie avec tout mon respect et ma profonde gratitude.

À mon père : Ta sagesse, ton soutien indéfectible et ton dévouement ont éclairé chacun de mes pas tout au long de ce parcours. Je te remercie sincèrement pour ta patience et ta bienveillance. Ce mémoire est une modeste expression de ma reconnaissance et de mon affection.

À ma fille Emma : Ta naissance a illuminé ma vie et m'a apporté une nouvelle source de motivation. Que ce mémoire soit un témoignage de l'amour que je te porte et du bonheur que tu m'apportes chaque jour.

À mon frère Amer et ma sœur Lilia : Votre soutien constant et vos encouragements m'ont insufflé la force nécessaire pour persévérer. Ce travail est également dédié à vous, en signe de mon affection et de ma gratitude.

À mon mari : Ton amour, ton soutien inébranlable et ta patience m'ont permis de surmonter les défis rencontrés sur mon chemin. Ce mémoire t'est dédié, en reconnaissance de ton soutien indéfectible et de mon amour profond.

À ma belle-famille : Votre accueil chaleureux et votre soutien moral ont été précieux tout au long de cette aventure. Je vous dédie également ce travail en témoignage de ma gratitude pour votre compréhension et votre encouragement.

À toutes les personnes qui ont contribué à ce projet : Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes celles et ceux qui ont joué un rôle dans la réalisation de ce mémoire. Vos conseils, votre soutien et vos encouragements ont été essentiels dans ce parcours. Ce travail est aussi le fruit de votre aide précieuse, et je vous en suis infiniment reconnaissante.

OUYAHIA Celina





Dédicaces



C'est avec une profonde gratitude et une sincère émotion que je dédie ce modeste travail :

À la mémoire de ma chère mère : J'aurais tant souhaité pouvoir partager ce moment de joie avec toi, car tu as toujours été un pilier essentiel dans mes études. Ta présence et ton soutien m'ont constamment encouragée. Tu es à jamais dans mon esprit et mon cœur. Que Dieu t'accueille dans Son vaste paradis.

À mon père : Ton soutien indéfectible et tes conseils avisés ont été des sources de motivation tout au long de mon parcours. Ta sagesse et ta présence bienveillante ont été déterminantes dans la réussite de ce travail. Je te dédie ce mémoire avec toute ma reconnaissance et mon affection.

À mes frères et sœurs : Votre soutien constant et vos encouragements m'ont été précieux. Vous avez toujours été là pour m'apporter le soutien nécessaire. Je souhaite également dédier ce travail à vos enfants, dont la joie et l'énergie apportent tant de bonheur à notre famille.

À mes enfants Malik, Alycia et Ouassila : Votre amour et votre compréhension ont été une source de motivation inestimable. Que ce mémoire soit un témoignage de l'amour et du bonheur que vous m'apportez chaque jour.

À mon mari Mouloud : Je dédie ce travail à celui qui est le secret de mon bonheur. Ton soutien inébranlable, ta patience et ta compréhension ont été essentiels pour surmonter les défis de ce parcours. Ce mémoire est aussi pour toi.

À ma belle-famille : Votre accueil et soutien ont été précieux. Merci pour votre compréhension et encouragement. Je vous remercie pour votre compréhension et votre encouragement, qui ont été une source de motivation constante.

À ma camarade Celina : Merci pour ta patience et ton soutien tout au long de ce projet. Ta présence a été d'une aide précieuse et je te suis infiniment reconnaissante.

À l'ensemble de mes enseignants : Votre dévouement et vos conseils ont été fondamentaux pour ce travail. Je vous remercie sincèrement pour votre soutien et vos conseils.

À toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à ce projet : Votre aide et encouragements ont été essentiels. Je vous suis reconnaissante pour votre soutien inestimable.



MANCER Lamia



Liste des figures

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Figure N°01 : Critères de pré-sélection des projets d'investissement | 9 |
| Figure N°02 : Importance de l'audit des projets d'investissement..... | 15 |
| Figure N°03 : Organigramme de la direction de l'entreprise Electro Industries Azazga | 45 |

Liste des tableaux

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tableau N°01 : Méthodes d'évaluation financière des projets d'investissement..... | 10 |
| Tableau N°02 : Phases de préparation de l'audit..... | 51 |
| Tableau N°03 : Phases de réalisation de l'audit | 52 |
| Tableau N°04 : Phases de conclusion de l'audit | 53 |
| Tableau N°05 : Principes légaux régissant les marchés publics..... | 55 |
| Tableau N°06 : Processus d'expression des besoins et budget prévisionnel | 55 |
| Tableau N°07 : Modes de passation en fonction du montant du projet | 56 |
| Tableau N°08 : Processus de soumission du cahier des charges à la CME | 57 |
| Tableau N°09 : Publication de l'avis du marché selon le mode de passation | 57 |
| Tableau N°10 : Réception et analyse des offres | 58 |
| Tableau N°11 : Notification et recours | 58 |
| Tableau N°12 : Demande de remise et approbation du contrat | 59 |
| Tableau N°13 : Caution de garantie et suivi du projet | 59 |
| Tableau N°14 : Réception du projet et libération de la caution de garantie | 60 |
| Tableau N°15 : Plan de la mission d'audit..... | 61 |
| Tableau N°16 : Comparaison des coûts..... | 62 |
| Tableau N°17 : Vérification des spécifications techniques | 63 |
| Tableau N°18 : Vérification des exigences administratives..... | 64 |
| Tableau N°20 : Tableau des recommandations..... | 70 |

Sommaire

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduction Generale..... | 1 |
| Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement | 4 |
| Introduction | 4 |
| Section1 : Concepts et généralités sur le projet d'investissement | 5 |
| Section 2 : L'audit de projet | 12 |
| Conclusion : | 19 |
| Chapitre II : Processus de l'audit de projet..... | 20 |
| Introduction | 20 |
| Section1 : Les aspects de l'audit de projet d'investissement..... | 21 |
| Section 2 : Le déroulement de la mission d'audit de projet d'investissement..... | 29 |
| Conclusion..... | 41 |
| Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga | 41 |
| Introduction | 41 |
| Section 1 : Présentation de l'organisme et de sa structure d'audit interne | 42 |
| Section 2 : La fonction d'audit du projet d'investissement au sein de l'entreprise | 50 |
| Conclusion..... | 74 |
| Annexes : | 81 |

Introduction générale

Dans un contexte économique mondial en perpétuelle mutation, caractérisé par des instabilités financières et des évolutions rapides dans les pratiques de financement, le succès des entreprises repose sur des décisions stratégiques éclairées et rigoureuses. L'audit, en tant qu'outil de vérification et d'évaluation, joue un rôle important pour garantir la conformité et la performance des projets d'investissement. Cette importance est d'autant plus accentuée dans des environnements complexes comme celui de l'Algérie, où les fluctuations des matières premières, les changements réglementaires et les évolutions économiques imposent une vigilance accrue.

L'audit des projets d'investissement est crucial pour garantir la bonne gouvernance et la transparence des décisions d'investissement. Il permet également d'améliorer la prise de décision en offrant une évaluation objective et indépendante des projets. Enfin, il aide à identifier les opportunités d'optimisation et à minimiser les écarts entre les prévisions initiales et les résultats obtenus.

En sus, l'audit des projets d'investissement constitue un outil clé pour les entreprises souhaitant assurer la viabilité de leurs initiatives d'investissement. Il permet d'identifier des points faibles, de proposer des améliorations et de garantir que les projets génèrent une valeur durable à long terme.

Ainsi, l'audit des projets d'investissement constitue un levier crucial pour évaluer, superviser et optimiser la gestion des projets au sein des entreprises. En tant que démarche structurée, il mobilise des outils et méthodes spécialisés afin d'analyser la faisabilité, la rentabilité et la conformité des projets, garantissant ainsi leur alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise [Madoz, J.-P. (2003), Daamoucha, M., & Mesk, H. (2024)].

Notre recherche se focalise spécifiquement sur l'audit des projets d'investissement, en prenant pour exemple l'extension de l'unité de fabrication de l'entreprise Electro Industries à Azazga. Cette entreprise, spécialisée dans la production de moteurs et de groupes électrogènes, a décidé d'élargir ses capacités de production pour mieux répondre à une demande croissante. Elle vise à examiner comment les pratiques d'audit appliquées à ce projet peuvent influencer son succès et contribuer à la performance globale de l'entreprise. Le choix de ce sujet est particulièrement pertinent pour notre spécialité en audit. En tant qu'étudiantes en Master 2, nous comprenons l'importance de l'audit dans la gestion des investissements, surtout dans un contexte économique aussi dynamique et complexe.

Introduction générale

Le stage réalisé au sein d'Electro Industries nous offre l'opportunité d'appliquer nos connaissances théoriques à un cas pratique concret, ce qui nous permet de mieux appréhender les défis liés à l'audit des projets d'investissement. Cette expérience enrichissante nous aidera à élaborer un rapport d'audit détaillé et à formuler des recommandations spécifiques pour le projet étudié.

Problématique

Dans ce contexte, la problématique à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse est celle de savoir : **Dans quelle mesure les démarches d'audit mises en place pour le projet d'extension de l'unité de fabrication chez Electro Industries contribuent-elles à l'évaluation et au succès du projet ?**

Sous-Questions

Pour répondre à cette question principale, nous explorerons plusieurs sous-questions :

- Quels sont les principaux critères d'audit pour évaluer la performance d'un projet d'investissement ?
- Quels risques peuvent être identifiés et gérés à travers l'audit d'un projet d'investissement ?
- Comment les pratiques d'audit actuelles chez Electro Industries peuvent-elles être améliorées pour optimiser la gestion du projet d'extension ?

Hypothèses

Notre recherche s'articule autour de deux hypothèses principales :

Hypothèse 1 : Une démarche d'audit rigoureuse et bien structurée contribue à une évaluation plus précise des projets d'investissement, favorisant ainsi leur réussite.

Hypothèse 2 : L'audit permet d'identifier des opportunités d'amélioration et des faiblesses dans le projet, ce qui permet de proposer des recommandations concrètes pour optimiser sa gestion.

Concernant l'approche épistémologique adoptée, elle s'inscrit dans le paradigme interprétativiste, qui correspond à la nature de notre recherche sur le terrain. Le choix de cette approche est justifié par la formulation des hypothèses et l'utilisation d'une étude qualitative.

Introduction générale

C'est pourquoi, cette recherche propose d'adopter une approche hypothéco-déductive, l'objectif est d'expliquer que l'audit des projets d'investissement est un processus systématique qui utilise des outils et techniques spécifiques pour examiner la faisabilité, la rentabilité et la conformité des projets, assurant ainsi qu'ils répondent aux objectifs stratégiques de l'organisation.

Méthodologie

La méthodologie adoptée dans cette recherche est de nature mixte, combinant une approche théorique et pratique. La première partie consiste en une revue bibliographique, utilisant des ouvrages spécialisés, des thèses, des articles académiques, ainsi que des sources en ligne pour établir une base théorique sur les pratiques d'audit des projets d'investissement. Cette revue nous permet de comprendre les principes théoriques et les pratique d'audit.

La seconde partie de la méthodologie repose sur une étude de cas pratique chez Electro Industries. Nous analysons les documents internes de l'entreprise, tels que les rapports d'audit et les plans de projet ainsi que des entretiens avec l'auditeur interne pour évaluer les pratiques d'audit appliquées au projet d'extension. Cette analyse pratique vise à évaluer l'efficacité des pratiques d'audit et à identifier les améliorations pour la gestion des projets d'investissement.

Structure du Mémoire

Le mémoire sera structuré en trois chapitres distincts. Le premier chapitre traitera des concepts et des généralités sur l'audit des projets d'investissement. Le deuxième chapitre se concentrera sur les pratiques d'audit spécifiques au projet d'extension. Enfin, le troisième chapitre présentera une étude de cas détaillée d'Electro Industries à Azazga, avec une analyse des pratiques d'audit appliquées.

Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement

Introduction

La décision d'investissement revêt ainsi une importance capitale dans leur stratégie de développement. Les projets d'investissement, conçus pour générer de la valeur sur le long terme, représentent des leviers puissants pour atteindre des objectifs stratégiques ambitieux.

Ces initiatives se caractérisent par leur orientation stratégique, leur engagement en ressources significatives, leur durée définie, leur incertitude inhérente et leur potentiel de création de valeur pour l'entreprise. Classifiés selon divers critères tels que la nature comptable, les objectifs visés et le type d'audit requis, les projets d'investissement présentent des spécificités qui influencent leur gestion et leur évaluation. Le processus d'élaboration d'un projet d'investissement se structure en phases distinctes, de l'identification initiale des besoins et opportunités à la réalisation concrète des projets sélectionnés, en passant par une évaluation de leur rentabilité et faisabilité.

Comprendre ces fondamentaux est essentiel pour une gestion financière efficace. L'audit de projet, en tant qu'outil d'évaluation indépendant, joue un rôle clé dans la validation de la pertinence et de la viabilité des projets. Le chapitre suivant les concepts et méthodologies spécifiques à l'audit de projet, mettant en évidence son impact sur la gestion des risques et la prise de décision stratégique dans le contexte des investissements d'entreprise.

Section1 : Concepts et généralités sur le projet d'investissement

Cette première section donne une exploration de la première variable de notre étude, à savoir le projet d'investissement. A travers cette section, nous donnons des concepts et des généralités liées aux projets d'investissement. Nous commençons par définir clairement ce qu'est un projet d'investissement et ses objectifs, en mettant en évidence les aspects stratégiques et opérationnels visés. Ensuite, nous examinons les différentes typologies de projets d'investissement et nous abordons le processus d'élaboration d'un projet d'investissement, en détaillant et en soulignant l'importance de chaque étape dans la réussite globale du projet d'investissement.

1.1. Définition et objectifs du projet de l'investissement

Un projet d'investissement désigne un actif à long terme au sein d'une entreprise qui n'est pas utilisé dans un cycle d'exploitation normal. Il consiste en l'engagement de capitaux sur une période prolongée en vue de bénéfices ou de gains futurs incertains (Legros, G., 2010).

1.1.1. Définition de l'investissement

Selon l'aspect comptable, l'investissement est « l'ensemble des biens et valeurs durables acquis ou créés par l'entreprise, lui permettant d'exercer son activité » (Boubaker, M., 2024).

Selon l'aspect économique, un investissement est « une dépense ou d'autres ressources qui créent un flux continu de bénéfices et services futurs. C'est tous sacrifices des ressources fait aujourd'hui dans l'espoir d'obtenir dans le futur des résultats, certes, étalés dans le temps mais d'un montant total supérieur à la dépense initiale » (Simon, F.-X., & Trabelsi, M. 2005)

Selon l'aspect financier, un investissement consistera en « un engagement durable de capital réalisé en vue de dégager des flux financiers que l'on espère positifs dans le temps » (Koehl, J., 2003).

Selon l'aspect stratégique, investir permet à l'entreprise de se positionner sur un marché concurrentiel et s'adapter à son environnement, en augmentant la valeur de la firme.

1.1.2. Définition d'un projet d'investissement

Un projet d'investissement est : « une opération entraînant l'affectation des ressources à un projet industriel ou financier dans l'espoir d'en tirer des flux de liquidités sur un certain nombre de périodes afin d'enrichir l'entreprise » (Hamdi, K., 2000).

Ou encore, « un projet d'investissement représente l'acquisition d'un ensemble d'immobilisations permettant de réaliser ou de développer une activité (ou un objectif) donné. Dans son aspect commun, il correspond à une dépense immédiate dont on attend des avantages futurs » (Houdayer, R., 1999).

1.1.3. Les objectifs d'un projet l'investissement

Les objectifs d'un projet d'investissement on distingue (Hervé, H., 2003) :

1.1.3.1. Les objectifs d'ordre stratégique

C'est un ensemble d'objectifs qui relève généralement de la sphère stratégique. Il peut faire l'objet d'expansion, de modernisation, d'indépendance..... La somme de ces objectifs sera considérée par la direction générale, leur hiérarchisation et coordination permettront la définition de la stratégie afférente à l'investissement.

1.1.3.2. Les objectifs d'ordre opérationnel

Ils se situent au niveau technique nous donnerons ci-dessus une liste de trois objectif :

- **Objectifs de coût :** La politique des coûts est l'objectif de bon nombre de projets, car c'est un élément capital qui permet une marge de manœuvre en matière de politique de prix qui est à son tour redoutable instrument de la stratégie commerciale. Cet objectif consiste à réduire au maximum les coûts de revient d'un produit.
- **Objectifs de temps :** Tout projet peut avoir comme principal objectif une demande apparue récemment, dans les meilleurs délais afin d'acquérir un avantage concurrentiel. En effet dans un marché à vive concurrence, les parts reviennent à ceux qui jouent mieux, et surtout plus vite. Cela explique le fait que certains produits lancés tardivement échouent même s'ils sont de meilleure qualité.
- **Objectif de qualité :** L'environnement concurrentiel étant redoutable, l'entreprise doit garantir un certain niveau de qualité qui est indispensable à la perfection de la qualité

demandée. Plus de recherche dans le domaine, plus de temps et par conséquent plus de coût.

Notons que cet objectif vient en contradiction avec les deux précédents (coût, délai), et si l'entreprise décide de poursuivre ce genre d'objectif ; elle sera forcée d'exclure les deux autres finalités car leur coexistence est particulièrement difficile.

1.2. Les typologies d'un projet d'investissement

Au terme de l'analyse économique de l'investissement, nous pouvons distinguer différents types de classement :

1.2.1. Topologies selon la nature comptable

- **Investissement corporels** : Ce sont les biens physiques, c'est-à-dire les actifs fixes de l'entreprise. Par exemple : terrain, bâtiments, les équipements, les installations technique et les machines, etc. (MORGUES, N., 1994).
- **Investissement incorporels** : Il s'agit des investissements techniques (exemple : le fonds de commerce, brevets et licences, programme de recherche et de développement, etc.
- **Investissement financiers** : Ce sont les acquisitions de droit de créance ou de droit financiers. Exemple : les titres de participation, autres titres immobiliers, etc.

1.2.2. Typologies selon les objectifs

Nous distinguons plusieurs types qui sont les plus rencontrés par l'entreprise durant son activité (BRIDIER, M., 1992) :

- **Investissements de productivité** : Les investissements de productivité désignent des investissements réalisés pour réduire les coûts de production et d'améliorer les rendements. Ces projets peuvent prendre des formes très diverses : nouveaux équipements, nouveaux procédés de fabrication ou nouvelle organisation de production.
- **Les investissements de remplacement** : Désignent les projets dont l'objectif prioritaire est de permettre un renouvellement des équipements en place, si la stricte définition de J. Deam « investissement à l'identique » est difficilement envisageable dans une économie marquée par le progrès technique, une conception plus souple considère comme investissement de renouvellement un investissement permettant de satisfaire les mêmes besoins est tout à fait opérationnelle.

1.2.3. Typologies selon la nature de la mission d'audit

En général, lors des missions d'audit de projets d'investissement, trois types d'audits sont fréquemment observés :

1.2.3.1. Audit qualité

Un audit qualité est défini par la norme ISO 84024.99 comme étant un examen méthodique et autonome réalisé en étroite collaboration avec les parties prenantes. Son objectif est de vérifier si les activités et les résultats liés à la qualité répondent aux conditions préétablies et si les dispositifs mis en place sont efficaces pour atteindre les objectifs fixés. Ce type d'audit est préventif et s'appuie sur un plan d'assurance qualité qui synthétise les mesures permettant d'assurer le respect du cahier des charges requis. Évaluer la qualité d'un projet d'investissement consiste à analyser les résultats obtenus à un certain moment afin de prendre une décision éclairée quant à la poursuite du projet (DAAMOUCHE, M., & Mesk, H., 2018).

1.2.3.2. Audit régulier

Les investisseurs et les pourvoyeurs de capitaux exigent souvent des audits réguliers pour garantir une bonne allocation des ressources. Les équipes en charge de la gestion des fonds doivent respecter les normes de gouvernance et de reporting. Un auditeur indépendant réalise périodiquement cet audit pour évaluer le bon déroulement du projet et l'utilisation conforme des fonds alloués ((DAAMOUCHE, M., & Mesk, H., 2018).

1.2.3.3. Audit de crise

L'audit de crise intervient lorsque le déroulement du projet ne correspond pas aux attentes initiales, comme un retard par rapport au planning ou un manque de fonds. Cet audit vise à identifier les problèmes et à proposer des solutions pour rectifier la situation et assurer le succès du projet (DAAMOUCHE, M., & Mesk, H., 2018).

1.3. Processus d'élaboration d'un projet d'investissement

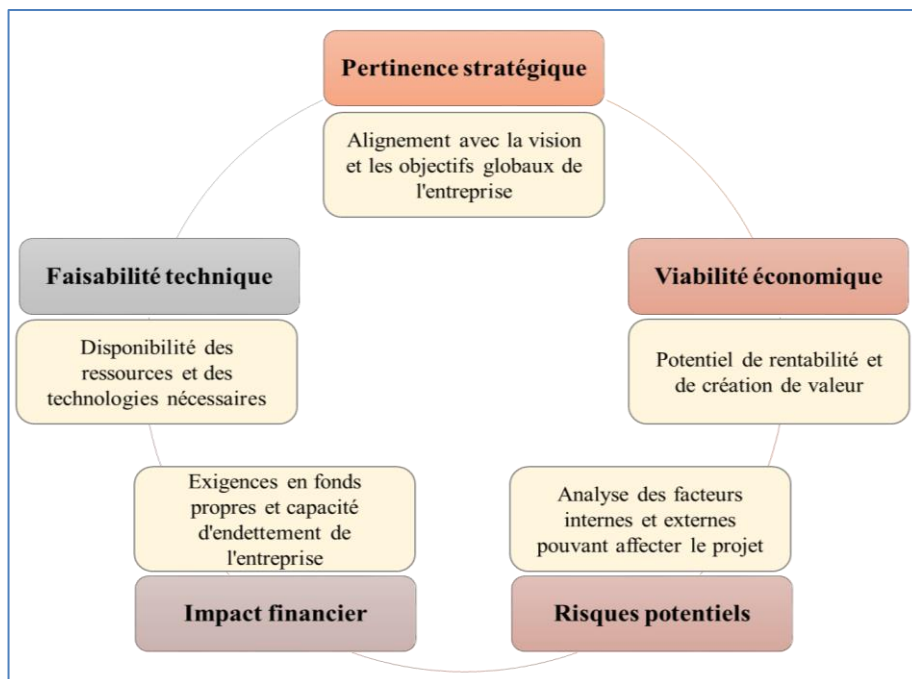
Le processus de décision relatif aux projets d'investissement peut être divisé en trois grandes phases distincts, allant de l'identification jusqu'à la validation du projet.

1.3.1. Phase d'identification et de présélection des projets

La première phase consiste en l'identification des besoins et la présélection des projets. Cette étape débute par une analyse des besoins de l'entreprise, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Il s'agit de déterminer les solutions possibles pour répondre à ces besoins et d'évaluer leur faisabilité. Une présélection des projets est effectuée en tenant compte de leur pertinence par rapport à la stratégie globale de l'entreprise, en examinant les aspects techniques, commerciaux et financiers (DAAMOUCHE, M., & Mesk, H., 2018).

A partir de cette analyse, différentes solutions d'investissement sont envisagées pour répondre aux besoins identifiés. Chaque solution fait l'objet d'une évaluation préliminaire basée sur les critères suivants : La pertinence stratégique ; la faisabilité technique ; viabilité économique ; l'impact financier et les risques potentiels (TARI, M. L., & REDDA, K., 2024).

Figure N°01 : Critères de pré-sélection des projets d'investissement



Source : Conception personnelle sur la base des données du titre précédent.

1.3.2. Phase d'évaluation de la rentabilité et de sélection des projets

La deuxième phase englobe l'évaluation de la rentabilité des projets et la sélection finale. Cette évaluation vise à mesurer les risques associés à chaque projet et à déterminer leur rentabilité potentielle. Sur la base de ces analyses, les projets les plus prometteurs sont sélectionnés en prenant en considération les contraintes de financement de l'entreprise (TARI, M. L., & REDDA, K., 2024). L'évaluation de la rentabilité s'appuie sur différentes méthodes financières, données par le tableau suivant :

Tableau N°01 : Méthodes d'évaluation financière des projets d'investissement

| Méthode | Description |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valeur Actuelle Nette (VAN) | Mesure la valeur ajoutée générée par le projet sur sa durée de vie en actualisant les flux de trésorerie futurs à leur valeur actuelle. |
| Taux de Rentabilité Interne (TRI) | Détermine le taux de rendement maximal attendu du projet en trouvant le taux d'actualisation qui rend la VAN égale à zéro. |
| Indice de Profitabilité (IP) | Évalue la capacité du projet à générer des profits excédant le coût d'investissement en calculant le ratio entre la VAN et l'investissement initial. |
| Période de Remboursement | Détermine le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial en cumulant les flux de trésorerie nets positifs jusqu'à ce que le montant total investi soit atteint. |

Source : Conception personnelle sur la base des données de l'article : TARI, Mohamed Larbi, et Khadidja REDDA. "L'évaluation financière des projets et son impact sur le choix d'investissement opportun." École Supérieure de Commerce, Algérie, 2024. p. 153.

1.3.3. Phase de réalisation et de contrôle des investissements

La troisième phase concerne la réalisation et le contrôle des investissements. Une fois les projets sélectionnés, ils sont mis en œuvre selon un planning établi, en veillant à respecter les délais et les prévisions initiales. Un suivi régulier est effectué pour contrôler la progression des investissements par rapport aux objectifs fixés. En cas d'écarts ou de difficultés rencontrées, des mesures correctives sont prises pour optimiser la gestion des projets et assurer leur succès (TARI, M. L., & REDDA, K., 2024).

Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement : objectifs et importance

Au terme de cette section, nous avons donné les concepts fondamentaux entourant les projets d'investissement, y compris leurs définitions et objectifs stratégiques et opérationnels. De plus, nous avons exploré les différentes typologies de projets d'investissement, ainsi que le processus détaillé de leur élaboration. Cette exploration initiale établit les bases nécessaires pour une analyse des audits liés aux projets d'investissement dans la section suivante.

Section 2 : L'audit de projet

La deuxième section se concentre sur l'audit de projet d'investissement. Nous débutons par une définition de l'audit de projet, en mettant la lumière sur son rôle dans l'évaluation de la conformité, des performances et des risques associés aux projets.

Ensuite, nous examinons en détail les objectifs spécifiques de l'audit de projet, ainsi que son importance pour garantir le succès et la viabilité des initiatives d'investissement. Nous abordons également l'importance globale de l'audit dans le contexte des projets d'investissement, en soulignant son rôle dans l'amélioration de la gouvernance, de la transparence et de la gestion des risques.

Enfin, nous explorons la phase de préparation de l'audit, en décrivant les étapes clés telles que l'établissement des objectifs et du champ d'application de l'audit, la sélection de l'équipe d'audit, et l'importance de l'indépendance et de la compétence des membres de l'équipe pour assurer la qualité et la crédibilité de l'audit. Cette section nous permettra les bases nécessaires pour comprendre les processus et les exigences de l'audit de projet dans le cadre des investissements.

2.1. Définition de l'audit de projet

L'Audit de projet est l'application des connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences.

La gestion de projet implique une équipe projet animée par un chef de projet dont le rôle sera d'intégrer les efforts internes à l'organisation, et aussi efforts externes pour parvenir au bon déroulement du projet.

Pour Kerzner (1992), l'audit de projet implique une structure temporaire capable de réagir rapidement, facilitant l'intégration et les communications tant horizontales que verticales.

2.2. Les objectifs de l'audit de projet

L'audit est un composant important pour la réalisation des projets car il s'intéresse à des montants et des durées de réalisation qui peuvent être très importants et, surtout, des natures de projet qui sont très différentes les unes des autres.

Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement : objectifs et importance

On peut distinguer un besoin d'audit à différents stades d'avancement du projet, soit au début ou pendant sa réalisation et après. Il est également intéressant de le réaliser lorsque le projet n'a pas abouti.

Au démarrage du projet lors de demande de financement, un audit de projet peut se justifier afin de rassurer le maître d'ouvrage sur la bonne compréhension des parties en charge de la réalisation sur les objectifs et les attentes et l'adéquation de la méthode choisie et assurer que la réalisation des travaux est conforme au phasage, qu'elle respecte le budget et les délais.

En fait, un projet doit identifier ces dérives pour permettre de prendre des mesures correctives afin qu'il puisse atteindre les objectifs du maître d'ouvrage sans trop d'écarts par rapport aux attentes initiales.

Une fois le projet est réalisé, l'audit ne peut plus corriger, mais il assure plusieurs fonctions : d'une part, si le projet s'est bien déroulé, il peut contribuer à mettre en place des bonnes pratiques et les faire partager au sein de l'entité en charge de la gestion de projets.

D'autre part, lorsque le projet n'a pas été bien mené conformément aux objectifs initiaux, il est nécessaire de procéder à un audit afin de comprendre les raisons pour lesquelles il a échoué.

L'objectif principal étant d'apprendre des erreurs et sur tout de s'assurer que si une situation semblable devait se produire à nouveau, elles ne seront pas reproduites.

Aussi, l'audit de projet est un audit d'efficacité plus exactement un audit de performance ; il assure l'atteinte des objectifs, pour cela l'auditeur doit observer toutes les normes adéquates et considérer ou se présente les différentes priorités (Madoz, J.-P., 2003).

2.3. Importance de l'audit dans les projets d'investissement

Le recours à l'audit de projets d'investissement peut être généralement motivé en l'occurrence par le constat de l'existence de difficultés lors d'une revue du projet telles que par exemple le remplacement du chef de projet, la survenance d'incidents contractuels ou d'événements graves (fraude, accident...) ou encore l'existence de relations conflictuelles entre services, etc.

L'audit est amené à s'assurer que le projet se déroule de manière satisfaisante ou à l'inverse, il s'avère nécessaire de le mettre en conformité avec les normes qui constituent le référentiel des équipes chargées d'accomplir la mission de sa mise en œuvre.

Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement : objectifs et importance

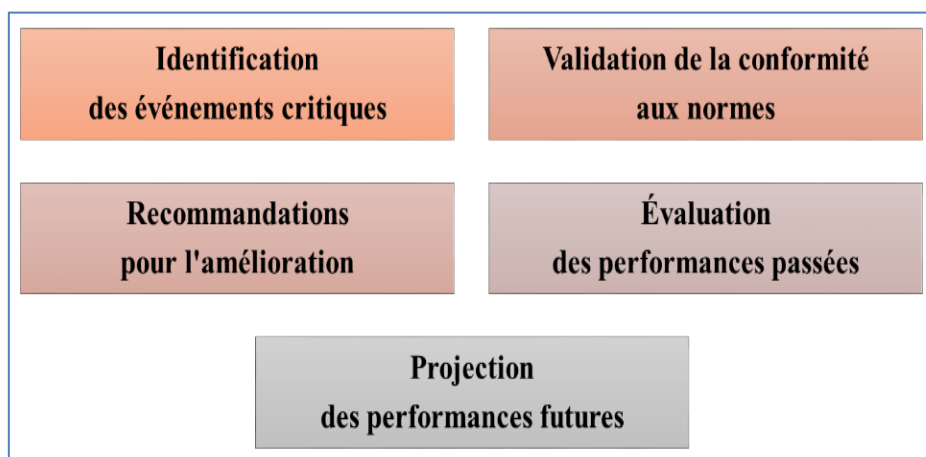
Dans le cas où des écarts sont observés entre la situation prévue et les réalisations, la mission d'audit aura pour but de recommander les actions de progrès à mener pour assurer l'atteinte des objectifs espérés.

L'intervention des auditeurs est susceptible d'avoir lieu à tout moment selon les besoins. En ce qui concerne les périodes passées, au travers les dossiers de revue de projet, l'auditeur tire les informations sur les éléments d'appréciation des niveaux de performances atteints, des risques encourus, des temps passés, des ressources consommées et du niveau de qualité des réalisations.

S'agissant des réalisations à venir, ces mêmes revues devraient également permettre d'évaluer les performances escomptées, les risques prévus, les délais restants, les prévisions de dépenses, les coûts à engager ainsi que la qualité attendue des réalisations.

Dans le cas où l'audit intervient en fin de projet, les auditeurs évaluent ce qui a été réalisé en procédant à une analyse temporelle basée sur la documentation du projet, notamment le rapport d'achèvement conforme aux normes requises. Ils examinent les modifications apportées pour évaluer la cohérence avec les projections initiales et identifier les failles potentielles. L'analyse des dysfonctionnements permet d'améliorer la méthodologie de gestion des projets d'investissement (Madoz, J.-P., 2003).

Figure N°02 : Importance de l'audit des projets d'investissement



Source : Conception personnelle sur la base des données du titre précédent.

2.4. Préparation de l'audit

Cette partie se concentre sur les étapes clés de la préparation, à savoir l'établissement des objectifs et du champ d'application de l'audit, la sélection de l'équipe d'audit, ainsi que l'affectation des rôles et des responsabilités.

2.4.1. Etablissement des objectifs et du champs d'application de l'audit

L'audit interne est à l'intérieur d'une entreprise ou un organisme, une fonction indépendante d'appréciation au service de celle-ci Il est responsable de l'examen et de l'évaluation de ses activités (Extrait de l'édition 2011 du Cadre de référence international de pratiques professionnelles de l'audit interne).

Son objectif est d'assister les dirigeants de l'entreprise afin de leur permettre d'exercer efficacement leurs responsabilités en leur apportant des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations sur les activités qu'il examine.

Parmi les bénéficiaires de l'assistance de l'audit interne figurent notamment la direction générale et le conseil d'administration.

L'auditeur interne doit (Extrait de l'édition 2011 du Cadre de référence international de pratiques professionnelles de l'audit interne) :

Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement : objectifs et importance

- Examiner la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles, et les moyens et méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations,
- Examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations et les compte-rendu.
- Examiner les moyens de sauvegarde des actifs et si nécessaire, vérifier l'existence de ceux-ci,
- Apprécier si toutes les ressources de toutes sortes sont bien utilisées, avec économie et efficacité,
- Examiner les opérations et les programmes pour s'assurer que les résultats en sont cohérents avec les objectifs et les buts poursuivis et que ces opérations et programmes ont été menés à bien comme prévu.

2.4.2. Responsabilité et autorité

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le département d'audit interne fait partie intégrante de l'entreprise. Par conséquent, son action s'exerce dans le cadre des politiques établies par la direction générale et le conseil d'administration.

Son objet, son autorité et sa responsabilité doivent être établis par un document écrit (charte de l'audit), dont le responsable de la fonction doit rechercher l'approbation par la direction générale et l'acceptation du conseil d'administration.

La charte doit indiquer clairement les buts de l'audit interne, préciser que le travail ne connaît pas de limite et mentionner que l'auditeur n'a ni autorité ni responsabilité à l'égard des activités qu'il audite.

A travers le monde, l'audit interne s'exerce dans des environnements différents et au sein d'entreprises dont l'objet, la taille et la structure sont variables, de plus, les lois et usages différent d'un pays à l'autre.

Par conséquent la mise en œuvre des normes pour la pratique professionnelle d l'audit interne doit tenir compte du contexte dans lequel l'audit exerce sa responsabilité.

2.4.3. Indépendance

L'auditeur interne doit être indépendant des activités qu'il audite. Il l'est lorsqu'il peut accomplir son travail avec objectivité. L'indépendance permet à l'auditeur interne de porter un jugement libre et sans idée préconçue, ce qui est indispensable pour conduire convenablement ses audits.

Elle s'obtient par sa place dans l'organigramme et par son objectivité.

- Le responsable de la fonction doit être rattaché à quelqu'un disposant d'une autorité suffisante pour promouvoir son indépendance, lui garantir un champ d'investigation suffisamment large et une mise en œuvre appropriée de ses recommandations.
- L'auditeur interne ne doit pas, en matière d'audit, subordonner son jugement à celui des autres.

2.4.4. Sélection de l'équipe d'audit

La sélection de l'équipe de travail passe par plusieurs étapes clés (Malo, A., Blais, N., & Bouvier Primeau, L., 2020):

2.4.4.1. Identification des besoins d'audit

Tout d'abord, il est essentiel de comprendre les besoins spécifiques de l'audit. Cela peut inclure le type d'audit à réaliser (interne, externe, financier, opérationnel, etc.), les domaines à examiner, les risques potentiels et les objectifs de l'audit.

2.4.4.2. Élaboration d'un profil d'équipe

En fonction des besoins d'audit identifiés, un profil d'équipe est établi. Cela implique de déterminer les compétences, les qualifications et les expériences requises pour chaque membre de l'équipe. Par exemple, des compétences en comptabilité, en analyse de données, en gestion des risques, etc., peuvent être nécessaires.

2.4.4.3. Identification des membres potentiels

Sur la base du profil d'équipe, les membres potentiels sont identifiés. Cela peut inclure des employés internes, des consultants externes ou une combinaison des deux, en fonction des ressources disponibles et des compétences requises.

2.4.4.4. Évaluation des compétences et de l'expérience

Chaque membre potentiel est évalué pour déterminer s'il possède les compétences et l'expérience nécessaires pour contribuer efficacement à l'audit. Cela peut impliquer des examens des CV, des entretiens, des références professionnelles et des évaluations des compétences techniques.

2.4.4.5. Constitution de l'équipe

Une fois les membres potentiels évalués, une équipe est constituée en sélectionnant ceux qui répondent le mieux aux besoins de l'audit. L'objectif est de former une équipe équilibrée, avec des compétences complémentaires et une diversité d'expériences.

2.4.4.6. Formation et alignement

Une fois l'équipe sélectionnée, il est important de fournir une formation supplémentaire si nécessaire et de s'assurer que tous les membres comprennent clairement les objectifs, le champ d'application et les attentes de l'audit.

Cela garantit que l'équipe est alignée sur les objectifs de l'audit et prête à travailler efficacement ensemble.

2.4.4.7. Affectation des rôles et responsabilités

Chaque membre de l'équipe se voit attribuer des rôles et des responsabilités spécifiques en fonction de ses compétences et de son expérience. Cela peut inclure des responsabilités de leadership, de gestion de projet, d'analyse de données, de collecte d'informations.

Au final, cette section sur l'audit de projet a permis de mieux comprendre cette pratique dans les projets d'investissement. Nous avons défini l'audit de projet, examiné ses objectifs et son rôle. Nous avons également mis en lumière l'importance de l'audit dans le contexte des projets d'investissement. Enfin, la préparation de l'audit a été abordée en détail, en mettant l'accent sur l'établissement des objectifs et du champ d'application de l'audit, ainsi que sur la sélection rigoureuse de l'équipe d'audit.

Conclusion :

Pour conclure ce premier chapitre, nous pouvons affirmer que comprendre les projets d'investissement est essentiel pour une gestion financière efficace et prendre des décisions stratégiques judicieuses.

Ce chapitre contribue à poser les bases conceptuelles et opérationnelles des projets d'investissement, en les définissant comme des initiatives entreprises par l'organisation pour créer de la valeur ajoutée sur le long terme. Nous explorons également différents types de projets d'investissement, en les classant selon leur nature comptable, leurs objectifs et le type d'audit requis.

Une analyse du processus de développement des projets d'investissement a mis en évidence l'importance de chaque étape, depuis l'identification des besoins stratégiques jusqu'à la mise en œuvre et le contrôle des investissements. Cette approche structurée optimise les chances de réussite du projet et minimise les risques potentiels. Ces fondamentaux permettent désormais d'aborder le sujet de l'audit de projet dans un contexte d'investissement.

L'audit de projet, en tant qu'outil indépendant de suivi et d'évaluation, joue un rôle important dans la confirmation de l'adéquation, de la faisabilité et de la viabilité des projets d'investissement. Le chapitre suivant se concentrera sur les concepts et méthodes spécifiques d'audit de projet, en soulignant son importance pour la gestion des risques et la prise de décision éclairée. En résumé, ce chapitre a jeté les bases d'une compréhension des projets d'investissement, ouvrant la voie à une compréhension plus détaillée de l'audit de projet et de son rôle essentiel dans le succès des projets d'investissement stratégiques de l'entreprise.

Chapitre II : Processus de l'audit de projet

Introduction

Dans le contexte actuel marqué par l'incertitude et la volatilité, les entreprises doivent s'assurer de la pertinence et de la viabilité de leurs projets d'investissement avant de les engager. Ainsi, l'audit de projet d'investissement s'impose comme un outil indispensable pour éclairer la prise de décision d'investissement en évaluant de manière objective et rigoureuse les aspects financiers, normatifs, techniques et managériaux du projet.

Ce chapitre s'articule autour de deux axes principaux. Tout d'abord, la première section explore les différents aspects qu'un audit de projet d'investissement doit examiner. Il s'agit notamment de la gestion du projet et de ses aspects financiers, des aspects normatifs et réglementaires, de la viabilité technique et de la gestion des risques du projet. En effet, ces différents éléments sont essentiels pour garantir une évaluation exhaustive et précise du projet, permettant ainsi aux entreprises de prendre des décisions informées et judicieuses.

Ensuite, la deuxième section détaille les étapes clés du déroulement d'une mission d'audit de projet d'investissement. Depuis la définition des objectifs et de la méthodologie jusqu'à la rédaction du rapport d'audit, cette section offre une vue d'ensemble complète du processus. La mise en place d'une méthodologie rigoureuse et la rédaction d'un rapport détaillé et clair sont des éléments cruciaux pour assurer la qualité et la pertinence de l'audit, et par conséquent, pour soutenir les entreprises dans leurs décisions d'investissement.

Section1 : Les aspects de l'audit de projet d'investissement

L'audit de projet d'investissement s'étend au-delà d'une simple évaluation financière. Il s'agit d'un examen approfondi qui couvre une multitude d'aspects cruciaux pour la réussite d'un projet. Cette section décortique les différentes dimensions que l'audit doit explorer afin de fournir une appréciation globale et éclairée du projet.

1.1. Gestion du projet et aspects financiers

1.1.1. Evaluation des aspects financiers

L'évaluation financière approfondie d'un projet d'investissement s'articule autour de plusieurs étapes clés :

1.1.1.1. Analyse des coûts d'investissement

L'analyse des coûts d'investissement vise à identifier et à quantifier l'ensemble des dépenses engagées pour la réalisation du projet. Ces coûts peuvent être classés en deux grandes catégories :

- **Les coûts directs** : Ce sont les coûts directement liés à la réalisation du projet, tels que les coûts d'acquisition des matériaux, les coûts de main-d'œuvre, les coûts de sous-traitance et les coûts de transport.
- **Les coûts indirects** : Ce sont les coûts indirects liés au projet, tels que les frais généraux, les frais d'études et de recherche, les frais de formation et les frais d'assurance.

L'estimation précise des coûts d'investissement est importante pour une évaluation financière fiable du projet. Cette estimation doit tenir compte de l'ensemble des coûts potentiels, y compris les coûts imprévus (Chalvidant, J., et al., 2003).

1.1.1.2. Analyse des recettes prévisionnelles

L'analyse des recettes prévisionnelles vise à estimer les revenus générés par le projet d'investissement sur sa durée de vie. Ces recettes peuvent provenir de différentes sources, telles que la vente de produits ou de services, les économies de coûts ou les subventions.

L'estimation des recettes prévisionnelles repose sur des hypothèses concernant la demande du marché, le prix de vente des produits ou services, et les coûts de production. La

Chapitre II : Processus de l'audit de projet d'investissement

fiabilité de ces hypothèses est essentielle pour la précision de l'évaluation financière du projet (Ministère de la Planification du Développement et de la Coopération ; 2019).

1.1.1.3. Analyse des flux de trésorerie

L'analyse des flux de trésorerie consiste à déterminer les entrées et sorties de trésorerie générées par le projet d'investissement sur sa durée de vie. Les flux de trésorerie nets correspondent à la différence entre les recettes générées et les dépenses engagées.

L'analyse des flux de trésorerie permet d'évaluer la capacité du projet à générer de la liquidité pour l'entreprise. Elle est utilisée pour calculer des indicateurs financiers clés, tels que la valeur actuelle nette (VAN), le taux interne de rentabilité (TIR) et la période de remboursement (PR) (Sion Michel., 2006).

1.1.1.4. Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN)

La VAN est une mesure de la rentabilité d'un projet d'investissement qui prend en compte la valeur temporelle de l'argent. Elle représente la valeur actuelle de l'ensemble des flux de trésorerie nets générés par le projet sur sa durée de vie. Un projet d'investissement est considéré comme rentable si sa VAN est positive.

Le calcul de la VAN s'effectue en actualisant les flux de trésorerie nets à un taux d'actualisation approprié, qui reflète le coût du capital pour l'entreprise. Le taux d'actualisation généralement utilisé est le coût moyen pondéré du capital (Sébastien Ristori, 2022).

1.1.1.5. Calcul du Taux Interne de Rentabilité (TIR)

Le TIR est un autre indicateur de la rentabilité d'un projet d'investissement. Il représente le taux d'actualisation auquel la VAN du projet est égale à zéro. Le TIR est interprété comme le taux de rendement interne du projet.

Le calcul du TIR se fait par itération ou par l'utilisation de logiciels financiers. Un projet d'investissement est considéré comme rentable si son TIR est supérieur au taux d'actualisation (Hémici Farouk, BOUNAB Mira, 2016).

1.1.1.6. Calcul de la Période de Remboursement (PR)

La PR représente la durée nécessaire pour que le projet d'investissement génère des flux de trésorerie nets cumulés suffisants pour rembourser l'investissement initial. La PR est un indicateur important de la liquidité du projet (SELMER Caroline, 2023).

Le calcul de la PR se fait en additionnant les flux de trésorerie nets cumulés jusqu'à ce que la somme atteigne le montant de l'investissement initial. Une PR courte est généralement indicative d'un projet plus liquide.

1.1.1.7. Analyse de la sensibilité

L'analyse de la sensibilité permet d'évaluer l'impact des variations des paramètres clés du projet sur sa rentabilité. Cette analyse permet d'identifier les variables critiques du projet et d'évaluer la solidité de ses hypothèses financières. Les paramètres clés du projet peuvent inclure :

- Le coût des investissements initiaux
- Le coût des matières premières
- Le prix de vente des produits ou services
- Le volume des ventes
- Le taux d'actualisation

L'analyse de la sensibilité peut être réalisée par des techniques manuelles ou par des logiciels de simulation. Elle permet aux auditeurs d'apprécier le niveau de risque associé au projet et de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement (DONADIO Alain et al., 2017).

1.1.1.8. Scénarios financiers

En complément de l'analyse de sensibilité, l'audit peut inclure la construction de scénarios financiers. Ces scénarios consistent à simuler l'évolution du projet d'investissement dans différents environnements économiques : optimiste, pessimiste et plus probablement.

Chapitre II : Processus de l'audit de projet d'investissement

La construction de scénarios permet d'appréhender la flexibilité du projet face aux aléas du marché et d'évaluer sa capacité à générer de la valeur dans différents contextes économiques (Pascal François, 2022).

1.1.2. Analyse de la gestion de projet

L'analyse de la gestion de projet va au-delà de l'évaluation financière et vise à s'assurer de la bonne exécution du projet. Elle porte sur plusieurs aspects clés :

1.1.2.1. Planification du projet

La planification du projet est une phase importante qui consiste à définir les objectifs du projet, à décomposer les activités à réaliser, à établir un échéancier et à affecter les ressources nécessaires. Un plan de projet clair et détaillé est indispensable pour une gestion efficace du projet (Frédéric Gautier, 2003).

L'audit de la planification du projet permet d'évaluer la cohérence entre les objectifs et les activités, la faisabilité du calendrier et l'adéquation des ressources allouées.

1.1.2.2. Suivi et contrôle du projet

Le suivi et le contrôle du projet consistent à monitorer l'avancement du projet par rapport au plan initial. Cette phase implique de collecter des informations sur l'état d'avancement des tâches, de comparer les réalisations aux objectifs fixés et d'identifier les éventuels écarts.

L'audit du suivi et du contrôle du projet permet d'évaluer la capacité des équipes à gérer les écarts et à prendre des mesures correctives en temps opportun (GERBAIX Sylvie, 2006).

1.1.2.3. Gestion des risques du projet

La gestion des risques du projet est un processus proactif visant à identifier les risques potentiels susceptibles d'affecter le projet, à évaluer leur probabilité d'occurrence et leur impact, et à mettre en place des plans d'action pour les atténuer. L'audit de la gestion des risques du projet permet d'évaluer la maturité du processus de gestion des risques et la pertinence des plans d'action mis en place pour mitiger les risques identifiés (MARTIN BOUCHARD, 2008).

1.1.2.4. Communication et reporting

Une communication et un reporting efficaces sont essentiels pour la bonne gestion d'un projet d'investissement. La communication permet de tenir les parties prenantes informées de l'avancement du projet et de lever les blocages potentiels. Le reporting permet de suivre les performances du projet et de prendre des décisions éclairées. L'audit de la communication et du reporting du projet permet d'évaluer la qualité des informations transmises, la fréquence des communications et la pertinence des indicateurs de performance suivis (Idrissi, 2024 ; Dupont, 2024).

1.2. Aspect normatifs et réglementaires

L'audit d'un projet d'investissement se doit d'examiner minutieusement les aspects normatifs et réglementaires qui encadrent sa réalisation et son exploitation. Cette analyse vise à s'assurer de la conformité du projet aux lois, réglementations et normes en vigueur, tant au niveau national qu'international. Elle permet d'identifier d'éventuels écarts et de proposer des mesures correctives pour les remédier, afin d'éviter des risques juridiques, financiers et opérationnels importants.

1.2.1. Conformité légale et réglementaire

L'analyse de la conformité légale et réglementaire d'un projet d'investissement s'articule autour de plusieurs axes principaux :

a) Respect des autorisations administratives : L'auditeur doit vérifier que le projet a obtenu toutes les autorisations administratives requises, telles que les permis de construire, les autorisations d'exploitation et les licences d'exercice. Il s'agit de s'assurer que le projet est autorisé à être mené à bien et qu'il respecte les procédures administratives en vigueur. (Code de l'urbanisme, Légifrance, 2023)

b) Adhésion aux normes techniques : Le projet doit respecter les normes techniques applicables à son secteur d'activité, notamment en matière de sécurité, de qualité et d'environnement. L'auditeur doit identifier les normes en vigueur et vérifier que le projet est conçu et réalisé en conformité avec celles-ci. (AFNOR, 2024)

c) Conformité à la législation fiscale et sociale : Le projet doit respecter les dispositions fiscales et sociales en vigueur. L'auditeur doit examiner les implications fiscales du projet,

Chapitre II : Processus de l'audit de projet d'investissement

notamment en matière de TVA, d'imposition sur les sociétés et de cotisations sociales. Il doit également s'assurer que le projet respecte les règles du travail et les conventions collectives applicables. (Code général des impôts, 2022)

d) Protection des données personnelles : Le projet doit respecter les réglementations relatives à la protection des données personnelles, telles que le RGPD en Europe. L'auditeur doit identifier les données personnelles qui seront traitées dans le cadre du projet et s'assurer que les mesures de sécurité adéquates sont mises en place pour les protéger. (RGPD, 2016)

1.2.2. Impacts environnementaux et sociaux

L'audit d'un projet d'investissement doit également prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux du projet. Il s'agit d'identifier ces impacts potentiels et d'évaluer leur importance. L'auditeur doit ensuite proposer des mesures d'atténuation ou de compensation pour minimiser ces impacts négatifs et maximiser les impacts positifs.

a) Étude d'impact environnemental : L'auditeur doit vérifier si une étude d'impact environnemental a été réalisée pour le projet. Cette étude permet d'identifier les impacts potentiels du projet sur l'environnement, tels que la pollution de l'air et de l'eau, la perte de biodiversité et les nuisances sonores. L'auditeur doit également s'assurer que les mesures d'atténuation préconisées dans l'étude d'impact environnemental sont mises en œuvre. (Code de l'environnement, 2016)

b) Prise en compte des parties prenantes : L'auditeur doit identifier les parties prenantes du projet, c'est-à-dire les personnes ou les groupes qui seront affectés par le projet. Il doit ensuite consulter ces parties prenantes et prendre en compte leurs préoccupations dans le cadre de l'audit. (Loi sur la participation des citoyens, 2016)

c) Contribution au développement durable : L'auditeur doit évaluer la contribution du projet au développement durable. Il s'agit d'examiner si le projet est susceptible de créer des emplois, de stimuler la croissance économique et de protéger l'environnement. (Objectifs de développement durable, 2015)

En conclusion, l'analyse des aspects normatifs et réglementaires d'un projet d'investissement est un élément essentiel de l'audit. Elle permet de s'assurer que le projet est conforme aux lois, réglementations et normes en vigueur, et qu'il prend en compte les impacts

environnementaux et sociaux potentiels. Cette analyse permet d'identifier d'éventuels risques et de proposer des mesures correctives pour les minimiser, contribuant ainsi au succès du projet.

1.3. Analyse de la viabilité technique

L'analyse de la viabilité technique d'un projet d'investissement s'inscrit dans une démarche globale d'évaluation de la faisabilité du projet. Elle consiste à examiner les aspects techniques du projet afin de déterminer s'il est possible de le réaliser dans les délais et les coûts prévus, avec les ressources et les technologies disponibles (Tari & Redda, 2016). Cette analyse s'appuie sur une expertise technique approfondie et prend en compte plusieurs dimensions clés :

1.3.1. Adéquation des technologies

L'analyse de la viabilité technique commence par une évaluation des technologies employées dans le projet. Il s'agit de vérifier si les technologies choisies sont matures, éprouvées et adaptées aux besoins du projet. Il est également important de s'assurer que les technologies sont accessibles et qu'elles peuvent être mises en œuvre dans les délais impartis.

1.3.2. Maîtrise des procédés

L'analyse de la viabilité technique doit également porter sur la maîtrise des procédés techniques mis en œuvre dans le projet. Il s'agit d'évaluer la capacité de l'équipe projet à gérer les procédés de manière efficace et efficiente. Cela implique une analyse des compétences et de l'expérience de l'équipe, ainsi que des ressources et des infrastructures disponibles.

1.3.3. Gestion des risques techniques

L'identification et l'évaluation des risques techniques constituent un élément important de l'analyse de la viabilité technique. Il s'agit de recenser les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation du projet sur le plan technique, et d'en mesurer l'impact potentiel. La mise en place d'un plan de gestion des risques permet de minimiser les risques identifiés et de garantir le bon déroulement du projet (Bélaïd & Daniel, 2010).

1.3.4. Analyse des coûts techniques

L'analyse de la viabilité technique doit également inclure une estimation précise des coûts techniques du projet. Il s'agit de prendre en compte l'ensemble des dépenses liées aux aspects techniques du projet, tels que l'acquisition de technologies, la mise en œuvre de procédés, la gestion des risques techniques, etc. Une estimation précise des coûts techniques permet de s'assurer que le projet est financièrement viable (FasterCapital, 2024).

1.4. Gestion des risques du projet

La gestion des risques du projet est un processus essentiel pour assurer la réussite d'un projet d'investissement. Elle consiste à identifier, analyser, évaluer et traiter les risques potentiels susceptibles d'affecter le projet. Une gestion efficace des risques permet de minimiser les impacts négatifs sur le projet et d'augmenter ses chances de succès (Sanogo, 2022).

La première étape de la gestion des risques consiste à identifier l'ensemble des risques potentiels auxquels le projet peut être confronté. Cette identification peut se faire par le biais de différentes techniques, telles que le brainstorming, l'analyse SWOT ou l'analyse des causes et effets.

Une fois les risques identifiés, il est nécessaire de les analyser et de les évaluer. Il s'agit de déterminer la probabilité d'occurrence de chaque risque et son impact potentiel sur le projet. Cette analyse permet de prioriser les risques et de cibler les efforts de gestion des risques.

Pour chaque risque identifié, il est nécessaire de définir une stratégie de traitement. Il existe différentes stratégies de traitement des risques, telles que l'évitement du risque, la réduction du risque, le transfert du risque ou l'atténuation du risque. Le choix de la stratégie de traitement dépend de la nature du risque et de sa criticité (Sanogo, 2022).

La gestion des risques du projet est un processus itératif qui nécessite un suivi et un contrôle permanents. Il s'agit de surveiller l'évolution des risques identifiés et de mettre à jour les stratégies de traitement si nécessaire. Le suivi et le contrôle des risques permettent de s'assurer que les risques sont toujours sous contrôle et que le projet est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

A la fin de cette première section, nous pouvons conclure que l'analyse de la viabilité technique et la gestion des risques du projet constituent deux aspects essentiels de l'audit d'un

projet d'investissement. Ces deux analyses permettent de s'assurer que le projet est réalisable sur le plan technique et qu'il est exposé à un niveau de risque acceptable. En intégrant ces analyses dans l'audit d'un projet d'investissement, les auditeurs peuvent fournir aux parties prenantes une évaluation complète des risques et des défis potentiels auxquels le projet est confronté (Sanogo, 2022).

Section 2 : Le déroulement de la mission d'audit de projet d'investissement

La section 2 se consacre au déroulement d'une mission d'audit d'un projet d'investissement, en mettant en lumière les méthodes et critères d'évaluation essentiels. L'évaluation d'un projet d'investissement est une étape importante pour les entreprises, car elle détermine la faisabilité et la rentabilité du projet avant son lancement.

Cette section explore diverses méthodes d'évaluation, telles que la méthode des flux de trésorerie actualisés (FTA), l'indice de rentabilité interne (IRI), et la période de remboursement simple (PRS), chacune ayant ses avantages et limites. De plus, elle examine les critères financiers et non financiers nécessaires à une évaluation complète, et décrit en détail les étapes du processus d'audit, de la planification initiale à la rédaction du rapport final. En fournissant une vue d'ensemble des méthodes et des critères d'évaluation, ainsi qu'un cadre pour la réalisation de l'audit, cette section vise à garantir une analyse approfondie et objective des projets d'investissement.

2.1. Les méthodes d'évaluation d'un projet d'investissement

L'évaluation d'un projet d'investissement constitue une étape essentielle dans le processus décisionnel des entreprises. Elle permet d'apprécier la pertinence, la faisabilité et la rentabilité d'un projet avant son engagement. Dans le cadre de l'audit d'un projet d'investissement, l'évaluation revêt une importance particulière puisqu'elle permet à l'auditeur de porter un jugement éclairé sur la qualité de la prise de décision et l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

Plusieurs méthodes d'évaluation des projets d'investissement ont été développées, chacune reposant sur des hypothèses et des principes spécifiques. Le choix de la méthode la

plus adaptée dépend de plusieurs facteurs, tels que les objectifs de l'évaluation, la nature du projet, la disponibilité des informations et les compétences de l'évaluateur. Il est important de combiner plusieurs méthodes pour obtenir une vision globale de la performance du projet (Clevdeep Consulting, 2024).

2.1.1. La méthode des flux de trésorerie actualisés (FTA)

La méthode des FTA est l'une des méthodes les plus couramment utilisées pour l'évaluation des projets d'investissement. Elle consiste à actualiser les flux de trésorerie générés par le projet sur sa durée de vie utile, en utilisant un taux d'actualisation qui reflète le coût du capital (Barneto et al., 2021).

2.1.1.1. Principe de la méthode

La méthode des FTA repose sur le principe de la valeur temporelle de l'argent, qui stipule qu'un euro aujourd'hui vaut plus qu'un euro demain. Pour ce faire, les flux de trésorerie futurs du projet sont actualisés à leur valeur présente en utilisant un taux d'actualisation, qui représente le coût d'opportunité du capital investi. Le taux d'actualisation est généralement déterminé en fonction du risque du projet et du coût du capital pour l'entreprise (Barneto et al., 2021 ; Robert Houdayer, 2006).

2.1.1.2. Indicateurs de performance de la méthode FTA

Deux indicateurs de performance principaux sont issus de la méthode des FTA:

- **La valeur actuelle nette (VAN):** La VAN représente la différence entre la valeur actuelle des flux de trésorerie générés par le projet et la valeur actuelle de l'investissement initial. Un projet est considéré comme rentable si sa VAN est positive. Plus la VAN est élevée, plus le projet est créateur de valeur (Barneto et al., 2021 ; Robert Houdayer, 2006).
- **Le taux de rendement interne (TRI):** Le TRI est le taux d'actualisation qui rend la VAN du projet égale à zéro. Il représente le taux de rendement interne du projet, c'est-à-dire le taux de rentabilité du projet si l'on réinvestit les flux de trésorerie générés au même taux (Barneto et al., 2021 ; Robert Houdayer, 2006).

2.1.1.3. Avantages de la méthode FTA

La méthode des FTA présente plusieurs avantages, notamment:

- **Prise en compte de la valeur temporelle de l'argent:** La méthode des FTA permet de comparer des flux de trésorerie générés à des moments différents en les ramenant à leur valeur présente.
- **Considération des flux de trésorerie sur toute la durée de vie du projet:** La méthode des FTA prend en compte tous les flux de trésorerie générés par le projet sur sa durée de vie utile, y compris les flux de trésorerie résiduels.
- **Permet de comparer plusieurs projets d'investissement:** La méthode des FTA permet de comparer différents projets d'investissement en utilisant les mêmes indicateurs de performance.

2.1.1.4. Limites de la méthode FTA

La méthode des FTA présente également certaines limites, notamment:

- **Sensibilité au taux d'actualisation:** La VAN et le TRI sont très sensibles au taux d'actualisation utilisé. Une variation du taux d'actualisation peut entraîner des changements importants dans les résultats de l'évaluation.
- **Nécessite une estimation précise des flux de trésorerie futurs:** L'exactitude de l'évaluation dépend de la précision des estimations des flux de trésorerie futurs, qui peuvent être difficiles à réaliser.
- **Ne prend pas en compte les aspects qualitatifs du projet:** La méthode des FTA ne prend pas en compte les aspects qualitatifs du projet, tels que la qualité de l'équipe de projet, le risque d'obsolescence technologique ou l'impact environnemental du projet.

2.1.2. L'indice de rentabilité interne (IRI)

L'indice de rentabilité interne (IRI) est une autre méthode couramment utilisée pour l'évaluation des projets d'investissement. Elle permet de mesurer la rentabilité d'un projet par rapport au coût du capital de l'entreprise.

2.1.2.1. Principe de la méthode

L'IRI se calcule en divisant la VAN du projet par son investissement initial. Il exprime la rentabilité du projet en pourcentage du coût d'investissement. Un IRI supérieur à 1 indique que le projet crée de la valeur, tandis qu'un IRI inférieur à 1 indique qu'il détruit de la valeur (ComptaOnline, m-à-j : 29 mai 2024).

2.1.2.2. Avantages de la méthode IRI

L'utilisation de l'indice de rentabilité interne présente plusieurs avantages :

- **Simplicité de calcul et d'interprétation:** L'IRI est un indicateur simple à calculer et à interpréter. Il fournit une information claire sur la rentabilité relative du projet par rapport au coût du capital.
- **Permet de comparer des projets d'investissement de tailles différentes:** L'IRI permet de comparer des projets d'investissement de tailles différentes, car il exprime la rentabilité en pourcentage du coût d'investissement.

2.1.2.3. Limites de la méthode IRI

La méthode de l'IRI présente également des limites qu'il convient de souligner :

- **Ne fournit pas d'information sur la valeur absolue de la création de valeur:** L'IRI ne fournit pas d'information sur la valeur absolue de la création de valeur du projet. Il ne permet pas de connaître le montant total de richesse créée par le projet.
- **Ne prend pas en compte la durée de vie du projet:** L'IRI ne tient pas compte de la durée de vie du projet. Il ne permet pas de savoir à quelle vitesse le projet va générer des flux de trésorerie positifs.

2.1.3. La période de remboursement simple (PRS)

La période de remboursement simple (PRS) est une méthode d'évaluation simple et rapide à mettre en œuvre. Elle permet d'apprécier la rapidité de récupération de l'investissement initial du projet.

2.1.3.1. Principe de la méthode

La PRS correspond à la durée nécessaire pour récupérer l'investissement initial du projet, générée par les flux de trésorerie positifs. Elle se calcule en cumulant les flux de trésorerie nets du projet jusqu'à ce que la somme atteigne le montant de l'investissement initial (Kagan, 2024).

2.1.3.2. Avantages de la méthode PRS

La méthode de la PRS présente des avantages certains :

- **Simplicité de calcul et d'interprétation:** La PRS est un indicateur simple à calculer et à interpréter. Elle fournit une information claire sur la rapidité de récupération de l'investissement.
- **Permet d'apprécier la liquidité du projet:** La PRS permet d'apprécier la liquidité du projet, c'est-à-dire sa capacité à générer des flux de trésorerie positifs rapidement.

2.1.3.3. Limites de la méthode PRS

La méthode de la PRS présente également des limites importantes :

- **Ne prend pas en compte la valeur temporelle de l'argent:** La PRS ne tient pas compte de la valeur temporelle de l'argent. Un euro reçu aujourd'hui vaut plus qu'un euro reçu plus tard.
- **Ne permet pas de comparer des projets d'investissement de durées de vie différentes:** La PRS ne permet pas de comparer des projets d'investissement de durées de vie différentes. Un projet avec une PRS courte peut être moins rentable qu'un projet avec une PRS plus longue s'il génère des flux de trésorerie plus importants sur le long terme.

2.1.4. La méthode des coûts et des délais

La méthode des coûts et des délais est une méthode d'évaluation particulière qui se concentre sur le respect des budgets et des délais de réalisation du projet.

2.1.4.1. Principe de la méthode

La méthode des coûts et des délais consiste à comparer les coûts prévisionnels du projet aux délais de réalisation. Elle permet d'identifier les écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels du projet, ainsi que les retards éventuels par rapport au planning initial (<https://www.smartsheet.com/content/gantt-chart-critical-path>).

2.1.4.2. Avantages de la méthode des coûts et des délais

La méthode des coûts et des délais présente des avantages spécifiques :

- Prise en compte des contraintes temporelles du projet : La méthode des coûts et des délais permet de s'assurer que le projet respecte les délais de réalisation initialement prévus. C'est un aspect important pour les projets dont le calendrier est critique.
- Permet d'identifier les écarts entre les coûts prévisionnels et les coûts réels : La méthode permet de suivre l'évolution des coûts du projet et d'identifier rapidement les dépassements budgétaires potentiels.

2.1.4.3. Limites de la méthode des coûts et des délais

La méthode des coûts et des délais présente également des limitations :

- Ne fournit pas d'information sur la rentabilité financière du projet : La méthode se concentre sur le respect des budgets et des délais, et ne prend pas en compte la rentabilité financière du projet à proprement parler.
- Nécessite une estimation précise des coûts et des délais : L'efficacité de la méthode dépend de la précision des estimations initiales des coûts et des délais du projet.

2.2. Les critères d'évaluation d'un projet d'investissement

L'évaluation d'un projet d'investissement est une étape importante dans le processus de prise de décision, permettant d'apprécier la pertinence et la viabilité du projet avant son engagement. Cette évaluation s'appuie sur une panoplie de critères, tant financiers que non financiers, qui permettent d'appréhender les différentes dimensions du projet et d'en mesurer le potentiel de réussite.

2.2.1. Les critères financiers

Les critères financiers constituent l'ossature de l'évaluation d'un projet d'investissement. Ils permettent d'apprécier la rentabilité financière du projet et sa capacité à générer de la valeur pour l'entreprise. Parmi les principaux critères financiers, on peut citer :

- **La Valeur Actuelle Nette (VAN)** : La VAN représente la valeur actuelle des flux de trésorerie générés par le projet, actualisés à un taux d'actualisation approprié. Une VAN positive indique que le projet crée de la valeur, tandis qu'une VAN négative suggère une perte de valeur (l-expert-comptable.com, 2023).
- **Le Taux de Rendement Interne (TRI)** : Le TRI correspond au taux d'actualisation qui rend la VAN du projet nulle. Il s'agit du taux de rendement maximal que le projet peut générer. Un TRI supérieur au taux d'actualisation retenu est un indicateur de performance satisfaisant. (ComptaOnline, m-à-j : 29 mai 2024).
- **Le Délai de Récupération (DR)** : Le DR représente le temps nécessaire pour récupérer l'investissement initial du projet grâce aux flux de trésorerie générés. Un DR court est généralement considéré comme un critère favorable, indiquant une meilleure liquidité du projet. (Selmer, C., 2018).
- **Le Rapport Bénéfice/Coût (RBC)** : Le RBC mesure la rentabilité du projet en comparant les bénéfices générés aux coûts engagés. Un RBC supérieur à 1 indique que le projet génère plus de bénéfices que de coûts. (Baldé, M. F. R., 2017).

2.2.2. Les critères non financiers

En complément des critères financiers, l'évaluation d'un projet d'investissement doit également prendre en compte des critères non financiers qui reflètent les impacts stratégiques, environnementaux, sociétaux et opérationnels du projet. Parmi ces critères, on peut citer (Wegmann & Poincelot, 2005):

- **La pertinence stratégique** : L'alignement du projet avec la stratégie globale de l'entreprise est un élément clé de son évaluation. Il est essentiel de déterminer si le projet s'inscrit dans les orientations stratégiques définies et s'il contribue effectivement à l'atteinte des objectifs fixés. Cette analyse permet d'apprécier la cohérence du projet

avec la vision et la mission de l'entreprise, ainsi que son potentiel de création de valeur ajoutée.

- **L'impact environnemental** : Les implications environnementales du projet doivent être soigneusement examinées. Il est nécessaire d'identifier les potentiels impacts négatifs sur l'environnement, tels que les émissions de gaz à effet de serre, la pollution de l'eau ou la destruction d'habitats naturels. L'évaluation doit également porter sur les mesures prévues pour minimiser ou compenser ces impacts, en s'assurant qu'elles sont adéquates et conformes aux réglementations en vigueur.
- **L'impact sociétal** : L'évaluation des impacts sociétaux du projet permet d'apprécier sa contribution au développement durable et au bien-être des communautés locales. Il s'agit d'identifier les potentiels effets positifs du projet, tels que la création d'emplois, l'amélioration des infrastructures locales ou la promotion de l'inclusion sociale. Cette analyse permet également de prendre en compte les potentiels impacts négatifs, tels que les déplacements de populations ou les perturbations des activités locales.
- **La faisabilité technique** : La faisabilité technique du projet est un élément important pour sa réussite. Il est nécessaire d'évaluer la complexité technique du projet, les compétences et technologies requises, ainsi que la disponibilité des ressources nécessaires. Cette analyse permet de s'assurer que le projet est réalisable d'un point de vue technique et qu'il dispose des conditions nécessaires à sa mise en œuvre effective.
- **Le risque du projet** : L'identification et l'évaluation des risques potentiels liés au projet sont essentielles pour une prise de décision éclairée. Il s'agit d'analyser les différents types de risques auxquels le projet peut être confronté, tels que les risques financiers, opérationnels, environnementaux ou réglementaires. Cette analyse permet de mettre en place des mesures de gestion des risques adéquates afin de minimiser leur impact potentiel sur le projet.

2.3. Le déroulement d'une mission d'audit de projet d'investissement

Le déroulement d'une mission d'audit de projet d'investissement se déroule généralement en plusieurs étapes clés, chacune ayant pour objectif de recueillir des éléments probants et de formuler des conclusions sur la conformité, la performance et la viabilité du

Chapitre II : Processus de l'audit de projet d'investissement

projet. Ces étapes peuvent être résumées comme suit (DAAMOUCHE et MESK, 2024 ; Benyamina, 2021 ; Thiery-Dubuisson, S., 2009) :

- **Prise de connaissance et planification de la mission** : Cette phase initiale consiste à définir les objectifs et le périmètre de l'audit, à identifier les parties prenantes et à collecter les informations préliminaires sur le projet. L'auditeur doit également élaborer un plan de mission détaillé, qui comprendra la méthodologie d'audit, le calendrier et les ressources nécessaires.
- **Examen des documents et entretiens** : L'auditeur procède ensuite à l'examen des documents du projet, tels que l'étude de faisabilité, le plan de projet, le budget, les rapports de suivi et les comptes rendus de réunions. Il mène également des entretiens avec les parties prenantes clés du projet, telles que le porteur de projet, le responsable d'équipe, les fournisseurs et les clients. Ces entretiens permettent de recueillir des informations qualitatives et de comprendre les perspectives des différentes parties prenantes.
- **Évaluation des contrôles internes** : L'auditeur évalue les contrôles internes mis en place pour gérer le projet, en s'assurant qu'ils sont adéquats, efficaces et appliqués de manière cohérente. Cette évaluation porte sur les contrôles liés à la planification, à l'exécution, au suivi et au reporting du projet.
- **Tests de conformité** L'auditeur réalise des tests de conformité pour vérifier que le projet est conforme aux exigences légales, réglementaires et contractuelles applicables. Ces tests peuvent inclure l'examen des contrats, des permis, des licences et des autorisations.
- **Analyse des risques** : L'auditeur identifie les risques potentiels auxquels le projet est confronté et évalue leur impact potentiel sur les objectifs du projet. Il propose également des mesures d'atténuation pour réduire le risque de réalisation de ces événements indésirables.
- **Rédaction du rapport d'audit** : L'auditeur rédige un rapport d'audit complet et objectif qui présente les constatations, les conclusions et les recommandations de l'audit. Le rapport doit être clair, concis et structuré, et il doit être communiqué aux parties prenantes concernées.

Suivi des recommandations : L'auditeur peut également assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport d'audit. Cela permet de s'assurer que les actions correctives ont été prises et que les risques ont été atténués.

2.4. Le rapport d'audit d'un projet d'investissement

Le rapport d'audit d'un projet d'investissement est un document important qui consolide les observations et les conclusions de l'auditeur concernant la pertinence, la viabilité et la performance du projet. Il représente une ressource fondamentale pour la direction de l'entreprise ainsi que pour toutes les parties prenantes impliquées dans le projet.

2.4.1. Introduction

L'introduction offre un aperçu du projet, en décrivant son contexte général, ses objectifs spécifiques et la méthodologie adoptée pour réaliser l'audit. Elle sert de point de départ en fournissant les fondations nécessaires pour une compréhension approfondie du rapport d'audit.

2.4.2. Présentation du projet

Dans cette section, le rapport expose en détail les caractéristiques clés du projet. Cela inclut une description des objectifs du projet, des différentes composantes qui le constituent, ainsi que des éléments relatifs à son calendrier et à son budget. Cette présentation offre une vue d'ensemble complète du projet pour permettre une évaluation précise de son état actuel.

2.4.3. Évaluation des aspects financiers du projet

L'évaluation des aspects financiers constitue une étape importante de l'audit. Cette section analyse la rentabilité prévue du projet, en prenant en compte les coûts initiaux, les revenus anticipés et les flux de trésorerie projetés. De plus, elle évalue la sensibilité du projet aux risques financiers et examine son impact potentiel sur la situation financière globale de l'entreprise.

2.4.4. Analyse de la gestion du projet

Cette section se penche sur la qualité de la gestion du projet. Elle évalue la planification initiale, l'exécution des différentes étapes du projet, ainsi que les mécanismes de contrôle mis en place pour garantir sa bonne marche. Cette analyse permet de déterminer si le projet est géré de manière efficace et efficiente.

2.4.5. Évaluation des aspects normatifs et réglementaires

L'évaluation des aspects normatifs et réglementaires vérifie si le projet est conforme aux lois, règlements et normes en vigueur. Cette section identifie les éventuels écarts de conformité et évalue leur impact sur la légalité et la durabilité du projet.

2.4.6. Analyse de la viabilité technique du projet

Cette section se concentre sur la faisabilité technique du projet. Elle évalue la robustesse des solutions techniques envisagées, identifie les éventuels obstacles ou risques techniques, et propose des recommandations pour les surmonter. Une analyse approfondie de la viabilité technique garantit que le projet peut être réalisé avec succès sur le plan opérationnel.

2.4.7. Gestion des risques du projet

La gestion des risques est essentielle pour assurer le succès du projet. Cette section identifie les risques potentiels auxquels le projet est exposé, évalue leur probabilité d'occurrence et leur impact potentiel sur les objectifs du projet. En outre, elle propose des mesures spécifiques pour atténuer ces risques et assurer une gestion proactive des incidents éventuels.

2.4.8. Conclusions et recommandations

Enfin, cette section synthétise les principales conclusions de l'auditeur basées sur l'ensemble des analyses effectuées. Elle met en lumière les points forts du projet ainsi que les domaines nécessitant des améliorations. De plus, elle formule des recommandations concrètes et pragmatiques pour optimiser la performance et la réussite du projet à l'avenir.

Chapitre II : Processus de l'audit de projet d'investissement

Chaque section du rapport d'audit contribue à fournir une évaluation complète et éclairée du projet d'investissement, offrant ainsi à la direction de l'entreprise et aux parties prenantes une base solide pour prendre des décisions informées.

Le rapport d'audit d'un projet d'investissement doit être rédigé de manière claire, concise et objective. Il doit être étayé par des preuves et des analyses rigoureuses. Il doit être diffusé aux parties prenantes concernées dans un délai raisonnable après la fin de la mission d'audit.

Au final, cette section nous a permis de présenter le déroulement d'une mission d'audit d'un projet d'investissement. Elle a notamment abordé les méthodes d'évaluation des projets d'investissement, les critères d'évaluation, les étapes de la mission d'audit et le contenu du rapport d'audit.

L'audit d'un projet d'investissement est un processus rigoureux qui permet d'évaluer la pertinence, la viabilité et la performance d'un projet. Il fournit à la direction de l'entreprise et aux parties prenantes impliquées des informations précieuses pour la prise de décision.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous avons présenté les aspects et le déroulement d'un audit de projet d'investissement. Nous avons notamment abordé les aspects financiers, normatifs, réglementaires, techniques et managériaux du projet. Ce chapitre a également décrit les différentes étapes d'une mission d'audit et le contenu du rapport d'audit.

Ce chapitre a permis de mettre en lumière l'importance de l'audit de projet d'investissement comme outil de gestion et de contrôle des projets. Il a également fourni des repères méthodologiques pour la conduite d'une mission d'audit de projet d'investissement.

L'audit de projet d'investissement représente un processus méthodique et indépendant visant à évaluer un projet d'investissement. Son objectif principal est de fournir à la direction de l'entreprise et aux parties prenantes impliquées des informations objectives et fiables sur la pertinence, la viabilité et la performance du projet. Ce processus se déroule à travers différentes étapes, comprenant la planification, la collecte d'informations, l'analyse approfondie des données recueillies et finalement la rédaction du rapport d'audit. Ce dernier, essentiel à la prise de décision, doit être soigneusement structuré et se conformer aux normes professionnelles d'audit, garantissant ainsi sa crédibilité et sa valeur pour l'entreprise.

**Chapitre III : Cas pratique au sein de
l'entreprise Electro Industries Azazga**

Introduction

L'audit des projets d'investissement constitue une composante essentielle du processus de gestion financière et stratégique au sein des entreprises. En effet, cette démarche vise à garantir que les ressources investies sont utilisées de manière optimale, alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et conformes aux normes et réglementations en vigueur. L'audit permet ainsi de valider la faisabilité et la rentabilité des projets, tout en identifiant et en atténuant les risques associés. Ce processus, structuré et méthodique, est important pour le maintien de la viabilité et de la compétitivité de l'entreprise sur le marché.

Dans ce contexte, le chapitre III se concentre sur l'application concrète des principes d'audit au sein d'Electro Industries Azazga, une entreprise spécialisée dans le secteur de l'industrie électrique. Ce chapitre détaille la fonction d'audit des projets d'investissement, en décomposant le processus en trois phases distinctes : préparation, réalisation, et conclusion. Chacune de ces phases est abordée de manière systématique pour illustrer comment l'audit est intégré dans la gestion des projets d'investissement, et comment il contribue à l'amélioration continue des processus décisionnels au sein de l'entreprise.

En explorant ces phases, le chapitre III met en lumière les étapes essentielles de l'audit, allant de la définition des objectifs à la collecte d'informations, en passant par l'évaluation des risques et la formulation de recommandations. Cette analyse est enrichie par un cas pratique détaillé sur l'acquisition d'une machine de découpage de tôle magnétique, permettant d'illustrer l'application des concepts d'audit dans un contexte réel. Cette approche pratique vise à démontrer la pertinence et l'efficacité des méthodes d'audit pour optimiser les investissements et garantir leur succès.

Section 1 : Présentation de l'organisme et de sa structure d'audit interne

Avant d'aborder les aspects liés à l'audit de projet d'investissement au sein de l'entreprise « ELECTRO-Industries AZAZGA », il est essentiel de présenter de manière détaillée et structurée l'organisme d'accueil. Cette présentation vise à exposer les éléments fondamentaux qui définissent l'entreprise, en mettant en lumière son histoire, sa situation géographique, son statut juridique, ses capacités de production, ses objectifs, ainsi que sa structure organisationnelle. Une compréhension approfondie de ces aspects est importante pour apprécier les enjeux et les processus liés à l'audit.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

La section suivante explore en détail l'entreprise ELECTRO-Industries, en commençant par son historique, qui est fondamental pour comprendre ses origines et son évolution jusqu'à sa situation actuelle.

1.1. Historique de l'entreprise ELECTRO-Industries

L'entreprise ELECTRO-Industries trouve son origine dans la réorganisation de la SONELEC (Société Nationale d'Électronique), une entité établie en 1969. À l'origine, ELECTRO-Industries était une unité de production au sein de SONELEC, qui se distinguait comme l'une des plus importantes entreprises industrielles du pays. En janvier 1999, suite à la scission de l'ENEL (Entreprise Nationale des Industries Électroniques), ELECTRO-Industries a été transformée en une société par actions (SPA) avec un capital de 4 753 000 000 DA. Cette transformation marque une étape importante dans son développement, la société se spécialisant depuis lors dans la fabrication de moteurs électriques, d'alternateurs, et de transformateurs de distribution. L'implantation de l'usine a été rendue possible grâce à un contrat clé en main avec des partenaires allemands de renom tels que SIEMENS, TRAFU-UNION, et FRITZ-WERNER, lesquels ont contribué à l'installation des équipements nécessaires. Les infrastructures et la construction ont été réalisées par des entreprises algériennes comme ECOTEC, COSIDER, et BATIMENTAL, soulignant ainsi une collaboration internationale combinée à un soutien local.

1.2. Positionnement géographique de l'entreprise ELECTRO-Industries

L'analyse du positionnement géographique d'ELECTRO-Industries est primordiale pour comprendre ses avantages logistiques et ses connexions avec le marché. L'entreprise est située sur un vaste terrain de 39,5 hectares le long de la route nationale N°12, à 30 kilomètres du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et à 8 kilomètres du chef-lieu de la daïra d'AZAZGA. Cette situation stratégique permet à l'entreprise de bénéficier d'une accessibilité accrue aux principales routes de transport, facilitant ainsi la distribution de ses produits à travers le pays.

1.3. Statut juridique et social de l'entreprise ELECTRO-Industries

Le statut juridique et social d'ELECTRO-Industries est déterminant pour saisir ses obligations et ses objectifs en matière de gouvernance et de régulation. Fondée en 1999 conformément à la loi 88-01 du 13 janvier 1988 sur les Entreprises Publiques Économiques (EPE), ELECTRO-Industries est une Société par Actions (SPA). Avec un capital social de 4 753 000 000 DA, entièrement détenu par le groupe ELEC-EL-DJAZAIR au nom de l'État, l'entreprise a pour mission de réduire la dépendance extérieure et de dynamiser le secteur industriel algérien. Ce statut confère à l'entreprise une responsabilité accrue vis-à-vis de la production locale et de l'intégration des innovations industrielles.

1.4. Effectif et capacité de production

Pour évaluer la performance d'ELECTRO-Industries, il est essentiel d'examiner son effectif et ses capacités de production. Actuellement, l'entreprise emploie 883 personnes, réparties en trois catégories : 22 % de cadres, 31 % de personnel de maîtrise, et 47 % de personnel d'exécution. La capacité de production des transformateurs est théoriquement de 5000 unités par an, mais en pratique, seulement 3455 unités ont été produites, atteignant ainsi 69 % de la capacité prévue. En ce qui concerne les moteurs électriques, la capacité théorique est de 40 000 unités par an, avec une production réelle de 11 058 unités, représentant environ 28 % de la capacité totale. Cette information est importante pour évaluer l'efficacité opérationnelle et les défis auxquels l'entreprise est confrontée.

1.5. Domaine d'activités de l'entreprise ELECTRO-Industries

Le domaine d'activités d'ELECTRO-Industries est un aspect clé pour comprendre la portée de ses opérations. L'entreprise se distingue par sa double activité, principale et secondaire, telle que résumée dans le tableau fourni. Actuellement, toute la production d'ELECTRO-Industries est destinée au marché algérien, générant un chiffre d'affaires de 1,8 milliards de dinars. Les capacités de production des transformateurs et des moteurs électriques illustrent non seulement les objectifs de production mais aussi les défis associés à la réalisation de ces objectifs.

1.6. Objectifs et rôle d'ELECTRO-Industries

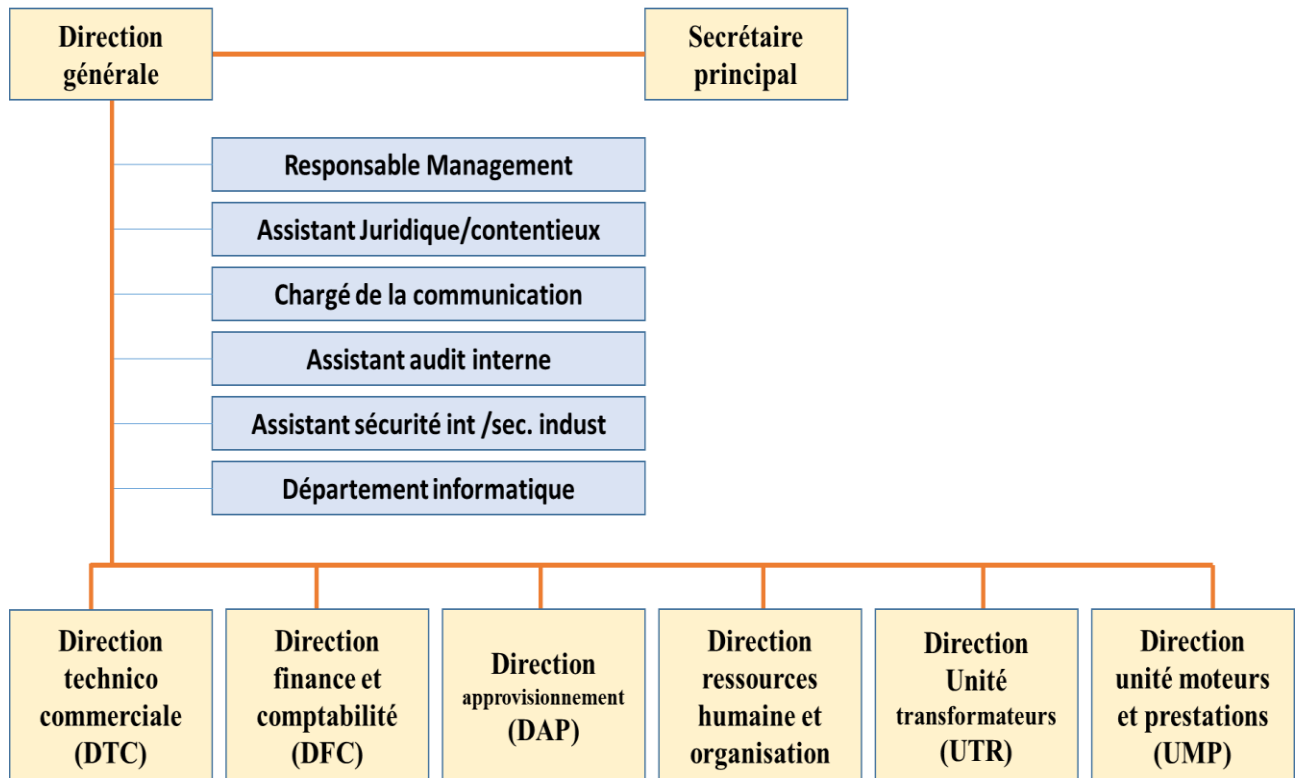
Pour appréhender pleinement le rôle d'ELECTRO-Industries dans l'économie locale, il est important de comprendre ses objectifs stratégiques. En tant qu'entité industrielle, ELECTRO-Industries vise à transformer les matières premières en produits finis destinés à la vente, à générer des excédents financiers pour le réinvestissement, et à accroître sa part de marché. L'entreprise s'efforce également de répondre à la demande du marché en produisant des transformateurs de haute qualité, de motiver son personnel, et de réduire la dépendance extérieure de l'Algérie. L'atteinte de ces objectifs nécessite un engagement constant envers l'efficacité, la qualité des produits et la satisfaction des besoins du marché.

1.7. Organisation de l'entreprise ELECTRO-Industries

La structure organisationnelle d'ELECTRO-Industries est un élément important pour comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise. Depuis 2016, l'entreprise a été réorganisée, introduisant des modifications importantes dans sa structure et ses directions.

L'organigramme d'ELECTRO-Industries illustre la hiérarchie et les relations fonctionnelles au sein de l'entreprise. La Direction Générale supervise l'ensemble des opérations et est soutenue par plusieurs postes clés : Secrétaire Principal, Responsable Management, Assistant Juridique/Contentieux, Chargé de la Communication, Assistant Audit Interne, et Assistant Sécurité Interne/Sécurité Industrielle. Le Département Informatique est également intégré dans la structure pour soutenir les opérations numériques et la gestion des systèmes d'information.

Figure N°03 : Organigramme de la direction de l'entreprise Electro Industries Azazga



Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise.

L'entreprise est structurée en six directions principales :

- **Direction Technico-commerciale (DTC)** : Cette direction assure le lien entre les aspects techniques et commerciaux, garantissant l'adéquation des produits aux besoins du marché.
- **Direction Finance et Comptabilité (DFC)** : Chargée de l'ensemble des activités financières et comptables, cette direction veille à la bonne gestion des flux financiers et à l'élaboration des rapports financiers.
- **Direction Approvisionnement (DAP)** : Responsable de la gestion des achats et des approvisionnements, cette direction optimise les ressources nécessaires à la production.
- **Direction Ressources Humaines et Organisation** : Cette direction gère les ressources humaines et la structuration organisationnelle pour garantir la flexibilité et l'efficacité opérationnelle.

- **Direction Unité Transformateurs (UTR)** : Dédiée à la production et à l'amélioration des transformateurs, cette direction supervise l'ensemble des opérations liées à ces produits.
- **Direction Unité Moteurs et Prestations (UMP)** : Focalisée sur la production de moteurs électriques et les prestations associées, cette direction joue un rôle clé dans la fabrication de ces produits essentiels.

Chaque direction et poste au sein de l'organigramme contribue à l'efficacité globale de l'entreprise, en assurant une coordination optimale des activités et une gestion efficiente des ressources. Cette structure organisationnelle permet à ELECTRO-Industries de maintenir une opération harmonieuse et de répondre efficacement aux défis du marché.

2. La fonction d'audit interne au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga

La fonction d'audit interne au sein d'Electro Industries Azazga occupe une place centrale dans le dispositif de gouvernance de l'entreprise. En tant que levier stratégique, elle assure la préservation de la valeur de l'entreprise et soutient l'amélioration continue de ses processus. Cette section se propose d'explorer en profondeur les missions et objectifs de l'audit interne, son intégration dans l'organigramme, sa méthodologie rigoureuse, ainsi que les défis auxquels il fait face. Cette analyse permettra de mieux comprendre le rôle déterminant de l'audit interne dans la performance globale et la gestion des risques de l'entreprise.

2.1. Missions et objectifs de l'audit interne au sein d'Electro Industries

La fonction d'audit interne d'Electro Industries Azazga va au-delà de sa mission traditionnelle d'évaluation des contrôles internes. Son rôle est important pour la performance globale de l'entreprise, car elle s'engage dans plusieurs axes fondamentaux. L'audit interne assure l'intégrité des informations financières et opérationnelles, ce qui est essentiel pour la transparence et la fiabilité des rapports financiers. En protégeant les actifs de l'entreprise, l'audit interne joue également un rôle préventif dans la détection des anomalies et des risques. De plus, il veille à la conformité réglementaire, garantissant ainsi que l'entreprise respecte les normes légales et industrielles en vigueur. Enfin, l'audit interne optimise l'utilisation des ressources en identifiant les inefficacités et en proposant des améliorations. En se positionnant comme un

partenaire stratégique, l'audit interne soutient la direction dans l'atteinte des objectifs stratégiques et contribue de manière significative à la réalisation des performances escomptées.

2.2. La place de l'audit interne dans l'organisation

L'indépendance de la fonction d'audit interne est un pilier fondamental pour garantir son efficacité. Rattachée directement à la Direction Générale, l'audit interne bénéficie d'une autonomie qui lui permet d'exercer ses missions avec une objectivité totale. Cette position hiérarchique assure que les auditeurs peuvent formuler des recommandations sans subir de pressions ou de conflits d'intérêts. L'audit interne travaille en collaboration avec les différents départements de l'entreprise, tout en préservant son indépendance de jugement. Cette séparation permet d'assurer une évaluation impartiale des processus et des contrôles internes, renforçant ainsi la crédibilité et l'efficacité des recommandations formulées.

2.3. L'évaluation de la performance de l'audit

Pour apprécier pleinement la contribution de la fonction d'audit interne au sein d'Electro Industries Azazga, il est essentiel d'évaluer son efficacité et son efficience à travers divers critères. Cette évaluation permet de mesurer dans quelle mesure l'audit interne répond aux objectifs stratégiques de l'entreprise, assure la qualité de ses interventions et génère une valeur ajoutée tangible. Les critères suivants seront examinés pour juger de la performance de la fonction d'audit interne :

2.3.1. L'alignement des missions avec les enjeux stratégiques

Une des premières mesures de la performance de l'audit interne est la pertinence de ses missions par rapport aux enjeux stratégiques de l'entreprise. L'audit interne doit orienter ses interventions sur les domaines les plus critiques pour l'entreprise, en adéquation avec ses objectifs stratégiques. L'évaluation de la pertinence implique d'analyser si les missions d'audit ciblent efficacement les risques majeurs et les opportunités de développement, ainsi que si elles contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise.

2.3.2. La qualité des rapports d'audit

Le rapport d'audit est un document clé qui communique les résultats de la mission d'audit de manière structurée et compréhensible. Il présente de façon concise les constatations, conclusions et recommandations issues de l'audit. Ce rapport est destiné à la direction et aux parties prenantes concernées, et joue un rôle important dans la mise en œuvre des actions correctives. En facilitant la communication des résultats, le rapport d'audit contribue à l'amélioration continue des processus et à la gestion des risques au sein de l'entreprise.

La qualité des rapports d'audit est un indicateur important de la performance de l'audit interne. Les rapports doivent être clairs, concis et pertinents pour être utiles aux décideurs. Une évaluation efficace se base sur la capacité des rapports à fournir des analyses approfondies tout en restant accessibles. Les rapports doivent présenter les constatations et recommandations de manière structurée, permettant une compréhension facile et une prise de décision éclairée par la direction et les parties prenantes concernées.

2.3.3. Le taux de mise en œuvre des recommandations

Le taux de mise en œuvre des recommandations formulées par l'audit interne est un autre critère fondamental pour évaluer la performance. Il est essentiel de mesurer dans quelle mesure les recommandations issues des audits sont effectivement mises en œuvre par les départements concernés. Un suivi rigoureux et une évaluation des actions correctives permettent de déterminer l'impact réel des recommandations sur l'amélioration des processus et la gestion des risques.

2.3.4. La satisfaction des acteurs internes

La satisfaction des acteurs internes, c'est-à-dire des différents départements et parties prenantes de l'entreprise, est un aspect important de la performance de l'audit interne. Il convient d'évaluer dans quelle mesure les auditeurs internes répondent aux attentes des différents départements, en termes de communication, de compréhension des besoins et de pertinence des interventions. Des enquêtes de satisfaction ou des retours d'expérience peuvent fournir des indicateurs précieux sur la qualité du service fourni par l'audit interne.

2.3.5. La valeur ajoutée de l'audit interne

Enfin, le retour sur investissement (ROI) de l'audit interne est important pour évaluer sa contribution globale à l'entreprise. Cette évaluation consiste à mesurer la valeur ajoutée générée par l'audit interne en termes d'amélioration des processus, de réduction des coûts, de gestion des risques et d'optimisation des performances. Le ROI permet de déterminer si les ressources investies dans l'audit interne sont justifiées par les bénéfices obtenus, en termes d'efficacité opérationnelle et de protection des actifs de l'entreprise.

2.4. Les défis et perspectives

L'audit interne d'Electro Industries Azazga est confronté à des défis significatifs en raison de l'évolution rapide de l'environnement économique et réglementaire. La complexification des systèmes d'information et l'émergence de nouveaux risques imposent une adaptation constante des pratiques d'audit. Pour faire face à ces défis, l'audit interne doit se doter d'outils modernes et développer des compétences adaptées. Une démarche d'amélioration continue est essentielle pour garantir l'efficacité et la pertinence de l'audit interne dans un contexte en constante évolution.

En conclusion, la fonction d'audit interne joue un rôle stratégique dans le renforcement de la gouvernance, l'amélioration de la maîtrise des risques et l'optimisation des processus au sein d'Electro Industries Azazga. Grâce à une méthodologie rigoureuse et à une collaboration étroite avec les différents acteurs de l'entreprise, l'audit interne contribue de manière significative à la performance globale et à la pérennité de l'entreprise.

Section 2 : La fonction d'audit du projet d'investissement au sein de l'entreprise

L'audit d'un projet d'investissement est une démarche importante pour assurer la viabilité et la pertinence des investissements réalisés par une entreprise. Au sein d'Electro Industries Azazga, cette mission d'audit est effectuée suivant une approche structurée, permettant une évaluation objective de la fiabilité et de la pertinence du projet. Cette démarche se divise en trois phases clés : la phase de préparation, la phase de réalisation, et la phase de conclusion.

2.1. La phase de préparation

La phase de préparation est déterminante car elle pose les fondations de l'audit. Cette étape inclut plusieurs sous-phases essentielles pour garantir une évaluation efficace et rigoureuse du projet d'investissement.

2.1.1. Définition des objectifs de l'audit

La première étape consiste à définir clairement les objectifs de l'audit. Cette étape permet de déterminer les critères sur lesquels le projet sera évalué et d'établir les attentes de l'audit.

2.1.2. Étude du dossier de présentation du projet

L'auditeur examine en détail le dossier de présentation du projet. Cette étude permet de comprendre les objectifs, le contexte et les spécificités du projet, en vue d'une analyse approfondie.

2.1.3. Identification des parties prenantes

L'identification des parties prenantes est importante pour comprendre qui est impliqué dans le projet et comment ces parties peuvent influencer ou être influencées par l'audit.

2.1.4. Élaboration du programme d'audit

Enfin, l'auditeur établit un programme d'audit détaillé, précisant les différentes étapes de l'audit ainsi que les méthodes à utiliser pour chaque étape.

Tableau N°02 : Phases de préparation de l'audit

| Étape | Description |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Définition des objectifs de l'audit | Déterminer les objectifs spécifiques de l'audit pour orienter l'évaluation. |
| Étude du dossier de présentation du projet | Analyse approfondie des documents relatifs au projet pour comprendre les enjeux. |
| Identification des parties prenantes | Identification des personnes et entités impliquées dans le projet. |
| Élaboration du programme d'audit | Définir les étapes de l'audit et les méthodes de collecte d'informations. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Cette phase est fondamentale pour structurer l'audit de manière efficace. Une préparation minutieuse permet d'orienter l'audit vers les aspects les plus critiques du projet.

2.2. La phase de réalisation

La phase de réalisation constitue l'exécution concrète de l'audit, où les procédures sont appliquées pour évaluer le projet.

2.2.1. La collecte d'informations

L'auditeur recueille des informations à travers des entretiens, l'analyse de documents et des visites sur site. Cette collecte est essentielle pour obtenir une vue d'ensemble complète du projet.

2.2.2. Vérification des hypothèses et des prévisions

Cette étape consiste à vérifier la validité des hypothèses initiales et des prévisions financières et opérationnelles du projet.

2.2.3. Évaluation des risques

L'auditeur évalue les risques associés au projet en examinant les points forts et faibles identifiés durant la collecte d'informations.

2.2.4. Analyse de la rentabilité du projet

Une analyse approfondie de la rentabilité permet d'évaluer si le projet répond aux objectifs financiers fixés.

Tableau N°03 : Phases de réalisation de l'audit

| Étape | Description |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Collecte d'informations | Entretiens, analyse de documents, visites sur site. |
| Vérification des hypothèses et prévisions | Validation des prévisions financières et opérationnelles du projet. |
| Évaluation des risques | Identification et évaluation des risques associés au projet. |
| Analyse de la rentabilité du projet | Évaluation de la rentabilité et de la viabilité financière du projet. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

La phase de réalisation est importante pour vérifier la conformité du projet aux prévisions et pour identifier les éventuels problèmes ou écarts.

2.3. La phase de conclusion

La phase de conclusion est dédiée à la finalisation de l'audit et à la communication des résultats aux parties prenantes.

2.3.1. Rédaction du rapport d'audit

Le rapport d'audit présente de manière détaillée les résultats de l'évaluation, incluant les constats, les conclusions et les recommandations.

2.3.2. Présentation des résultats aux parties prenantes

Les résultats de l'audit sont présentés aux parties prenantes du projet, permettant d'obtenir des retours et de discuter des actions correctives éventuelles.

2.3.3. Formulation des recommandations

Les recommandations issues de l'audit sont formulées pour améliorer les processus et la gestion du projet, visant à corriger les problèmes identifiés et à optimiser les résultats.

Tableau N°04 : Phases de conclusion de l'audit

| Étape | Description |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Rédaction du rapport d'audit | Présentation détaillée des constats et recommandations. |
| Présentation des résultats | Communication des résultats aux parties prenantes pour discussion. |
| Formulation des recommandations | Propositions d'actions correctives et préventives basées sur les constatations. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Cette phase finalise l'audit en fournissant une analyse complète et des recommandations pratiques, essentielles pour l'amélioration continue des projets d'investissement.

2.4. La présentation de la structure de l'étude de cas

Dans ce qui suit, nous allons présenter la structure d'accueil pour le stage pratique.

2.4.1. Présentation de la Direction du Développement Industriel et de l'Entrepreneuriat (DDIP)

La DDIP joue un rôle clé dans la transformation et la pérennité d'Electro Industries Azazga. Elle est chargée d'élaborer des stratégies pour pénétrer de nouveaux marchés, établir des plans à long terme, et évaluer les projets en fonction de leur alignement avec la stratégie globale de l'entreprise. La DDIP se concentre également sur la construction de réseaux pour favoriser l'innovation et la collaboration, contribuant ainsi à maintenir une position de leader sur le marché.

2.4.2. L'audit dans le cas d'un projet d'investissement

L'étude de cas examine la démarche de l'audit d'un projet d'investissement réalisé avec la DDIP et l'audit interne d'Electro Industries Azazga. Le projet d'investissement est soumis à la réglementation algérienne et aux procédures d'acquisition en vigueur, telles que :

- Le décret présidentiel n°15-247 du 16 septembre 2015
- La loi n° 23-12 du 5 août 2023

Les projets doivent respecter trois principes légaux fondamentaux :

- La mise en concurrence de plusieurs candidats
- L'égalité de traitement des candidats
- La transparence des procédures

Tableau N°05 : Principes légaux régissant les marchés publics

| Principe | Description |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Mise en concurrence | Assurer que plusieurs candidats ont la possibilité de soumettre une offre. |
| Égalité de traitement | Garantir un traitement équitable de tous les candidats. |
| Transparence des procédures | Assurer que les procédures sont claires et accessibles à tous les participants. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Le respect de ces principes est important pour assurer la légalité et l'intégrité du processus de passation des marchés.

2.4.3. Expression des besoins et budget prévisionnel

L'expression des besoins doit définir clairement les objectifs du projet, tels que l'acquisition d'une machine, en prenant en compte les contraintes techniques et financières. Un budget prévisionnel est établi et soumis au Conseil d'administration pour validation. Les études préliminaires évaluent la viabilité technique et économique du projet, permettant de décider s'il est judicieux de poursuivre l'investissement.

Tableau N°06 : Processus d'expression des besoins et budget prévisionnel

| Étape | Description |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Définition des besoins | Clarification des objectifs du projet en termes techniques et financiers. |
| Élaboration du budget prévisionnel | Estimation des coûts et établissement d'un budget pour le projet. |
| Validation par le Conseil d'administration | Soumission du budget pour approbation et validation. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga

Cette étape assure que le projet est bien défini et financièrement viable avant de procéder aux phases suivantes.

2.4.4. Choix du mode de passation et élaboration du cahier des charges

Le choix du mode de passation dépend du montant du projet. Pour des montants inférieurs à 30 millions de dinars, une lettre de consultation est utilisée. Pour des montants supérieurs, un appel d'offres est lancé. Le cahier des charges doit être élaboré de manière précise pour définir les conditions de participation et les exigences techniques.

Tableau N°07 : Modes de passation en fonction du montant du projet

| Montant du Projet | Mode de Passation |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Moins de 30 millions de dinars | Lettre de consultation |
| Plus de 30 millions de dinars | Appel d'offres |
| Entre 100 000 dinars et 4 millions de dinars | Consultation avec moins de 3 candidats |
| Cas particuliers (urgence, force majeure) | Négociation directe ou consultation spécifique |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Le choix du mode de passation est important pour assurer la conformité et la transparence du processus de sélection des fournisseurs.

2.4.5. Soumission du cahier des charges à la Commission des Marchés de l'Entreprise (CME)

Le cahier des charges est soumis à la CME pour approbation, afin de garantir qu'il respecte les réglementations en vigueur et les procédures internes de l'entreprise. La CME vérifie la conformité du document avant de délivrer un visa pour la suite du processus.

Tableau N°08 : Processus de soumission du cahier des charges à la CME

| Étape | Description |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Soumission à la CME | Présentation du cahier des charges pour vérification et approbation. |
| Vérification de conformité | Assurer que le cahier des charges respecte les règlements et procédures. |
| Délivrance du visa | Autorisation pour procéder aux étapes suivantes du processus. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

La soumission à la CME est une étape clé pour valider la conformité du projet avec les normes et éviter les complications juridiques.

2.4.6. Publication de l'avis du marché

La publication de l'avis du marché varie selon le mode de passation : appel d'offres ou consultation. Les avis doivent être diffusés pour garantir une large participation et une concurrence équitable.

Tableau N°09 : Publication de l'avis du marché selon le mode de passation

| Mode de Passation | Méthode de Publication |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Appel d'offres | Publication dans des quotidiens nationaux et le Bulletin Officiel des Marchés de l'Opérateur Public (BOMOP). |
| Consultation | Envoi de lettres de consultation à des candidats qualifiés. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

La publication efficace des avis assure une concurrence ouverte et transparente, essentielle pour obtenir les meilleures offres.

2.4.7. Réception et analyse des offres

Les offres sont réceptionnées et analysées par la Commission d'Ouverture des Plis (COP) et la Commission d'Évaluation des Offres (CEO). La COP vérifie la transparence du processus d'ouverture des plis, tandis que la CEO évalue les propositions techniques et financières.

Tableau N°10 : Réception et analyse des offres

| Étape | Description |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Réception des offres | Dépôt des offres et ouverture des plis en présence des soumissionnaires. |
| Analyse technique et financière | Évaluation des offres par la CEO selon les critères définis. |
| Attribution du marché | Sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Cette étape garantit que les offres sont examinées de manière rigoureuse et que le marché est attribué de manière juste et transparente.

2.4.8. Notification et recours

Les résultats de l'attribution sont communiqués aux candidats, et le droit de recours est informé en cas de contestation. Cette étape assure que le processus est équitable et que les candidats ont la possibilité de faire appel.

Tableau N°11 : Notification et recours

| Étape | Description |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Notification des résultats | Communication des résultats de l'attribution aux candidats. |
| Droit de recours | Information sur le droit de recours auprès de la CME. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga

La notification et le droit de recours assurent la transparence et permettent de résoudre les éventuels litiges de manière équitable.

2.4.9. Demande de remise et approbation du contrat

Après l'absence de recours, une demande de remise est effectuée pour finaliser la signature du contrat. Le contrat est ensuite approuvé par la CME et signé avec l'entreprise retenue.

Tableau N°12 : Demande de remise et approbation du contrat

| Étape | Description |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Demande de remise | Finalisation de la signature du contrat après l'absence de recours. |
| Approbation du contrat | Validation et signature du contrat par la CME. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Cette étape conclut le processus d'attribution et formalise l'accord contractuel avec le fournisseur.

2.4.10. Caution de garantie et suivi du projet

Une caution de garantie est exigée pour protéger l'entreprise contre les défauts d'exécution. Le suivi du projet assure que les travaux sont réalisés conformément aux spécifications contractuelles.

Tableau N°13 : Caution de garantie et suivi du projet

| Étape | Description |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Caution de garantie | Dépôt d'une caution pour garantir le respect des engagements contractuels. |
| Suivi du projet | Supervision technique, administrative et financière du projet. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

La caution de garantie et le suivi rigoureux garantissent que le projet est exécuté conformément aux attentes et aux exigences contractuelles.

2.4.11. Réception du projet et libération de la caution de garantie

À la fin du projet, une vérification est effectuée pour s'assurer de sa conformité aux spécifications. La réception définitive du projet permet de libérer la caution de garantie.

Tableau N°14 : Réception du projet et libération de la caution de garantie

| Étape | Description |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Réception provisoire | Vérification initiale du projet pour assurer sa conformité. |
| Réception définitive | Confirmation finale de la conformité du projet et libération de la caution de garantie. |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

La réception définitive du projet marque la fin du processus d'audit et permet de clore le dossier de manière satisfaisante.

Cette structuration rigoureuse des phases de l'audit garantit une évaluation complète et objective des projets d'investissement, contribuant ainsi à leur succès et à la pérennité d'Electro Industries Azazga.

2. Cas pratique : Acquisition d'une machine de découpage de tôle magnétique

L'acquisition d'une chaîne de découpage de tôle magnétique a été projetée pour améliorer la production des tôles magnétiques utilisées dans les noyaux des transformateurs basse tension (BT). Ce projet visait plusieurs objectifs principaux, notamment :

- **Amélioration de la productivité** grâce à une réduction des temps de production et à l'intégration de l'automatisation.
- **Amélioration de la qualité** des tôles découpées.

Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga

- **Réduction des coûts** en diminuant les déchets et les coûts de main-d'œuvre.
- **Adaptabilité** aux besoins du marché et réduction des temps de mise en œuvre.
- **Renforcement de la compétitivité** de l'entreprise.
- **Capacité à développer de nouveaux produits.**
- **Conformité aux normes de sécurité** et amélioration de la sécurité globale.

L'objectif de la mission d'audit est de vérifier la conformité du processus d'acquisition avec les exigences contractuelles, d'identifier les éventuelles anomalies dans les processus et de proposer des recommandations pour améliorer les futurs processus d'acquisition.

2.1 Plan de mission d'audit

Le plan de la mission d'audit est donné sous forme du tableau suivant :

Tableau N°15 : Plan de la mission d'audit

| Élément | Description |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Champ audité | Direction Développement Industriel et Entrepreneuriat (DDIP) |
| Responsable de la structure | Madame [Nom] |
| Processus de l'audit | Passation des marchés |
| Équipe d'audit | Mmes Ouyahia Céline, mancer Lamia |
| Calendrier | 4 semaines |
| Objet de l'audit | Audit du processus d'acquisition de la machine, couvrant toutes les étapes depuis l'identification des besoins jusqu'à la mise en service de la machine. |
| Méthodologie | Analyse des documents suivants : budget prévisionnel de 2012, cahier des charges, offre des fournisseurs, contrat signé avec le fournisseur sélectionné (Tuboly Suisse) |

Source : données internes de l'entreprise.

2.2 Collecte et analyse de documents

Documents collectés :

1. Budget prévisionnel 2012
2. Cahier des charges
3. Offre des fournisseurs
4. Contrat signé

2.2.1 Analyse des documents

- **Budget prévisionnel :**

Le budget prévisionnel approuvé pour l'acquisition de la machine de découpage était de 80 000 000 DA. Le coût réel de l'acquisition s'est élevé à 52 271 719 DA.

Tableau N°16 : Comparaison des coûts

| Catégorie de coûts | Coût prévisionnel (DA) | Coût réel (DA) | Écart (DA) | Commentaire |
|-----------------------------|------------------------|----------------|------------|-----------------------------------------------------------|
| Coût total de l'acquisition | 80 000 000 | 52 271 719 | 27 728 281 | Économie significative par rapport au budget prévisionnel |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Le coût réel est inférieur au budget prévisionnel de 27 728 281 DA, indiquant une économie significative par rapport aux prévisions.

- **Cahier des charges :**

Le cahier des charges spécifie les exigences techniques suivantes :

- **Matière :** Tôle à grains orientés selon Norme EN 1017
- **Épaisseur :** 0,23 à 0,35 mm
- **Largeur :** Mini 40 mm / Maxi 440 mm
- **Longueur :** Mini 250 mm / Maxi 2000 mm
- **Angle de coupe :** 45° et 90°

- **Poinçon : Φ 14**

Les tolérances spécifiées sur les dimensions des tôles découpées doivent être respectées.

Vérification des conformités :

Tous les aspects techniques du cahier des charges ont été vérifiés et sont conformes. Les spécifications techniques ont été respectées par la chaîne de découpage, avec des certificats de conformité fournis pour chaque exigence.

Tableau N°17 : Vérification des spécifications techniques

| Exigence Technique | Conformité | Commentaire |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| Matière | Oui | Conformité avec la Norme EN 1017 |
| Épaisseur de la tôle | Oui | La gamme fournie est conforme |
| Largeur de la tôle | Oui | Les dimensions sont respectées |
| Longueur des tôles | Oui | Conforme aux spécifications |
| Angle de coupe | Oui | Les angles de coupe sont conformes |
| Poinçon | Oui | Poinçon Φ 14 installé et opérationnel |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Les exigences techniques spécifiées dans le cahier des charges ont été respectées, garantissant la conformité de la machine.

Documents de Référence :

- Contrat de fourniture
- Rapport de performance du fournisseur
- Certificats de conformité

Exigences Administratives :

- Délai de livraison souhaité : 12 mois après la commande ferme
- Caution de garantie : 10 % du montant du contrat

Vérification des conformités :

- **Délais de livraison** : La livraison a été effectuée avec un retard de 1 mois (13 mois après la commande ferme). Cela constitue un écart par rapport aux exigences contractuelles.
- **Garantie** : La caution de garantie a été déposée comme requis, correspondant à 10 % du montant du contrat.

Tableau N°18 : Vérification des exigences administratives

| Exigence Administrative | Conformité | Commentaire |
|-------------------------|------------|------------------------------------------|
| Délais de livraison | Non | Retard de 1 mois |
| Garantie | Oui | Caution de garantie déposée comme requis |

Source : Conception personnelle sur la base des données internes de l'entreprise

Les exigences administratives ont été respectées sauf pour le délai de livraison, qui a dépassé le délai contractuel.

3. Analyse de l'appel d'offre

Délai de Livraison :

- Exigence : 12 mois après la commande ferme
- Observation : L'offre retenue respecte ce délai
- Conclusion : Conforme

Spécifications Techniques :

- Matière : Tôle à grains orientés, épaisseur de 0,23 à 0,35 mm, largeur de 40 à 440 mm
- Observation : Les dimensions, angles de coupe, et tolérances sont respectées
- Conclusion : Conforme

Exigences Administratives :

- Caution de Garantie : 10 % du montant du contrat, déposée par TUBOLY
- Observation : Caution fournie comme requis
- Conclusion : Conforme

Coût :

- Budget Prévisionnel : 80 000 000 DA
- Coût Réel : 52 271 719 DA
- Observation : Le coût réel est inférieur au budget prévisionnel
- Conclusion : Satisfaisant

Conclusion Générale : L'offre sélectionnée répond aux exigences techniques, administratives et budgétaires. La seule réserve concerne le retard de livraison potentiel, qui doit être surveillé pour minimiser l'impact sur la production.

4. Analyse de la sélection des fournisseurs

Processus de Sélection :

1. Lancement de l'Appel d'Offres :

- Un avis d'appel d'offres national et international a été lancé pour garantir une large diffusion et la possibilité de recevoir des offres compétitives.
- Les offres ont été présentées devant la Commission d'Ouverture des Plis (COP), assurant la transparence dans la réception et l'ouverture des offres.

2. Évaluation Technique et Financière :

- Les offres ont été évaluées par la Commission d'Évaluation des Offres (CEO) selon des critères techniques et financiers.

Critères de Sélection :

- **Conformité Technique :** Les fournisseurs ont été évalués sur leur capacité à répondre aux spécifications techniques détaillées dans le cahier des charges.

- **Coût :** Le coût proposé par chaque fournisseur a été comparé au budget prévisionnel. L'offre sélectionnée de TUBOLY-Suisse a proposé un coût de 52 271 719 DA, inférieur au budget de 80 000 000 DA.
- **Délais de Livraison :** Le respect du délai de livraison de 12 mois a été un critère clé.
- **Garantie :** La fourniture d'une caution de garantie couvrant 10 % du montant du contrat a été évaluée.

Conclusion de la Sélection : Le processus de sélection a été conduit de manière transparente, avec une évaluation basée sur des critères clairs et préétablis. Le fournisseur sélectionné, TUBOLY-Suisse, a été choisi pour sa conformité aux exigences techniques, administratives et budgétaires, tout en offrant un bon rapport qualité/prix.

5. Analyse du document du contrat

Principales Clauses du Contrat :

1. Objet du Contrat :

- Acquisition d'une chaîne de découpage de tôle magnétique
- La machine doit respecter les spécifications techniques définies dans le cahier des charges.

2. Montant du Contrat :

- 52 271 719 DA
- Réduction par rapport au budget prévisionnel de 27 728 281 DA

3. Délai de Livraison :

- 12 mois après la commande ferme
- La livraison a été effectuée avec un retard de 1 mois

4. Garantie :

- Caution de garantie : 10 % du montant du contrat, déposée par le fournisseur

5. Clauses de Pénalités :

- Les pénalités en cas de retard de livraison doivent être appliquées conformément aux termes du contrat.

Conclusion du Contrat : Le contrat signé respecte les spécifications techniques et administratives exigées, avec un coût inférieur au budget prévisionnel. Le retard de livraison

est le principal point d'attention et doit être géré conformément aux clauses de pénalités définies.

6. Analyse des preuves et vérifications

6.1. Documents de preuve

- **Bon de Commande** : Document attestant la commande ferme de la machine.
- **Rapport de Réception** : Document confirmant la réception de la machine.
- **Certificat de Conformité** : Attestation que la machine respecte les spécifications techniques du cahier des charges.

6.2. Vérifications effectuées

- Les documents de preuve ont été examinés pour vérifier la conformité avec les spécifications techniques et les exigences contractuelles.
- Les écarts identifiés, tels que le retard de livraison, ont été notés et nécessitent une gestion appropriée selon les termes du contrat.

Tableau N°19 : Analyse des risques

| Objectif | Respectez du délai de livraison | Conformité à la garantie |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risque | Retard de livraison | Problème de maintenance non prévu |
| Description | Le délai de livraison de 12 mois a été dépassé de un mois en raison de problèmes de production | Le cahier des charges ne spécifie pas clairement les exigences relatives à la maintenance ce pourra poser des problèmes |
| Catégorie risque | opérationnel | technique |
| Propriétaire de risque | le fournisseur | le fournisseur |
| Risque de fraude Oui/non | non | non |

Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga

| | | |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilités de surveillance | élevé | moyenne |
| Impact | élevé | élevé |
| Risque brut | élevé | élevé |
| Contrôle exigence | contrat stipule des pénalités pour retard mais le | La garantie couvre les réparations mais les détails de maintenance sont insuffisants |
| Évaluation contrôle | Partiellement efficaces | Partiellement efficace |
| Risque net | élevé | élevé |
| Risque cible | Faible | moyenne c'est |
| Action additionnelle nécessaire | Evaluez les causes du retard et ajustez les prévisions pour futur contrat | ajouter des détails sur les exigences de maintenance dans le document |
| Propriétaire d'action | Responsable du projet | responsable technique |
| Deadline | 25/07/2024 | 25/07/2024 |

Source : Conception personnelle sur la base des données de la mission d'audit.

Analyse et Interprétation :

1. Respect du délai de livraison :

Le dépassement du délai de livraison de 1 mois par rapport au contrat est significatif, bien que le retard soit relativement modeste. Ce retard peut résulter de divers facteurs, notamment des problèmes de production chez le fournisseur. Les pénalités stipulées dans le contrat devraient être appliquées pour compenser les impacts négatifs potentiels sur la production de l'entreprise.

L'impact élevé du retard de livraison est principalement lié à la dépendance de l'entreprise à l'égard de cette machine pour sa production. Une gestion proactive des retards est importante pour minimiser les interruptions dans les opérations de production. Le contrôle actuel est jugé partiellement efficace, nécessitant une surveillance accrue et une évaluation plus rigoureuse des causes des retards pour améliorer les futures prévisions.

2. Conformité à la garantie :

Le cahier des charges ne précise pas de manière exhaustive les exigences relatives à la maintenance, ce qui pourrait entraîner des défis en termes de gestion de la maintenance et des réparations. La garantie couvrant les réparations est un aspect positif, mais les détails insuffisants peuvent compliquer la gestion des pannes et des entretiens nécessaires.

Le manque de précision sur les exigences de maintenance peut poser des problèmes opérationnels futurs, notamment en termes de coûts de maintenance et de disponibilité des pièces de rechange. L'amélioration des spécifications de maintenance dans le cahier des charges est essentielle pour éviter des complications potentielles et garantir une gestion efficace des équipements à long terme.

6.3. Recommandations

Dans le cadre de l'analyse de l'audit de l'acquisition de la machine de découpage de tôle magnétique, plusieurs recommandations ont été formulées pour adresser les anomalies identifiées et optimiser les processus futurs. Ces recommandations visent à améliorer la gestion des équipements, à prévenir les retards de livraison, et à renforcer les spécifications contractuelles pour garantir une meilleure conformité aux attentes et exigences de l'entreprise. La mise en œuvre des recommandations est essentielle pour adresser les problèmes identifiés et améliorer l'efficacité des futurs projets d'investissement.

Tableau N°20 : Tableau des recommandations

| N° | Recommandations | Prise en charge des recommandations | Structure concerné | Plan action | Délais de mise en application |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 01 | Clarifier les exigences de maintenance dans les charges le cahier des charges | responsable technique | équipe technique et achat | mettre à jour le cahier des charges pour inclure les détails précis sur les fréquences des entretiens et les pièces recharge et qualifications requises pour le personnels de maintenance | 31/072024 |
| 02 | évaluation les causes du retard de livraison et ajuster les prévisions pour les futurs contrats | Responsable de projets | équipe de gestion de projets | analyse les raisons du retard de livraison y compris les problèmes de production et ajuster les précisions et les pénalités dans les futurs contrats pour mieux gérer les délais | 31/07/2024 |

Source : Conception personnelle sur la base des résultats de la mission d'audit.

Analyse et Interprétation :

1. Recommandation 01 : Clarification des Exigences de Maintenance

Cette recommandation vise à améliorer la précision des spécifications de maintenance dans le cahier des charges, un aspect important souvent négligé mais fondamental pour la gestion efficace des équipements. Actuellement, le cahier des charges ne détaille pas suffisamment les exigences en matière de maintenance, ce qui peut entraîner des ambiguïtés lors de l'entretien de la machine. L'inclusion de détails sur les fréquences des entretiens, les pièces de rechange nécessaires, et les qualifications requises pour le personnel de maintenance est essentielle pour garantir une gestion proactive des équipements.

Une clarification détaillée des exigences de maintenance permettra de réduire les risques opérationnels liés à des pannes inattendues et à une gestion inefficace des réparations. Cela contribuera également à éviter des coûts supplémentaires et des interruptions imprévues dans la production. Le plan d'action proposé, avec une mise à jour du cahier des charges, doit être exécuté dans les délais fixés pour garantir que les futurs contrats incluent des spécifications claires, évitant ainsi des problèmes similaires à ceux rencontrés dans ce projet.

2. **Recommandation 02 : Évaluation des Causes du Retard de Livraison**

La recommandation d'évaluer les causes du retard de livraison est importante pour comprendre les facteurs qui ont conduit à l'écart par rapport aux délais contractuels. Cette analyse devrait inclure une évaluation approfondie des problèmes de production rencontrés par le fournisseur. En ajustant les prévisions et les pénalités pour les futurs contrats, l'entreprise pourra mieux gérer les risques associés aux délais de livraison et éviter des impacts négatifs sur la production.

Comprendre les causes du retard permettra de renforcer les conditions contractuelles, de mieux anticiper les problèmes potentiels et de mettre en place des mécanismes de gestion des risques plus robustes. Une révision des prévisions et des pénalités aidera à améliorer la gestion des délais pour les futurs projets d'acquisition, garantissant une meilleure fiabilité dans le respect des délais contractuels. La mise en œuvre de cette recommandation doit être effectuée rapidement pour être appliquée aux futurs contrats, contribuant ainsi à améliorer la performance globale des projets.

7. **Le rapport d'audit**

Le rapport d'audit est un document clé qui résume les résultats d'une évaluation approfondie d'un projet ou d'une activité. Il vise à fournir une analyse objective de la performance et de la conformité d'un projet par rapport aux critères établis, aux exigences réglementaires et aux normes du secteur. En exposant clairement les observations, les faiblesses identifiées, et les recommandations, le rapport aide les parties prenantes à prendre des décisions éclairées pour améliorer les processus futurs et gérer les risques associés.

Le rapport d'audit, dont les détails sont fournis en annexe, est structuré comme suit :

- **Introduction** : Présente le contexte de l'audit, les objectifs, et la portée de la revue de l'acquisition de la chaîne de découpage de tôle magnétique, destinée à la production de noyaux pour transformateurs basse tension (BT).
- **Observations et faiblesses** : Deux principales faiblesses ont été identifiées : le manque de détails sur les exigences de maintenance dans le cahier des charges et un retard d'un mois dans la livraison de la chaîne, causé par des problèmes de production chez le sous-traitant. Les recommandations incluent la révision du cahier des charges pour intégrer les exigences de maintenance et l'inclusion de clauses de pénalités pour retards dans les contrats futurs, ainsi qu'un suivi plus rigoureux des délais de livraison.
- **Conclusion** : La conclusion du rapport résume les faiblesses détectées et les recommandations proposées pour renforcer la gestion des acquisitions et améliorer la gestion des risques dans les projets futurs.

Le rapport, rédigé par Mme Ouyahia Céline et Mme Mancier Lamia et validé par l'auditeur interne II a été établi le 31 juillet 2024 et est destiné à la Direction Générale et à la Direction Développement Industriel et Entrepreneuriat.

Le rapport d'audit complet, incluant les observations détaillées et les recommandations, est fourni en annexe pour consultation.

8. Synthèse

La mission d'audit relative à l'acquisition d'une machine de découpage de tôle magnétique pour Electro Industries de Azazga a été menée avec rigueur pour évaluer la conformité du processus d'acquisition avec les exigences contractuelles, identifier les anomalies et proposer des recommandations pour les futurs processus.

Les principaux résultats de la mission peuvent être résumés dans les points suivants :

- **Conformité Budgétaire** : Le coût réel de l'acquisition, s'élevant à 52 271 719 DA, est significativement inférieur au budget prévisionnel de 80 000 000 DA, ce qui a entraîné une économie de 27 728 281 DA. Cette performance budgétaire est satisfaisante et reflète une gestion efficace des coûts.
- **Conformité Technique** : L'analyse des spécifications techniques a montré que la machine répondait pleinement aux exigences du cahier des charges, assurant la conformité avec les normes spécifiées.

- **Conformité Administrative :** La caution de garantie a été déposée comme requis, mais le délai de livraison a été dépassé de 1 mois. Ce retard a été noté comme un écart par rapport aux exigences contractuelles, nécessitant une attention particulière pour minimiser son impact sur la production.
- **Processus de Sélection :** Le processus de sélection des fournisseurs a été conduit de manière transparente, avec une évaluation adéquate basée sur des critères techniques et financiers. Le fournisseur sélectionné, TUBOLY-Suisse, a répondu aux exigences et a offert un bon rapport qualité/prix.
- **Analyse du Contrat :** Le contrat signé respecte les spécifications et les exigences administratives, bien que des pénalités pour retard de livraison doivent être appliquées. Les détails sur les exigences de maintenance dans le cahier des charges sont insuffisants, ce qui pourrait poser des problèmes à l'avenir.

Les recommandations proposées visent à renforcer les processus de gestion des équipements et de gestion des délais de livraison. Clarifier les exigences de maintenance dans le cahier des charges contribuera à une gestion plus efficace des équipements, en garantissant que toutes les parties prenantes comprennent clairement les exigences en matière d'entretien. Parallèlement, évaluer les causes du retard de livraison et ajuster les prévisions pour les futurs contrats aidera à prévenir les retards futurs, en améliorant la gestion des risques et la performance des projets. La mise en œuvre des recommandations dans les délais fixés est importante pour optimiser les processus d'acquisition et garantir une meilleure conformité aux exigences contractuelles.

En conclusion, bien que l'acquisition de la machine ait respecté les spécifications techniques et budgétaires, les aspects liés aux délais de livraison et à la maintenance nécessitent des améliorations pour optimiser le processus d'acquisition et garantir une gestion efficace des équipements à long terme. Les recommandations proposées visent à renforcer les contrôles et à améliorer la précision des futures prévisions pour les projets d'investissement similaires.

Conclusion

À l'issue de ce chapitre, nous pouvons conclure que l'audit des projets d'investissement joue un rôle déterminant dans la gestion des investissements au sein d'Electro Industries Azazga, une entreprise reconnue pour son expertise dans la fabrication d'équipements électriques de haute qualité. Ce processus d'audit, structuré et méthodique, assure non seulement la conformité aux objectifs financiers et techniques mais aussi l'optimisation des ressources et la minimisation des risques. Electro Industries Azazga, en tant qu'acteur majeur dans son secteur, bénéficie d'une approche d'audit rigoureuse pour garantir la viabilité et le succès de ses projets d'investissement.

Le chapitre a illustré comment la démarche d'audit s'inscrit dans une démarche de qualité et de transparence, permettant de valider l'efficacité des investissements tout en respectant les contraintes budgétaires et les exigences techniques. La mission d'audit, centrée sur l'acquisition d'une machine de découpage de tôle magnétique, a permis de vérifier la conformité des processus d'acquisition aux spécifications définies et aux règlements en vigueur. Les résultats de l'audit ont révélé une gestion efficace du projet, avec une économie significative par rapport au budget prévisionnel et un respect général des exigences techniques, malgré un retard dans la livraison.

En conclusion, l'audit a non seulement confirmé la conformité et la performance du projet mais a aussi fourni des recommandations utiles pour améliorer les processus futurs. L'intégration des conclusions de cette mission d'audit permet à Electro Industries Azazga de renforcer sa stratégie d'investissement, d'optimiser ses procédures d'acquisition et de maintenir sa position compétitive dans le marché des équipements électriques. Le succès de cette mission illustre l'importance d'une évaluation rigoureuse et continue des projets pour soutenir le développement durable et l'innovation au sein de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'audit des projets d'investissement s'avère fondamental pour garantir la réussite des initiatives au sein d'Electro Industries d'Azazga. À travers l'examen du projet d'extension de l'unité de fabrication, cette étude met en lumière l'importance d'une approche rigoureuse en matière d'audit pour assurer une évaluation précise et une gestion efficace du projet.

La méthodologie adoptée, combinant une analyse théorique et une étude de cas pratique, a permis de poser une base solide pour comprendre les principes de l'audit et d'appliquer ces principes au cas spécifique d'Electro Industries. La revue bibliographique a fourni une compréhension approfondie des critères d'audit, tandis que l'étude de cas a permis d'évaluer concrètement les pratiques d'audit et leur impact sur le projet.

La problématique explorée a révélé que les démarches d'audit ont joué un rôle important dans l'évaluation et le succès du projet d'extension. Les résultats ont montré que l'audit a permis d'identifier des points forts et des faiblesses, et que les recommandations issues de cet audit ont contribué à améliorer la gestion du projet. En effet, l'audit a non seulement confirmé la conformité aux exigences techniques et budgétaires mais a aussi mis en évidence des axes d'amélioration importants, tels que la nécessité d'une gestion plus stricte des délais et des critères de maintenance.

En ce qui concerne la première hypothèse, qui postule qu'une démarche d'audit rigoureuse contribue à une évaluation plus précise des projets d'investissement, les résultats confirment cette assertion. La mise en œuvre de pratiques d'audit détaillées a permis une meilleure gestion des ressources et une évaluation précise des performances du projet, validant ainsi l'hypothèse.

Quant à la deuxième hypothèse, selon laquelle l'audit permet d'identifier des opportunités d'amélioration et des faiblesses dans le projet, elle est également confirmée. Les résultats ont montré que l'audit a joué un rôle clé dans l'identification de domaines nécessitant des améliorations, et les recommandations fournies ont été pertinentes pour optimiser la gestion future des projets d'investissement.

En réponse à la problématique posée, il est clair que l'audit a été un outil déterminant pour assurer la réussite du projet d'extension. Les pratiques d'audit ont permis de valider l'efficacité des investissements réalisés et ont fourni des recommandations précieuses pour améliorer les pratiques futures. L'intégration des conclusions de cette mission d'audit permettra

Conclusion générale

à l'entreprise de renforcer sa stratégie d'investissement, d'optimiser ses processus et de maintenir sa compétitivité sur le marché.

Cependant, cette étude présente certaines limites, telles que les contraintes liées à la confidentialité des documents et le manque de documentation interne. Pour des recherches futures, il serait pertinent d'explorer davantage les impacts des pratiques d'audit sur la performance des projets d'investissement et de mener des études comparatives avec d'autres entreprises du secteur pour identifier les meilleures pratiques.

En définitive, l'audit des projets d'investissement chez Electro Industries d'Azazga a souligné l'importance d'une approche rigoureuse pour garantir le succès des projets. L'étude de l'extension de l'unité de fabrication a non seulement validé la conformité aux exigences mais a également fourni des recommandations essentielles pour améliorer les pratiques d'audit et de gestion des projets d'investissement à l'avenir.

Références bibliographiques

OUVRAGES :

- **BALDE, M. F. R.** Calculs des coûts et des Avantages. Dans : Analyse des coûts et des avantages de l'intervention « Vaccination complète des enfants âgés de 0 – 1 an en Haïti par le renforcement des services de vaccination ». Copenhagen Consensus Center, 2017.
- **BARNETO, Pascal**, Georges Gregorio, Jean-Jacques Benaiem, Stéphane Ouvrard, and Vanessa Serret. "Chapitre 6. L'évaluation par les flux." Expert Sup 2 (2021): 218-236.
- **BÉLAÏD, Fateh et DANIEL, De.** Analyse du risque et évaluation des projets d'investissement. Actes de la Conférence Internationale de MODélisation et SIMulation - MOSIM'10, 10-12 mai, Hammamet, Tunisie, 2010.
- **BENYAMINA, Abbes.** La contribution de l'audit financier à l'amélioration de la qualité du reporting des entreprises algériennes. Thèse de Doctorat, Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbès, 2021.
- **BOUBAKER, M.** Investissement et statistique de développement. OPU, n.d.
- **CHALVIDANT, Jean, LE GOUGUEC, Emmanuel et BRONGNIART, Olivier.** Guide pratique de la réduction des coûts. Paris: Les Éditions DEMOS, 2003. https://bechtatou.weebly.com/uploads/2/1/5/3/21538960/guide_pratique_de_la_rduction_des_cots.pdf
- **DAAMOUCHE, Mohamed et MESK, Hicham.** Audit des projets d'investissement : Quelle approche méthodologique. Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales – Casablanca, 2024.
- **WEGMANN Grégory & POINCELOT Evelyne.** Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance : analyse théorique. Comptabilité Contrôle Audit, 2005. <https://shs.hal.science/halshs-00481768v1/document>
- **HAMDI, K.** Analyse Des Projets Et Leur Financement. Alger: es-Salaam, 2000.
- **HEMICI, Farouk & BOUNAB, Mira.** Les techniques de choix des investissements. Dans : Techniques de gestion. Cours et applications. Paris: Dunod, 2016. <https://www.cairn.info/techniques-de-gestion--9782100745357-page-219.htm>

Références bibliographiques

- **HERVE, H.** Toute la finance d'entreprise en pratique (2ème Edition). Paris: d'organisation, 2003.
- **HOUDAYER, R.** (1999). Evaluation Financières Des Projets (p. 8). Paris : Economica.
- **JOST, S., MOINAT, G., & CAVALLERO, G.** (2015). QUELLE APPROCHE D'AUDIIT EXPERT FOCUS 10/2015 AUDIT GENERAL P785.
- **KAGAN, J.** (2024, 14 juin). Payback Period : Definition, Formula, and Calculation. Investopedia
- **KEZNER, H.** (1992). Projet Management A system Approach to planning, scheduling, and controlling. Van Nostrand Reinhold
- **KOEHL, J.** Les choix d'investissement. Paris: Dunod, 2003.
- **LEGROS, G.** Mini manuel de finance d'entreprise. Paris: Dunod, 2010.
- **MADOZ, J.-P.** (2003). L'audit et les projets. Editeur : AFNOR.
- **MALO, A., Blais, N., & Bouvier Primeau, L.** (2020). Guide de procédures d'audit par cycles et par assertion (édition 2020).
- **BOUCHARD, Martin.** Les facteurs de risque des projets de développement international : une analyse empirique de la perception des coordonnateurs. Maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Montréal, mai 2008.
- **SION Michel,** « Gérer la trésorerie et la relation bancaire », Dunod, Paris, 2006.
- **MORGUES, N.** Le choix d'investissement dans l'entreprise. Paris: Economica, 1994.
- **POINCELOT, É. & WEGMANN, G.** Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique. Comptabilité Contrôle Audit, 2005. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0109>
- **SELMER, C.** Outil 35. Le délai de récupération ou payback. Dans : La Boîte à outils du Responsable financier. Paris: Dunod, 2018. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-responsable-financier--9782100776320-page-120.htm>
- **TARI, M. L., & REDDA, K.** L'évaluation financière des projets et son impact sur le choix d'investissement opportun. École Supérieure de Commerce, 2024.
- **DUBUISSON, S. Thiery** L'approche par les risques. Dans : Stéphanie Thiery-Dubuisson éd., L'audit. Paris: La Découverte, 2009.

Références bibliographiques

- **SIMON, F.-X., & TRABELSI, M. (2005).** Préparer et défendre un projet d'investissement (pp. 11-12). Paris : Dunod.

THESES :

- **BENYAMINA, Abbes.** La contribution de l'audit financier à l'amélioration de la qualité du reporting des entreprises algériennes. Thèse de Doctorat, Université Djillali Liabes de Sidi Bel-Abbès, 2021.
- **SANOGO, Idrissa.** Management des risques : un moyen pour gérer les projets de développement international. Thèse de doctorat en management de projets, Université du Québec à Chicoutimi, 2022. https://constellation.uqac.ca/id/eprint/8366/1/Sanogo_uqac_0862D_10901.pdf

ARTICLES :

- **GAUTIER, Frédéric.** Le contrôle de gestion des projets : estimation, coût-éance et analyse des risques, 2003. https://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/Gautier_controle_gestion_projets.pdf
- **GERBAIX, Sylvie.** Gestion prévisionnelle des investissements et des projets. Dans : Le contrôle de gestion. Paris: Presses Universitaires de France, 2006. <https://www.cairn.info/le-controle-de-gestion--9782130557760-page-94.htm>
- **PASCAL, François.** Fiches de Stratégies financières. 2022. <https://www.editions-ellipses.fr/accueil/14051-fiches-de-strategies-financieres-9782340063730.html>
- **RISTORI, Sébastien.** La décision d'investissement. Dans : Les clés de la finance d'entreprise. Paris: Ellipses, 2022. <https://www.cairn.info/les-cles-de-la-finance-dentreprise--9782340061132-page-218.htm>

LOIS ET NORMES :

- **AFNOR.** Normes techniques.. <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/iso-1648412024/systemes-de-gestion-technique-du-batiment-sgtb-partie-1-specifications-et-m/xs142313/356371>
- **AFNOR.** Normes techniques [Site web de l'AFNOR]. 2024. <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/iso-1648412024/systemes-de-gestion-technique-du-batiment-sgtb-partie-1-specifications-et-m/xs142313/356371>

Références bibliographiques

- **Code de l'urbanisme.** 2023. Légifrance. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006074075/
- **Code de l'environnement.** 2016. Légifrance. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006074220/
- **Code général des impôts.** 2022. Légifrance. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/
- **Loi sur la participation des citoyens.** 2016. Légifrance. https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006074268/

SITES WEB :

- **Appvizer.fr.** Les 6 étapes clés pour un reporting projet efficace. 23/02/2024 à 10h. <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/reporting-projet>
- **Clevdeep Consulting.** Méthodes pour évaluer un projet d'investissement, Un guide complet. <https://www.clevdeepconsulting.com/methodes-pour-evaluer-un-projet-dinvestissement-un-guide-complet/>. 15/03/2024 à 18h.
- **Compta Online.** Taux de rentabilité interne (TRI) : formule et interprétation. 29 mai 2024. <https://www.compta-online.com/le-taux-de-rentabilite-interne-un-critere-performant-pour-verifier-la-pertinence-un-investissement-ao3118>. 25/02/2024 à 13h
- **FasterCapital.** Évaluer l'impact des changements de prix sur la rentabilité et la compétitivité. 2024. <https://fastercapital.com/fr/sujet/%C3%A9valuer-l%27impact-des-changements-de-prix-sur-la-rentabilite-%C3%A9-et-la-comp%C3%A9titivite-%C3%A9.html/2>. 13/04/2024 à 20h
- **Investopedia.** Payback Period: Definition, Formula, and Calculation. <https://www.investopedia.com/terms/p/paybackperiod.asp>. 21/02/2024 à 19h
- **LEXPERT-COMPTABLE.COM.** Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN) : Définition, utilité. <https://www.l-expert-comptable.com/a/6272-calcul-de-la-valeur-actuelle-nette-van-definition-utilite.html>. 19/03/2024 à 09h
- **Smartsheet.** Everything You Need to Know About Gantt Charts & the Critical Path Method. s. d. <https://www.smartsheet.com/content/gantt-chart-critical-path>. 20/05/2024 à 11h

Annexes

Annexe 01 : Rapport d'Audit

Structure audité : direction développement industriel et entrepreneuriat

Titre de la mission : Audit de Passation des Marchés pour l'Acquisition d'une Chaîne de Découpage de Tôle Magnétique : Conformité et Efficacité.

Date du rapport : 31/07/2024

Destinataires :

- Direction Générale
- Direction Développement Industriel et Entrepreneuriat

Réalisé par : Mme. Ouyahia Celina

Mme. Mancer Lamia

Validé par : l'auditeur interne

Approuvé Par : la direction générale

1. Introduction

Cet audit a été réalisé pour examiner la gestion de l'acquisition de la chaîne de découpage de tôle magnétique, destinée à la production de noyaux pour transformateurs basse tension (BT). La mission visait à évaluer la conformité aux spécifications contractuelles, à identifier les éventuelles faiblesses dans la gestion du projet, et à formuler des recommandations pour améliorer les processus futurs. Le rapport présente les observations, les faiblesses identifiées, et propose des actions correctives pour optimiser les pratiques d'acquisition et réduire les risques associés.

2. Cadre de la Mission

Cette mission d'audit s'inscrit dans une démarche de revue approfondie des pratiques de gestion et des procédures d'acquisition de la chaîne de découpage. Les objectifs principaux étaient :

- Vérifier la conformité des spécifications contractuelles avec les exigences du cahier des charges.
- Évaluer l'efficacité des procédures de gestion du contrat.
- Identifier les risques potentiels et proposer des recommandations pour améliorer les processus futurs.

3. Appréciation des Risques

| Risque Identifié | Probabilité | Impact | Gravité | Mesures Existantes | Plan d'Action Recommandé |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|---------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Manque de détails sur les exigences de maintenance | Moyenne | Élevé | Élevé | Cahier des charges initialement vague | Révision du cahier des charges, consultation d'experts |
| Retard de livraison en raison de problèmes chez le sous-traitant | Élevée | Élevé | Élevé | Suivi ponctuel des délais de livraison | Inclusion de clauses de pénalités, suivi rigoureux |

4. Plan d'Action

| Recommandation | Action | Responsable | Date Limite |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|
| Réviser le cahier des charges pour inclure des clauses spécifiques sur les exigences de maintenance. | Préparer une révision détaillée du cahier des charges. | Équipe de projet | 30/09/2024 |
| Inclure des clauses de pénalités pour retard dans les contrats futurs et mettre en place un suivi rigoureux. | Modifier les modèles de contrat et établir un protocole de suivi. | Département des Achats | 15/08/2024 |

5. Observations et faiblesses

Observation 1 : Manque de Détails sur les Exigences de Maintenance

- **Observation** : Le cahier des charges ne précise pas suffisamment les exigences de maintenance, ce qui peut entraîner des complications lors de l'entretien de l'équipement.
- **Impact** : Risque de coûts accrus et de downtime en raison d'un entretien inadéquat.

Observation 2 : Retard de Livraison

- **Observation** : La chaîne de découpage a été livrée avec un mois de retard en raison de problèmes de production chez le sous-traitant.
- **Impact** : Délais supplémentaires dans la mise en service, impactant la production et les coûts.

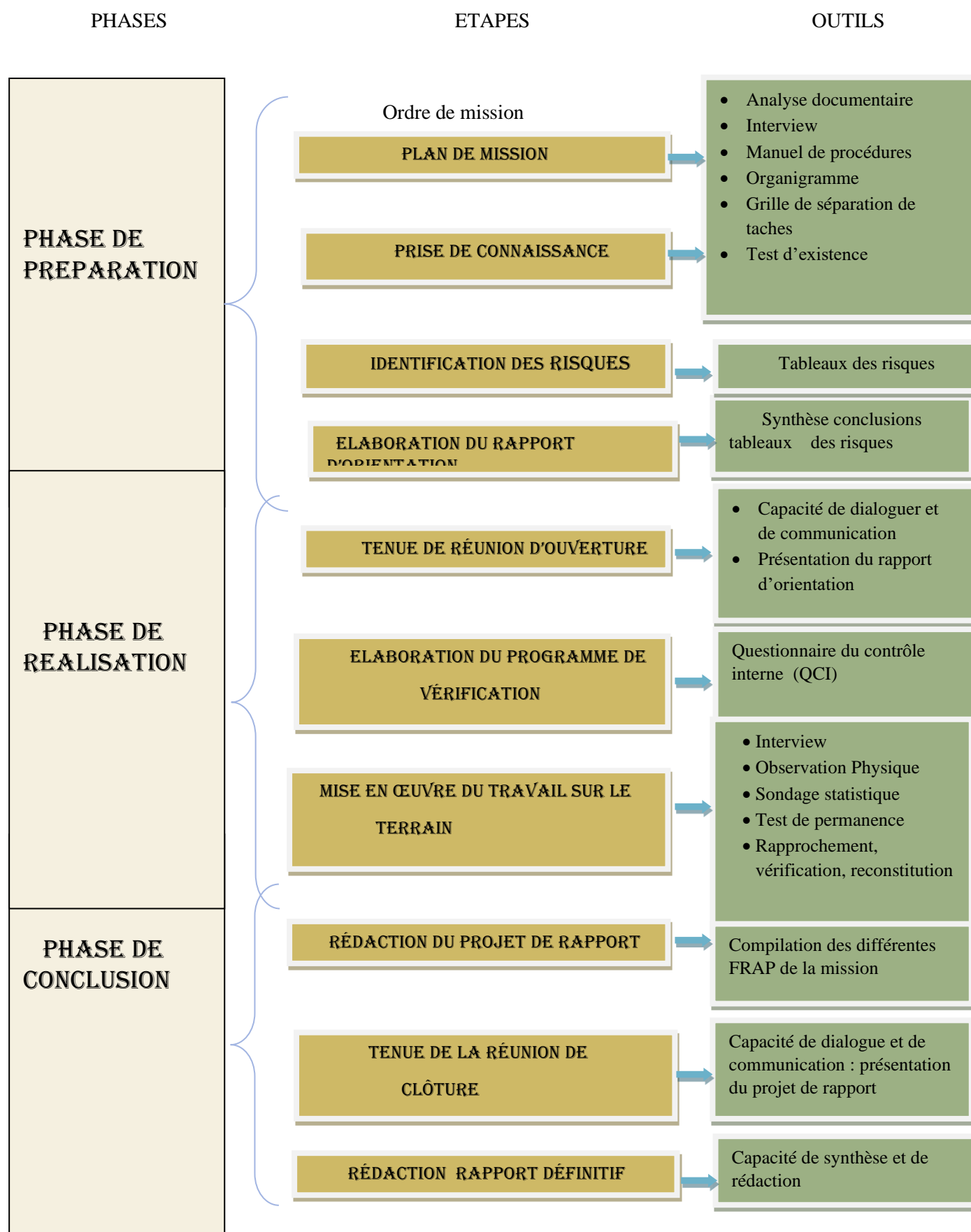
6. Recommandations

| Faiblesse Identifiée | Recommandation | Responsable | Échéance |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|
| Manque de détails sur les exigences de maintenance | Réviser le cahier des charges pour inclure des clauses spécifiques sur les exigences de maintenance. | Équipe de projet | 30/09/2024 |
| Retard de livraison | Inclure des clauses de pénalités pour retard dans les contrats futurs et mettre en place un suivi rigoureux. | Département des Achats | 15/08/2024 |

7. Conclusion

À l'issue de cet audit, plusieurs points critiques ont été identifiés concernant la gestion de l'acquisition de la chaîne de découpage de tôle magnétique. Les principales faiblesses concernent le manque de détails dans les exigences de maintenance et les retards de livraison. Les recommandations formulées visent à renforcer les pratiques d'acquisition et à améliorer la gestion des risques futurs.

Annexe 02 : Logigramme de la méthodologie d'une mission d'audit au sein de l'entreprise



Annexe 03 : Exemple d'élaboration de guide d'entretien pour collecte d'informations

Ce guide d'entretien est élaboré pour faciliter la collecte d'informations détaillées et précises lors d'une mission d'audit de projet d'investissement. Il offre une série de questions clés destinées à explorer divers aspects du projet, y compris ses objectifs, le respect des délais et du budget, ainsi que la conformité aux exigences légales. L'objectif est de garantir une compréhension complète du projet afin d'évaluer son efficacité, sa rentabilité et sa gestion.

1. *Pouvez-vous me donner une vue d'ensemble du projet ?*

Il s'agit de l'acquisition d'une chaîne de découpage de tôles pour les noyaux de transformateurs.

2. *La durée prévue du projet Est Elle ? défini est-elle respectée ?*

La durée était de 12 mois, elle a été respectée.

3. *Les objectifs du projet respectant t-il les exigences légales et réglementaires ?*

| | |
|------------|----------|
| <i>Oui</i> | x |
| <i>Non</i> | |

4. *Quel est l'objectif de ce projet ?*

- **Amélioration de la Productivité par la réduction des temps de production et l'intégration de l'automatisation.**
- **Amélioration de la Qualité.**
- **Réduction des Coûts par la réduction des déchets et la diminution des Coûts de Main-d'œuvre.**
- **Adaptabilité aux besoins du marché et la réduction des temps de mise en Œuvre.**
- **Compétitivité.**
- **Capacité de développement de nouveaux produits.**
- **Conformité et amélioration de la sécurité.**

5. *Une étude de fiabilité a-t-elle été réalisée ?*

| | |
|------------|----------|
| <i>Oui</i> | <i>x</i> |
| <i>Non</i> | |

6. *Comment le budget du projet est-il suivi et contrôlé ?*

- a) L'expression du besoin au projet d'investissement.*
- b) Etablissement d'un budget prévisionnel, initial et sa validation par l'organe de gestion.*
- c) Un suivi régulier des dépenses.*
- d) Contrôle du déroulement des opérations d'investissement budgétaires par des rapports mensuels d'activité.*
- e) Révision et réajustement du budget, le cas échéant.*
- f) Suivi des factures et paiements par la validation et la planification des paiements.*
- g) Suivi de la performance financière.*
- h) Clôture du projet par une évaluation finale pour comparer le budget prévue et les dépenses réelles.*

7. *Est-il suivi conforme aux règles légales ?*

| | |
|------------|----------|
| <i>Oui</i> | <i>x</i> |
| <i>Non</i> | |

8. *Quelle est la taille de l'investissement ? (But du total)*

52 271 719 DA

9. *Y a-t-il des dépassements du budget ? si oui comment vont-ils été géré ?*

Non

10. *Une évaluation finale du projet est-elle réalisée ?*

| | |
|------------|----------|
| <i>Oui</i> | <i>x</i> |
| <i>Non</i> | |

11. *Des rapports réguliers sont-ils produits et examinés par la direction ?*

| | |
|------------|----------|
| <i>Oui</i> | <i>x</i> |
| <i>Non</i> | |

12. *Le cahier de charge du projet est-elle respecté et réalisé ?*

| | |
|------------|----------|
| <i>Oui</i> | <i>x</i> |
| <i>Non</i> | |

13. *Les autorisations nécessaires pour la démarche du projet sont-elles été obtenue ? si oui quels sont-elles ?*

La validation de l'investissement par le Conseil d'administration de l'entreprise.

L'approbation du cahier des charges par la Commission des marchés de l'entreprise.

La validation du contrat par la Commission des marchés de l'entreprise.

14. *Quelles sont les principaux points forts du projet ?*

Augmentation de la productivité.

15. *Y a-t-il un registre des anomalies et des problèmes ? si oui lesquels ?*

Un suivi rigoureux de l'opération des investissements est tenu pour chaque phase de la réalisation du projet.

16. *Quels sont les principaux points à améliorer dans ce projet ?*

D'étendre les opérations de prestations de services à l'extérieur afin d'améliorer le retour sur investissement.

17. *Comment l'entreprise a pu financer l'acquisition de cette machine ?*

Par ligne de crédit bancaire.

18. *Quel est le moyen de paiement à utiliser ?*

Par virement bancaire, comme suit :

15% d'avance forfaitaire.

65% à l'embarquement de l'équipement

20% à la signature du PV de réception provisoire.

19. *Quels sont les principaux risques associés au projet et comment sont-ils gérés ?*

Le respect des conditions contractuelles : des rapprochements avec le fournisseur sont nécessaires.

Nous vous remercions pour le temps accordé à cet entretien et pour les informations fournies. Vos réponses contribueront grandement à l'évaluation approfondie du projet et à l'amélioration continue des pratiques de gestion de l'investissement.

Annexe 04 : Exemple de programme prévisionnel des missions d'audit au sein de l'entreprise

| Codes Missions | Intitulés | Programmation des travaux d'audit interne | | | |
|----------------------------|-----------|-------------------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | | 1er trimestre | 2ème trimestre | 3 ème trimestre | 4 ème trimestre |
| Mission d'audit 01/20..... | | | | | |
| Mission d'audit 02/20... | | | | | |
| Mission d'audit 03/20.... | | | | | |
| Mission d'audit 04/20..... | | | | | |
| Mission d'audit 05/20..... | | | | | |
| Missions de suivi | | | | | |

Annexe 05 : Extrait de l'appel d'offre concernant le projet



CHAINE DE DECOUPAGE DE TOLE POUR NOYAUX DE TRANSFORMATEURS

1°) PRESENTATION :

Cette chaîne de découpage est destinée à la production de tôles magnétiques pour les noyaux de transformateurs BT. Les plans des différentes pièces à découper sont joints en annexe. L'installation doit être conçue pour fonctionner en automatique et manuel en mode réglage. Le conducteur de chaîne aura pour charge de :

- Surveiller le fonctionnement
- Régler les angles de coupe
- Changer au besoin les lames de cisaille et le poinçon
- Charger sur le dévidoir la bande de tôle
- Enlever le reste de bande de tôle à la fin
- Décharger la tôle découpée
- Sélectionner le programme sur le pupitre de commande
- Introduire les dimensions des pièces ainsi que le nombre de pièces à réaliser

2°) SPECIFICATIONS TECHNIQUES :

2-1°) Matière : Tôle à grains orientés selon Norme EN 1017

- Epaisseur de la tôle 0,23 à 0,35 mm
- Largeur de la tôle à découper : Mini 40 mm / Maxi 440 mm
- Longueur des tôles à découper (long. centrale) : Mini 250 mm / Maxi 2000 mm
- Angle de coupe : 45° et 90°
- Poinçon : Φ 14

2-2°) Modèles des tôles découpées :

Afin de vous donner un aperçu des formes des tôles à découper, nous vous prions de consulter les plans suivants :

- Tôles découpées de noyau [N° 921 006](#)
- Tôles de noyaux N° [ZO 220 093](#) (POUR EMPILAGE)
- Tolérances sur les dimensions des tôles découpées :

| | | |
|-----------------------------------------|-------------|----------|
| Longueur | ≤ 400 mm | ± 0,4 |
| | ≥ 400 mm | ± 0,6 |
| Largeur | ≤ 150 | + 0 -0,2 |
| | < 150 < 400 | + 0 -0,3 |
| Angle de coupe | | ± 0,005° |
| Hauteur de la bavure : Maximum 0,025 mm | | |



3°) DESCRIPTION DE LA CHAÎNE :

La chaîne de découpage doit être équipée avec les modules suivants

3-1°) DEROULEUR DOUBLE EXTENSIBLE :

Le mandrin double doit être extensible avec serrage hydraulique sur le diamètre intérieur de la bobine de tôle. Un mandrin peut être chargé pendant que l'autre fonctionne.

Dimensions de la bobine de tôle :

Diamètre intérieur : 500mm±10

Diamètre extérieur : 950mm à 1000mm

Largeur : 440 mm

Poids de la bobine : 1000 KG ENVIRON

3-2°) CONTROLE DE BOUCLE :

Au dessus du niveau du sol

3-3°) DISPOSITIF D'ÉBAVURAGE AVEC DES MEULES :

Il doit être pourvu d'un système d'évacuation des poussières.

3-4°) SYSTEME DE TRANSPORT/DISPOSITIF DE CONTROLE D'AMENAGE CNC

Vitesse d'avancement de la bande de tôle réglable de 25 à 255m/mn

NB : Prévoir un système de récupération des déchets de tôles.

3-5°) CISAILLE EN V :

La cisaille en V est utilisée pour découper le V dans les culasses et pour couper les bouts arrière de la tôle jambe centrale.

3-6°) POINCONNEUSE :

Poinçonnage du trou dans l'axe de la tôle. Le diamètre du poinçon est de $\Phi 14$ mm avec une possibilité de réaliser des diamètres pouvant varier de 10 à 30 mm.

3-7°) DISPOSITIF DE CISAILLAGE :

Deux (02) cisailles hydrauliques

- ✓ L'une réglable à 45° et 90°
- ✓ L'autre montée fixe sous 45°



NB : Le Nombre de coupes entre deux affutages avec la cisaille (lame en carbure) est de : 1.000.000
Pièces sans dépasser la hauteur de bavure de 0,025mm.

3-8°) BANDE DE TRANSPORT MAGNETIQUE :

Pour les tôles découpées

3-9°) DISPOSITIF DE DEVIATION A 02 VOIES :

Avec un déplacement en hauteur et marteau d'arrêt pour l'évacuation des tôles découpées.

3-10°) DISPOSITIF D'EMMAGASINAGE DES TOLES DECOUPEES :

02 chariots d'empilage à déplacement manuel .Hauteur d'empilage 400 mm

4°) BESOINS EN ENERGIE :

- Pression d'air comprimé en bar
- Débit en NM3/min
- Puissance électrique nécessaire en KW
- Tension du réseau 400V triphasé
- Fréquence du réseau 50HZ

5°) DONNEES COMPLEMENTAIRES :

- ✓ Les cotes d'encombrement (LxlxH)
- ✓ Aire de travail nécessaire (Lxl)
- ✓ Mode de fixation au sol
- ✓ Les besoins en énergie électrique et autres à préciser (air comprimé, eau etc.)
- ✓ Le niveau de bruit
- ✓ La liste de pièces de rechange et d'usure valorisée pour deux années de fonctionnement normale.
- ✓ Citer les moyens de protection des personnes incorporés à la machine.
- ✓ Fiche technique, photo de la machine proposée avec vidéo de démonstration.

6°) PRESENTATION DE L'OFFRE :

L'offre doit avoir deux (02) variantes :

- **Variante A** : comme indiquée ci-dessus **sans** empilage automatique des branches du noyau
- **Variante B** : comme indiquée ci-dessus **Avec** empilage automatique des branches du noyau et



dispositif d'assemblage des branches du noyau.

7°) DELAI DE LIVRAISON SOUHAITE :

Le délai de livraison souhaité est de douze(12) mois après la commande ferme.

Table de matières

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction générale | 1 |
| Chapitre I : Audit d'un projet d'investissement : objectifs et importance | 4 |
| Introduction : | 4 |
| Section1 : Concepts et généralités sur le projet d'investissement | 5 |
| 1.1. Définition et objectifs du projet de l'investissement | 5 |
| 1.1.3.1. Les objectifs d'ordre stratégique | 6 |
| 1.1.3.2. Les objectifs d'ordre opérationnel..... | 6 |
| 1.2. Les typologies d'un projet d'investissement | 7 |
| 1.2.3.1. Audit qualité | 8 |
| 1.2.3.2. Audit régulier | 8 |
| 1.2.3.3. Audit de crise..... | 8 |
| 1.3. Processus d'élaboration d'un projet d'investissement | 9 |
| 2.1. Définition de l'audit de projet | 12 |
| 2.2. Les objectifs de l'audit de projet | 12 |
| 2.3. Importance de l'audit dans les projets d'investissement | 13 |
| 2.4. Préparation de l'audit | 15 |
| 2.4.4.1. Identification des besoins d'audit | 17 |
| 2.4.4.2. Élaboration d'un profil d'équipe | 17 |
| 2.4.4.3. Identification des membres potentiels | 17 |
| 2.4.4.4. Évaluation des compétences et de l'expérience | 18 |
| 2.4.4.5. Constitution de l'équipe | 18 |
| 2.4.4.6. Formation et alignement..... | 18 |
| 2.4.4.7. Affectation des rôles et responsabilités | 18 |
| Chapitre II : Processus de l'audit de projet | 20 |
| Introduction : | 20 |
| Section1 : Les aspects de l'audit de projet d'investissement..... | 21 |
| 1.1. Gestion du projet et aspects financiers | 21 |
| 1.1.1.1. Analyse des coûts d'investissement | 21 |
| 1.1.1.2. Analyse des recettes prévisionnelles | 21 |
| 1.1.1.3. Analyse des flux de trésorerie | 22 |
| 1.1.1.4. Calcul de la Valeur Actuelle Nette (VAN)..... | 22 |
| 1.1.1.5. Calcul du Taux Interne de Rentabilité (TIR)..... | 22 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.1.1.6. Calcul de la Période de Remboursement (PR) | 23 |
| 1.1.1.7. Analyse de la sensibilité | 23 |
| 1.1.1.8. Scénarios financiers..... | 23 |
| 1.1.2.1. Planification du projet | 24 |
| 1.1.2.2. Suivi et contrôle du projet | 24 |
| 1.1.2.3. Gestion des risques du projet..... | 24 |
| 1.1.2.4. Communication et reporting..... | 25 |
| 1.2. Aspect normatifs et réglementaires | 25 |
| 1.3. Analyse de la viabilité technique..... | 27 |
| 2.1. Les méthodes d'évaluation d'un projet d'investissement | 29 |
| 2.1.1.1. Principe de la méthode | 30 |
| 2.1.1.2. Indicateurs de performance de la méthode FTA | 30 |
| 2.1.1.3. Avantages de la méthode FTA | 31 |
| 2.1.1.4. Limites de la méthode FTA..... | 31 |
| 2.1.2.1. Principe de la méthode | 32 |
| 2.1.2.2. Avantages de la méthode IRI | 32 |
| 2.1.2.3. Limites de la méthode IRI | 32 |
| 2.1.3.1. Principe de la méthode | 33 |
| 2.1.3.2. Avantages de la méthode PRS..... | 33 |
| 2.1.3.3. Limites de la méthode PRS | 33 |
| 2.1.4.1. Principe de la méthode | 34 |
| 2.1.4.2. Avantages de la méthode des coûts et des délais..... | 34 |
| 2.1.4.3. Limites de la méthode des coûts et des délais | 34 |
| 2.2. Les critères d'évaluation d'un projet d'investissement..... | 34 |
| 2.3. Le déroulement d'une mission d'audit de projet d'investissement | 36 |
| 2.4. Le rapport d'audit d'un projet d'investissement | 38 |
| Chapitre III : Cas pratique au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga | 41 |
| Introduction | 42 |
| 1. Présentation de l'organisme d'accueil..... | 42 |
| 2. La fonction d'audit interne au sein de l'entreprise Electro Industries Azazga..... | 46 |
| 2.3. L'évaluation de la performance de l'audit..... | 47 |
| 2.3.1. L'alignement des missions avec les enjeux stratégiques..... | 47 |
| 2.4. Les défis et perspectives | 49 |
| 2.1. La phase de préparation..... | 50 |
| 2.2. La phase de réalisation | 51 |
| 2.3. La phase de conclusion..... | 53 |
| 2.4. La présentation de la structure de l'étude de cas..... | 54 |
| 2. Cas pratique : Acquisition d'une machine de découpage de tôle magnétique | 60 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Source : données internes de l'entreprise | 61 |
| 2.2.1 Analyse des documents | 62 |
| 3. Analyse de l'appel d'offre | 64 |
| 4. Analyse de la sélection des fournisseurs | 65 |
| 5. Analyse du document du contrat | 66 |
| 6. Analyse des preuves et vérifications | 67 |
| 7. Le rapport d'audit..... | 71 |
| 8. Synthèse | 72 |
| Conclusion..... | 72 |
| Conclusion Generale | 72 |
| | |
| References Bibliographiques | 72 |
| Ouvrages : | 77 |
| Thèses : | 79 |
| Articles : | 79 |
| Lois et normes : | 79 |
| Sites web : | 80 |
| | |
| Annexes | 72 |
| Annexe 01 : Rapport d'Audit | 81 |
| 1. Introduction | 81 |
| 2. Cadre de la Mission..... | 81 |
| 3. Appréciation des Risques | 82 |
| 4. Plan d'Action | 82 |
| 5. Observations et faiblesses | 83 |
| 6. Recommandations | 83 |
| 7. Conclusion..... | 83 |
| Annexe 02 : Logigramme de la méthodologie d'une mission d'audit au sein de l'entreprise | 84 |
| Annexe 03 : Exemple d'élaboration de guide d'entretien pour collecte d'informations..... | 85 |
| Annexe 04 : Exemple de programme prévisionnel des missions d'audit au sein de l'entreprise..... | 88 |
| Annexe 05 : Extrait de l'appel d'offre concernant le projet..... | 88 |

Résumé

Ce mémoire analyse l'impact de l'audit sur le projet d'extension de l'unité de fabrication d'Electro Industries à Azazga. L'étude évalue comment les pratiques d'audit influencent la gestion et le succès des projets d'investissement dans un contexte économique complexe.

Les résultats de l'audit révèlent une conformité générale aux exigences techniques et budgétaires du projet. Cependant, un retard d'un mois dans la livraison de la machine a été observé, bien que les processus de sélection des fournisseurs aient été transparents et conformes aux normes administratives. Le contrat signé était adéquat mais nécessite des ajustements pour les pénalités de retard.

En conclusion, l'audit a confirmé la bonne gestion du projet tout en mettant en évidence des points d'amélioration, notamment en ce qui concerne les délais de livraison et les exigences de maintenance. Les recommandations proposées visent à optimiser les pratiques d'acquisition et à renforcer la gestion des projets d'investissement futurs.

Mots-clés : Audit Interne, Projet d'Investissement, Mission d'Audit

Abstract

This thesis analyzes the impact of auditing on the extension project of Electro Industries' manufacturing unit in Azazga. The study evaluates how auditing practices influence the management and success of investment projects within a complex economic context.

Audit results reveal general compliance with the project's technical and budgetary requirements. However, a one-month delay in the delivery of the machine was observed, although the supplier selection processes were transparent and adhered to administrative standards. The signed contract was adequate but requires adjustments for penalty clauses related to delays.

In conclusion, the audit confirmed effective project management while highlighting areas for improvement, particularly regarding delivery times and maintenance requirements. The proposed recommendations aim to optimize acquisition practices and enhance the management of future investment projects.

Keywords: Internal Audit, Investment Project, Audit Mission.