

*Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou*

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

*Département des Sciences de Gestion*

*Filière 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 & Contrôle de Gestion**

### *Thème*

*Audit et Optimisation du Processus de Prise de Décision dans une  
Entreprise de Promotion Immobilière.*

*Cas : Gestion des Projets de Construction de l'O.P.G.I de Tizi - Ouzou*

**Réalisé par :**

*M<sup>elle</sup> Amina SAHEB*

*M<sup>elle</sup> Lynda SAÏB*

**Encadré par :**

*M<sup>f</sup> Mouloud GUERCHOUH*

**Le jury composé de :**

**Président :** *M<sup>f</sup> Lyes GHEDDACHE, MCA/FSECSG/UMMTO.*

**Rapporteur :** *M<sup>f</sup> Mouloud GUERCHOUH, MCA/FSECSG/UMMTO*

**Examineur :** *M<sup>f</sup> Lyes ZERKHEFAOUI, MCB/ FSECSG/UMMTO*

**6<sup>ème</sup> Promotion**

**Année Universitaire 2019/2020**

## Remerciements

*Nos remerciements vont tout premièrement à ALLAH, le tout puissant, pour la volonté, la santé et la patience qu'il nous a donné pour surmonter toutes les difficultés rencontrées durant toutes ces longues années pour amener à terme ce travail.*

*Nos profondes gratitudees à notre chef de spécialité M<sup>r</sup> Habib AMJAR pour leurs précieux conseils, leur orientation pour la réalisation de ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier très chaleureusement M<sup>r</sup> Mousoud GUERTHOUH qui nous a permis de bénéficier de son encadrement. Les conseils qu'il nous a prodigué, la patience, la confiance qu'il nous a témoigné ont été déterminants dans la réalisation de notre travail de recherche.*

*Nos vifs remerciements à M<sup>r</sup> Kamal KHELFAË notre maître de stage, pour toute l'attention qu'il nous a porté et sa disponibilité. De nous orienter, de nous avoir éclairé dans nos recherches et de nous aider de la meilleure manière, ce fût un réel plaisir.*

*Nous remercions très chaleureusement le personnel de l'O.P.G.I de Tizi-Ouzou, de nous avoir ouvert les portes et pour leur chaleureux accueil, qui a fait preuve d'humilité et d'extrême gentillesse.*

*Enfin, tous ceux et celles qui ont contribué d'une façon ou d'une autre, de près ou de loin à l'aboutissement de ce présent mémoire.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail du profond de mon cœur à*

*Mes parents auxquels je dois beaucoup et auxquels je ne rendrais jamais assez.*

*Je vous remercie du fond de mon cœur cher père car tu n'as ménagé aucun effort pour  
me permettre de réussir mes études.*

*A ma mère chérie, je ne trouve pas l'expression à employer pour vous remercier.*

*Je vous remercie beaucoup.*

*A ma sœur : **Sadia***

*A mon ami : **Siham et Sarah***

*A mon cousin : **Lyes***

*A ma binôme **M<sup>lle</sup> Lynda SAÏB** qui m'a aidé pour mener à bien ce travail.*

***M<sup>lle</sup> Amina SAÏB***

# *Dédicace*

*Je dédie ce travail du profond de mon cœur à*

*Mes parents auxquels je dois beaucoup et auxquels je ne rendrais jamais assez.*

*Je vous remercie du fond de mon cœur cher père car tu n'as ménagé aucun effort pour me  
permettre de réussir mes études.*

*A ma mère chérie, je ne trouve pas l'expression à employer pour vous remercier.*

*Je vous remercie beaucoup.*

*A mes sœurs : Massiva, Lina, Massilia*

*A mes amis(es) et copines de chambre*

*A ma linôme M<sup>lle</sup> Amina SAHEB qui m'a aidé pour mener à bien ce travail.*

*M<sup>lle</sup> Lynda SAIB*

## LISTE DES ABREVIATIONS

### A

**AACIA** : Association des Auditeurs Consultants Internes Algériens

**AFITEP** : Association Francophone de Management de Projet

**AFNOR** : Association Française de Normalisation

**AICPA**: American Institute of Certified Public Accountants

### B

**BET** : Choix de Bureau d'Etude Technique

### C

**CA**: Conseil d'Administration

**CCAB**: Consultative Committee of Accountancy de Grand-Bretagne

**CCAG**: Cahier de Clauses Administratives Général

**CNCC** : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

**CNCCF** : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français

**CNL**: Caisse National des Logements

**COSO**: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

**CTC** : Contrôle Technique de Construction

### D

**DG** : Direction Général

### E

**ECIAA** : Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne

**EPCIC** : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.

### F

**FP** : Fonctions Principales

### I

**IAS/ IFRS**: International Financial Reporting Standards

**IFACI** : Institut français de l'Audit et du Contrôle Interne

**IASB**: The Internal Audit Standards Board

**IIA**: the Institute of Internal Auditor

**ISA :** International Society of Automation (normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne)

**ISO :** Organisation Internationale de Normalisation

## **L**

**LNI:** Larbaa Nath Irathen

**LPA :** Logement Promotionnel Aidé

**LPL :** Logement Publics Locatif

**LSP :** Logement Social Participatif

## **M**

**MIOISMP :** Management Institute, organisation internationale de standardisation du management de projet

**MOA :** Maitre d'Ouvrage

**MOE :** Maitre d'Œuvre

## **O**

**ODS :** Ordre de Démarrage Des Travaux

**OEFCF :** Ordre des Experts Comptables Français

**OPGI :** Office de la Promotion et de la Gestion Immobilière

## **P**

**PC :** Fonctions de Contrainte

**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge

**PMI :** Project Management Institute

## **R**

**RAR :** Reste A Réaliser

## **U**

**UFAI :** Union Francophone d'Audit Interne

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N° 1</b>	Les normes de qualification et de fonctionnement	<b>10</b>
<b>Tableau N° 2</b>	La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe	<b>13</b>
<b>Tableau N° 3</b>	La comparaison entre l'audit interne et l'inspection	<b>16</b>
<b>Tableau N° 4</b>	La comparaison entre l'audit interne et le contrôle de gestion	<b>17</b>
<b>Tableau N° 5</b>	La comparaison entre l'audit interne et le contrôle interne	<b>34</b>
<b>Tableau N° 6</b>	Les principaux risques	<b>73</b>
<b>Tableau N° 7</b>	Effectif de l'Office par catégorie socioprofessionnelle au 30/06/2021	<b>83</b>
<b>Tableau N° 8</b>	Patrimoine en location et en cession	<b>85</b>
<b>Tableau N° 9</b>	Tableau des risques	<b>99</b>
<b>Tableau N° 10</b>	Guide d'examen de préparation des marchés	<b>100</b>
<b>Tableau N° 11</b>	Guide d'examen de la passation des marchés	<b>102</b>
<b>Tableau N° 12</b>	Guide d'examen d'exécution des marchés	<b>102</b>

**\*Liste des figures :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N° 01</b>	Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne	<b>25</b>
<b>Figure N° 02</b>	Qu'est qu'un projet ?	<b>43</b>
<b>Figure N° 03</b>	Les caractéristiques d'une décision	<b>49</b>
<b>Figure N° 04</b>	Cycle des étapes du processus de prise de décision	<b>50</b>
<b>Figure N° 05</b>	Processus d'évaluation d'un projet de construction	<b>59</b>
<b>Figure N° 06</b>	Pieuvre fonctionnelle	<b>69</b>
<b>Figure N° 07</b>	Les fonctions de contraintes	<b>70</b>
<b>Figure N° 08</b>	Diagramme d'acuité des risques	<b>75</b>
<b>Figure N° 09</b>	Organigramme de l'OPGI de Tizi-Ouzou	<b>80</b>
<b>Figure N°10</b>	Processus de gestion du projet de 50 LPL	<b>87</b>

**\*Listes des graphiques :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Graphe N° 01</b>	Programme LPL en 2020	<b>84</b>
<b>Graphe N° 02</b>	Programme LSP promotionnel en 2020	<b>84</b>

## Sommaire

<b>Introduction général.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 01 : Généralités sur l'Audit Interne .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 02 : Conduite d'une mission de l'Audit Interne .....</b>	<b>17</b>
<b>Section 03 : Finalité de l'Audit Interne .....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants.....</b>	<b>41</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 01 : La notion de décision en projet.....</b>	<b>41</b>
<b>Section 02 : Processus d'élaboration d'un projet immobilier.....</b>	<b>55</b>
<b>Section 03 : Gestion d'un projet de construction .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>77</b>
<b>Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I. ....</b>	<b>78</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>78</b>
<b>Section 01 : Présentation générale de l'O.P.G.I .....</b>	<b>78</b>
<b>Section 02 : Gestion d'un projet de construction au sein de l'O.P.G.I. ....</b>	<b>87</b>
<b>Section 03 : Examen des marchés publics .....</b>	<b>98</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>107</b>
<b>Conclusion Général .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliographie</b>	

## *Introduction générale*

---

L'économie mondiale a connu ces dernières années des mutations profondes à travers un processus de décloisonnement des activités, de déréglementation et d'innovation financière, ayant pour impact l'intensification de la compétition. Ainsi cet environnement a imposé aux entreprises de devenir de plus en plus compétitives et performantes. Il s'agit de tendre vers une solution satisfaisante ; c'est à dire le maintien de la stabilité de l'organisation, tout en assurant sa pérennité.

Dans un contexte économique incertain, complexe et instable, il s'avère impossible d'éradiquer les erreurs stratégiques. De cette perspective, investir dans l'optimisation du processus de prise de décision peut être plus rentable que n'importe quelle autre action menée par l'entreprise<sup>1</sup>, en choisissant des méthodes de cadrage des problèmes et d'identification des alternatives différentes en ayant recours aux outils d'analyse ou en adoptant des nouveaux modes de décision peut rendre le processus plus performant.

L'entreprise est un ensemble de décisions, depuis sa naissance et tout au long de son existence. La préoccupation majeure des dirigeants, est celle de prendre de décisions effectives, c'est à dire répondant aux objectifs multiples de l'entreprises. Mais, toutes les décisions ne sont pas aussi faciles à prendre ; certaines impliquent des compromis, des risques, incertitudes et des interactions de divers facteurs. Prendre les bonnes décisions implique de se conformer à tout un processus. Autrement, les décisions prises sans un minimum de rigueur et de méthodologie influent négativement sur les prestations de services de l'entreprise puis sur l'atteinte de ses objectifs.

L'Audit en tant que fonction au sein de l'entreprise affirme son indépendance ; il intervient pour s'assurer que les décisions prises sont adéquates et contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Tout en visant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficience des choix effectués dans le cadre d'un processus d'optimisation de prise de décision.

L'Audit est amené à évaluer le cadre dans lequel les objectifs sont définis et l'adéquation des moyens mis en œuvre pour les atteindre.<sup>2</sup> Par conséquent, l'Audit est devenu une donnée constante. Le volume des affaires et la complexité de la gestion conduisent à lui accorder une place toujours plus importante.

Par ailleurs, dans le même contexte, l'activité de promotion immobilière en Algérie a connu ces dernières décennies un développement particulier avec les mesures d'encouragement et d'incitation de l'investissement privé dans ce secteur d'activité. C'est l'ouverture du marché nationale et la perte des monopoles de réalisation des projets de construction de logements. Cet intérêt est dû au grand déficit qu'enregistre le pays dans le domaine de l'immobilier et de l'habitation.

A côté des promoteurs immobiliers publics, le paysage économique s'est enrichi par des entreprises privées spécialisées dans la promotion immobilière. L'investissement de ces dernières est avéré plus rapide dans l'exécution de leurs projets avec une qualité meilleure par rapport à ce qui est remis par les entreprises publiques avec une occupation flagrante du marché, ce qui conduit de prime à bord à comprendre que le processus de décision et le suivie des orientations se trouve au cœur de cette concurrence.

Dans cette réalité concurrentielle de plus en plus acharnée, l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) chargé de la réalisation des programmes de logement sociaux

---

<sup>1</sup>J ROWE A., LUECKE R., « *L'essentiel pour bien décider* », Edition Echos Paris, 2003, p. 141

<sup>2</sup>Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne, « *Audit interne et prise de décision* », <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/audit-interne-et-decision-web.pdf>, consulté le 31/05/2021 à 15 :28.

## *Introduction générale*

---

résidentiels dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de l'habitat de l'Etat est devenu en quête permanente de l'efficacité et d'efficience, est appelé à assurer et optimiser le bon déroulement de ces projets.

Conduire un projet de construction ou une réalisation d'un ouvrage est prendre toutes les mesures nécessaires pour faire en sorte que le résultat conforme à des normes de qualité, pour le moindre cout et dans les plus brefs délais possibles.

Afin d'avoir les assurances suffisantes que le processus de prise de décision de l'entreprise est rentable et fonctionne correctement, l'Audit du processus d'optimisation de prise de décision s'avère indispensable. Il est exigé des entreprises de se doter d'un Audit qui permettra de maîtriser son activité, de contribuer à l'efficacité de ses décisions et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Un travail d'Audit s'impose pour contribuer à une réalisation efficace du projet immobilier par les moyens d'observation, d'investigation et d'analyse qui découlent sur des recommandations curatives et préventives vis-à-vis d'anomalies susceptibles d'être sources de risques significatifs pouvant porter atteinte au déroulement ou à la concrétisation du projet.

Notre travail de recherche consiste à auditer le processus d'optimisation de prise de décision d'un projet de construction dans une entreprise de promotion immobilière afin d'en déceler ses forces et ses faiblesses, de formuler les recommandations afférentes permettant d'évoluer vers une amélioration constante et continue de son fonctionnement.

Le choix de sujet, tient du fait de l'actualité managériale des entreprises de promotion immobilière et l'importance de l'Audit pour la prise de décisions.

L'objectif de cette recherche est donc :

- Aider à la prise de certaines décisions en projet immobilier ; en fournissant une aide méthodologique pour des décisions ciblées ; d'améliorer la productivité et l'efficacité de la prise de ces décisions ;
- Faire en sorte que cette décision soit plus sûre et plus fiable. Par conséquent, l'impact final sera toujours sur les paramètres coût, délai et qualité.

Le tout est de savoir dans quelle mesure l'audit peut être une activité d'optimisation du processus décisionnel au sein de l'O.P.G.I., ce qui nous permettra par conséquent de mettre en pratique les acquis théoriques reçus lors de notre formation.

De ce fait, notre problématique se présente comme suit : **Est-ce que l'Audit impacte l'optimisation du processus de prise de décision d'un projet de construction ?**

Et de cette question principale, découlent ces trois interrogations :

- Que renferme la prise de décision en projet immobilier ?
- Qu'entend-on par l'optimisation d'un processus de décisions d'élaboration d'un projet de construction ?
- Quel est l'impact de l'audit sur l'optimisation du processus décisionnel de la gestion d'un projet immobilier ?

Pour résoudre cette problématique, nous allons supposer les hypothèses suivantes ;

## *Introduction générale*

---

**Hypothèse 01** : L'Audit est une assistance efficace à l'optimisation de la prise de décisions en projet immobilier.

**Hypothèse 02** : L'Audit aide les responsables de la promotion immobilière à la prise de bonnes décisions.

**Hypothèse 03** : L'Audit permet de relever les insuffisances qui entravent le processus d'aide à la décision de mise en œuvre du projet immobilier.

Pour répondre aux questions posées dans la problématique et vérifier les hypothèses formulées, nous allons effectuer une recherche des informations bibliographiques et webliographiques afférentes au sujet choisi et une étude de cas pratique au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou, permettant d'exposer l'apport de l'Audit dans l'optimisation de la logique suivie pour la prise de décisions dans la réalisation des projets de construction.

Afin de mener à bien ce travail, et de répondre à l'ensemble des questions, nous allons nous appuyer sur une méthode qualitative déductive, par laquelle nous allons collecter des données qualitatives par questionnaire et guide d'entretien pour mesurer les variables et vérifier les hypothèses.<sup>3</sup>

Les questions que nous allons formuler seront faites de sorte à avoir une connaissance générale de l'entité auditée, adressées aux responsables opérationnels de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

Tandis que le guide d'entretien sera mené d'une façon approfondie, afin d'examiner le service Prix et Marché qui est le lieu de déroulement de notre mission d'Audit.

Notre plan de rédaction, s'articule autour de trois chapitres ;

- Le premier chapitre porte sur ; l'analyse conceptuelle de l'Audit Interne, il s'agit d'éclairer ce concept tout en présentant ses généralités, la mission d'Audit Interne ainsi que la finalité de l'Audit Interne ou bien le contrôle interne
- Le second concerne ; la prise de décisions et ses déterminants, dont nous allons aborder la notion de décision en projet, processus d'élaboration du projet immobilier (construction) et la gestion de projet de construction
- Le troisième et dernier chapitre est consacré à une illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou.

Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale qui englobera les réponses apportées aux questions posées et la confirmation ou l'infirmité des hypothèses avancées ainsi que les limites de la recherche.

---

<sup>3</sup> DAHAK A., KARA R., « *Le mémoire de master, Du choix de sujet à la soutenance, Méthodologie de recherche appliquée au domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales* », Editions El Amel, Tizi-Ouzou, 2015, p89.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

## Introduction

Suite à la complexité de l'environnement économique des entreprises de promotion immobilières et à la diversité des enjeux liés à la gestion des projets, l'Audit Interne est considéré comme une fonction vitale au sein de l'entreprise.

L'Audit Interne c'est l'organe de contrôle qui permet d'assurer l'ensemble des procédures, de juger de leur efficacité et donne aux directeurs généraux l'opportunité de décider en toute connaissance de cause et en prenant des risques minimales.

Il avait pour objectif de donner l'assurance que les décisions concernant la gestion des projets de construction au sein de l'entreprise immobilière sont bien renseignées et qu'elles appuient l'atteinte des objectifs d'une manière efficace et efficiente. Et si tel n'était pas le cas, elle apporterait des recommandations pour y remédier. L'auditeur peut substantiellement par ses actions, son analyse, ses recommandations et ses conseils, optimiser les moyens mis en œuvre par l'entreprise, améliorer la maîtrise des coûts, et donc les profits, et réduire les risques liés à son activité.

Dans le cadre de ce premier chapitre, nous allons essayer de faire une analyse conceptuelle de l'Audit Interne d'une manière à cerner progressivement le contenu de cette fonction à multiples facettes.

Nous essayons d'aborder en première section les généralités d'Audit Interne, à travers ; la présentation de la notion d'Audit Interne, ses caractéristiques et objectifs, ses formes ainsi que son organisation. Puis, dans la deuxième section ; nous nous consacrerons en particulier à la conduite d'une mission d'audit interne, en étudiant les différentes phases du déroulement de la mission ainsi que les outils et techniques appropriés. Et la troisième et dernière section sera consacrée à la finalité de l'audit interne ou bien au contrôle interne ; sa définition, ses principaux objectifs, sa relation avec l'Audit Interne, ses limites et les conditions d'un bon contrôle interne.

## Section 01 : Généralités sur l'Audit Interne

La pratique de l'Audit a connu au cours des dernières décennies un développement considérable marqué par une triple extension : extension dans son objet qui est passé de la conformité à la performance, extension dans ses objectifs, de la recherche de la fraude à une fonction d'assistance, extension du champ d'application, d'un audit comptable et financier à un audit opérationnel et stratégique.

Dans cette première section nous allons faire une présentation générale de l'Audit Interne à travers son émergence, définitions, l'ensemble de ses caractéristiques et objectifs, en suite, on parlera de son organisation, ses différentes formes et en fin nous allons aborder le positionnement de l'audit interne par rapport aux autres disciplines voisines.

### 1.1. Notion d'Audit Interne

Il sera question d'aborder l'émergence de la fonction d'audit interne et quelques définitions proposées sur la notion.

#### 1.1.1. Emergence de la fonction d'Audit Interne

C'est dans les années 30 aux USA que le nom de la fonction « d'Audit Interne » a fait son apparition,<sup>1</sup> une période marquée par la crise économique engendrée par le krach boursier

---

<sup>1</sup> KHELASSI R., « *Les applications de l'Audit Interne* », Edition Houma, Alger, 2010, p.51.

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

de 1929 et qui a entraîné la faillite de nombreuses entreprises. Suite à cela, il était impératif pour les entreprises de maîtriser leurs coûts en vue d'assurer la continuité de leurs activités. Or les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de Cabinets d'Audit Externe, organismes indépendants chargés de la certification des comptes et états financiers. C'est dans cette optique que des entreprises ont procédé aux détachements de certains collaborateurs (cadres de la finance) auprès de leurs auditeurs externes. Ce faisant, ces entreprises ont atteint l'objectif de réduire les frais des cabinets d'audit puisque ce personnel détaché accomplissait des tâches subordonnées (tel que les travaux d'inventaires, de contrôle et révision des comptes) qui n'avaient plus à être facturées économies particulièrement bienvenue en ces temps de crise financière.

En outre, il était important d'établir une distinction entre les auditeurs externes et le personnel détaché et c'est ainsi qu'ils ont été nommés « Auditeurs Internes ».<sup>1</sup>

Au fil des années, ce personnel détaché a élargi le champ de ses services de façon variable selon les entreprises. Certains se sont intéressés à l'organisation, d'autres ont approfondi les travaux d'Audit Externe pour en apprécier la qualité. De cette façon, la fonction d'Audit Interne a pris de l'ampleur et s'est détachée de ce contexte purement comptable et financier pour intervenir au niveau de l'ensemble des processus d'une organisation. On parle ainsi d'Audit qualité, d'Audit d'environnement, d'Audit social...etc.

L'évolution n'est pas encore parvenue à son terme mais l'on peut, sans hésiter, avancer que l'Audit Interne est devenu au fil du temps une fonction universelle qui s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions.

### 1.1.2. Définitions de l'Audit Interne

Audit vient du mot latin « audire » qui veut dire « écouter » : Procéder à l'examen approfondi d'une activité dans le but d'émettre une opinion sur son fonctionnement et son efficacité.<sup>2</sup>

L'Audit Interne a vu se succéder plusieurs définitions avant que la notion se soit stabilisée.

Selon l'IIA : « *L'audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management. Issue du contrôle comptable et financier la fonction audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe des entreprises : nouvelles, méthodes de direction (délégation, décentralisation, motivation), informatisation, concurrence...etc.* »<sup>3</sup>

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

---

<sup>1</sup> RENARD J., « *Théorie et pratique de l'Audit Interne* », 7<sup>e</sup> Edition d'Organisations, Paris, Février 2012, p.35

<sup>2</sup> GREUNIER C., BONNEBOUCHE J., « *Auditer et contrôler les activités de l'entreprise* », Editions Foucher, Paris, 2003, p. 39

<sup>3</sup> SCHIK P., « *Mémento d'audit Interne* », Edition Dunod, Paris, 2007, p. 05.

<sup>4</sup> AMMAR S., « *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne* », Institut des Hautes Etudes Commerciales de Sfax, Tunisie, 2007, p.03.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

## ➤ Définition officielle

C'est la traduction de la définition internationale adoptée par l'IIA, le 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'IFACI « *L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité* ». <sup>1</sup>

Il ya lieu de noter que cette définition officielle, a fait objet de commentaires. Certains avancent que le mot activité figurant dans la définition signifie que l'Audit Interne peut faire la place aux cabinets d'Audit Externe. Alors que la perspective de Jaques Renard s'oppose en disant qu'on est en contradiction avec le vocable « Interne » accolé au mot Audit.

Ainsi, l'auteur Jaques Renard, regrette la qualification de l'Audit Interne par « activité » et non pas par « fonction », car une activité est plus élémentaire qu'une fonction et place de ce fait son responsable dans une position subalterne. <sup>2</sup>

Au total, l'Audit Interne est une fonction indépendante d'évaluation du contrôle interne de l'entreprise exercée par une personne compétente, ayant pour but de déceler les principales faiblesses, déterminer les causes, évaluer les conséquences, formuler des recommandations et assister les responsables et leur permettre une meilleure maîtrise de leurs activités, ce qui permet ainsi de réaliser les objectifs de l'entreprise.

## 1.2. Caractéristiques et objectifs de l'Audit Interne

Nous commençons par les caractéristiques de l'Audit Interne

### 1.2.1. Caractéristiques de la fonction

L'Audit Interne cherche à assurer la bonne maîtrise des activités de l'entreprise à travers trois activités, à savoir ;

#### 1.2.1.1. Activité Indépendante

La norme 1100 précise que « L'activité d'Audit Interne doit être indépendante et les Auditeurs Internes doivent être objectifs dans l'accomplissement de leur travail. »

L'Auditeur Interne :

- Doit être rattaché au plus haut niveau de la hiérarchie;
- Ne peut pas intervenir en tant qu'opérationnel ;
- Ne doit pas exercer un contrôle sur les personnes (contrôle interne ou inspection) et il n'a pas le pouvoir de sanction.

#### 1.2.1.2. Activité d'assistance du management

L'Audit Interne assiste le management en vue :

- D'optimiser le fonctionnement de l'organisation ;
- D'encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable.

---

<sup>1</sup> Renard J., « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 7<sup>e</sup> Edition d'Organisations, Paris, Février 2012, p. 73

<sup>2</sup> Idem, p. 72.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Cela est réalisable :

- En menant des enquêtes et analyses ;
- En procédant à des évaluations ;
- En fournissant des informations critiques et pertinentes ;
- En émettant des recommandations et avis.

## 1.2.1.3. Activité d'appréciation du contrôle interne

L'Audit Interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne via :

- La détection de dysfonctionnements éventuels ;
- L'analyse critique des procédures.

## 1.2.2. Objectifs

L'Audit Interne a en permanence deux objectifs :<sup>1</sup>

- Assurer à la Direction l'application de ses politiques et directives et la qualité du contrôle interne.
- Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité (les aider à se contrôler).

On peut expliciter les objectifs de l'Audit Interne sous l'angle de quatre apports :

- S'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques ;
- Veiller de manière permanente à l'efficacité de son fonctionnement ;
- Apporter des recommandations pour en améliorer l'efficacité ;
- Informer régulièrement, de manière indépendante la Direction Générale ; l'organe délibérant et le comité d'audit de l'état du contrôle interne.

## 1.3. Organisation de la fonction d'Audit Interne

L'Audit Interne est une fonction organisée grâce à l'Institute of Internal Auditor (IIA) qui a été fondé aux Etats-Unis en 1942. L'IIA connu comme une association professionnelle internationale de 122000 membres, il a une activité importante en matière de formation professionnelle et de recherche. Publie ouvrage et revue organise même des conférences et colloques. D'autres regroupements sont apparus dont le but de développer la fonction d'Audit Interne, l'exemple de la « Confédération Européenne des Instituts d'Audit Interne » (ECIAA), « L'union Francophone de L'audit interne » (UFAI), en Algérie on parle de l'association des Auditeurs consultants Internes Algériens (AACIA) qui a été créé en 1993 dont le but de développer l'Audit Interne en Algérie. Aujourd'hui les principales activités de L'AACIA sont ; formation, séminaires, conférences, rencontres, débat et publication.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> CHEKROUN M, « *Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes* », [en ligne]. Thèse de doctorat, sciences commerciales, Tlemcen l'université Abou Bekr BELKAID Tlemcen, 2013, p. 22. Format PDF. Disponible sur : <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/3166/1/Chekroun.Meriem.LMDOC.pdf> , consulté le 31/05/2021 à 19:17.

<sup>2</sup>MEZIANE M., KHATAL N., « *Association des auditeurs Consultants Internes Algérien* », <http://algerieassociation.forumactif.com/t121-association-des-auditeurs-consultants-internes-algeriens>, date de consultation 10/06/2021 à 17 :50.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

La représentation de la fonction est également significative en France où elle s'exprime par l'intermédiaire de son institut national IFACI, lequel regroupe près de 3500 membres, soit plus de 650 entreprises et organisations.

L'Audit Interne est donc une fonction centralisée et organisée avec des règles communes pour tous, les mêmes objectifs et une même méthodologie.<sup>1</sup>

## 1.3.1. Normes de l'Audit Interne

La fonction de l'Audit Interne s'exerce dans la limite des normes définies par la profession celle-ci est, en effet organisée au plan international. Les premières normes ont été élaborées au milieu des années soixante dix dans le cadre de l'IIA, dont fait partie l'IFACI.<sup>2</sup>

Les Normes de l'Audit Interne se proposent :<sup>3</sup>

- De définir les principes de base de la pratique de l'Audit Interne
- De fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'Audit Interne à valeur ajoutée
- D'établir des critères d'appréciation
- D'être un facteur d'amélioration au sein de l'entreprise.

On distingue trois types des normes de l'audit interne ;<sup>4</sup>

Des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre.

- Les Normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.
- Les Normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.
- Les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit.
- Les Normes de mise en œuvre précisent les Normes de qualification et les Normes de fonctionnement.

### 1.3.1.1. Normes de qualification

Comprennent la série 1000 ;

#### A. Norme 1000 : mission, pouvoirs et responsabilités

La mission, pouvoirs et responsabilités de l'Audit Interne doivent être formellement définis dans une charte d'audit interne, et doivent être cohérents avec la définition.

#### B. Norme 1100 : indépendance et objectivité

L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité.

---

<sup>1</sup>RENARD J, NUSSBAUMER S., « *Audit interne et contrôle de gestion* », Editions d'Organisation, Paris, 2011, p. 15.

<sup>2</sup>GREUNIER C., BONNEBOUBOCHE J, Op.cit., p.99.

<sup>3</sup>IIA, « *Cadre de références internationales des pratiques professionnelles* », <http://www.ifaci.com/publications/audit-interne/cripp/>, Ed. 2017, p. 01, Consulté le 12/06/2021 à 21 :00

<sup>4</sup> Idem, p.100

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

### **C. Norme 1200 : compétence et conscience professionnelle:**

Les missions doivent être conduites avec compétence et conscience professionnelle.

### **D. Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'Audit Interne doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'Audit Interne et permettant un contrôle continu de son efficacité. Le programme doit être conçu dans un double but : aider l'Audit Interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les normes et le code déontologique.

#### **1.3.1.2. Normes de fonctionnement : Comprennent la série 2000 ;**

##### **A. Norme 2000 : gestion de l'Audit Interne**

Le responsable de l'Audit Interne doit gérer efficacement cette activité de façon à garantir une valeur ajoutée à l'organisation.

##### **B. Norme 2100 : nature de travail**

L'Audit Interne évalue les systèmes de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et contribue à leur amélioration.

##### **C. Norme 2200 : planification de la mission**

Les Auditeurs Internes doivent concevoir et documenter un plan pour chaque mission.

##### **D. Norme 2300 : accomplissement des missions**

Les Auditeurs Internes doivent identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires pour atteindre les objectifs de la mission.

##### **E. Norme 2400 : communication des résultats**

Les Auditeurs Internes doivent communiquer les résultats de mission.

##### **F. Norme 2500 : suivi des progrès**

Le responsable de l'audit interne doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management.

##### **G. Norme 2600 : acceptation des risques par la Direction Générale**

Lorsque le responsable de l'Audit Interne estime que la Direction Générale a accepté un niveau de risque résiduel qui pourrait s'avérer inacceptable pour l'organisation, il doit examiner la question avec elle. Si aucune décision concernant le risque résiduel n'est prise, le responsable de l'audit interne doit soumettre la question au conseil aux fins de résolution.

Toutes les normes se résument dans le tableau suivant :

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

**Tableau N°01 : Les normes de qualification et de fonctionnement**

Normes de qualification « Ce que sont l'Audit Interne et les Auditeurs »	Normes de fonctionnement. « Ce qu'ils font »
1000 : Mission, pouvoir et responsabilité 1100 : indépendant et objectivité 1110- indépendance dans l'organisation 1120- Objectivité individuelle 1130- Atteintes à l'indépendance et à l'objectivité 1200 : Compétence et conscience professionnelle 1210- Compétence 1220- Conscience professionnelle 1230- Formation professionnelle 1300 : programme d'assurance et de la qualité 1310- Evaluation du programme qualité 1311- Evaluations interne 1312- Evaluation externe 1320- Rapport relatifs au programme qualité 1330- Utilisation de la mention « conduit conformément aux normes » 1340- Indication de non-conformité	2000 – Gestion de l'audit interne 2010 – Planification 2020 – Communication et approbation 2030 – Gestion des ressources 2040 – Règles et procédures 2050 – Coordination 2060 – Rapports au Conseil et à la direction générale 2100 – Nature du travail 2110 – Management des risques 2120 – Contrôle 2130 – Gouvernement d'entreprise 2200 – Planification de la mission 2201 – Considérations relatives à la Planification 2210 – Objectifs de la mission 2220 – Champ de la mission 2230 – Ressources affectées à la mission 2240 – Programme de travail de la mission 2300 – Accomplissement de la mission 2310 – Identification des informations 2320 – Analyse et évaluation 2330 – Documentation des informations 2340 – Supervision de la mission 2400 – Communication des résultats 2410 – Contenu de la communication 2420 – Qualité de la communication 2421 – Erreurs et omissions 2430 – Indication de non-conformité aux normes 2440 – Diffusion des résultats 2500 – Surveillance des actions de progrès 2600 – Acceptation des risques par la direction générale

Source: SCHICK P. Op. cit., p. 217.

## 1.3.2. Charte d'Audit Interne

Les normes 1000 et 1010 précisent que la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'Audit Interne doivent être formellement définis dans une charte d'Audit Interne.<sup>1</sup>

La charte de l'Audit Interne est un document formel qui définit le but, l'autorité et la responsabilité de la fonction de l'audit interne.

La charte définit la position de l'audit interne dans l'organisation y compris la nature de la relation fonctionnelle entre le responsable de l'Audit Interne et le Conseil ; autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions et définit

<sup>1</sup> SCHICK P., VERA J., BOURROUILH-PAREGE O., « *Audit interne et référentiels de risques* », Edition Dunod, Paris, 2010, p. 48.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

le champ des activités d'Audit Interne. Cela signifie que le rôle de ce document officiel c'est de montrer le chemin de l'Audit Interne, préciser la mission et définir le champ des activités d'Audit Interne.

La présente charte entre en vigueur dès son approbation par le conseil d'administration. Et quand cela s'avère nécessaire, la charte d'Audit peut faire l'objet d'une révision à l'initiative de l'Auditeur Interne ou de la Direction Générale.

Elle couvre notamment :<sup>1</sup>

- La nature de missions couvertes ;
- La programmation des missions et le rôle que peut avoir l'encadrement ainsi que la compétence de l'Audit Interne ;
- Le déroulement d'une mission, vu des audités ;
- Le processus de validation des conclusions, la diffusion des rapports, la définition du droit de réponse ;
- Les responsabilités : les avis et recommandations de l'Audit Interne ne déchargent en aucune façon les personnes de l'organisation auditée des responsabilités qui leur sont assignées ;
- Le processus de suivi des recommandations ;
- Les points majeurs de déontologie ;
  - auditeurs : indépendance (l'auditeur n'a ni responsabilité, actuelle ou récente, ni autorité, actuelle ou prochaine, à l'égard des activités qu'il audite), droit d'accès, devoir de réserve, évaluation des systèmes et non des personnes ;
  - audités : devoir de communication, droit à la protection (validation avant diffusion, dossiers d'audit protégés).

## 1.4. Formes de l'Audit Interne

Le terme « Audit » est aujourd'hui utilisé dans tous les domaines d'activités d'une entreprise, en fonction du domaine et de l'objectif recherché, l'Audit Interne laisse apparaître plusieurs formes.

Nous pouvons distinguer ;

### 1.4.1. Audit comptable et financier

L'Audit de la fonction comptable suivi par les auditeurs internes vise à « porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour les améliorer »<sup>2</sup>. Cela signifie, que la mission de l'Auditeur Interne est orientée vers le bon fonctionnement de la fonction comptable. L'Auditeur Interne en collaboration avec les Auditeurs Externes doivent s'assurer que les procédures de contrôle interne comptable sont fiables. Il ne s'agit pas ici d'une mission de certification des comptes (Audit Externe).

### 1.4.2. Audit opérationnel

Selon C. Becour et H. Bouquin, l'Audit Opérationnel se définit comme *«une activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes qui lui permettent d'examiner en toute objectivité toutes les actions dans un processus sans privilégier leur conséquence sur la tenue des comptes»*.

---

<sup>1</sup> SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O, Op.cit., p. 48.

<sup>2</sup> RENARD J, Op.cit., p. 60

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

L'Audit opérationnel, est donc un processus qui intéresse toutes les fonctions de l'entreprise dans le but d'améliorer ces opérations, sans privilégier leur incidence sur la préservation des comptes.

## 1.4.3. Audit de management

L'Audit de management est une dimension nouvelle de l'Audit qui constitue le stade ultime de développement de la fonction.

Il peut s'agir: <sup>1</sup>

- D'une vérification de la conformité de la politique de chaque fonction par rapport à la stratégie de l'organisation ou aux politiques qui en découlent ;
- De la vérification de la façon dont les politiques sont conçues, transmises et exécutées tout au long de la chaîne hiérarchique ;
- D'audit du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisation. Il est surtout utilisé dans les filiales de groupes pour s'assurer du respect du processus stratégique édicté par la maison mère.

Il ne s'agit pas :

- D'auditer la Direction Générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques ;
- Mais, d'observer les choix et les décisions arrêtées par les Directions Générales afin de les comparer et les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relève bien de l'Audit Interne.

Pratiquer l'Audit de management c'est donc toujours, et quelle que soit la définition retenue, observer la forme et non le fond.

## 1.4.4. Audit de stratégie

L'Audit de stratégie, conçu comme une confrontation de l'ensemble des politiques et stratégies de l'entreprise avec le milieu dans lequel elles se situent pour en vérifier la cohérence globale. Le rôle de l'Auditeur Interne ici, se limite à souligner les incohérences.

Observons cependant que ces révélations peuvent conduire la Direction Générale à modifier au fond tel ou tel point pour retrouver une cohérence globale. Mais quelle que soit l'option appliquée, il s'agit là d'Audit de haut niveau, exigeant des compétences sérieuses. Il est certain que cette ultime étape en cours de développement laisse présager des conceptions plus élaborées de l'Audit Interne. <sup>2</sup>

En d'autres termes il doit veiller à l'existence :

- D'objectifs de performances
- De moyens suffisants pour les atteindre
- D'un système d'information pour les mesurer

## 1.5. Positionnement de l'Audit Interne

L'Audit Interne est une fonction d'appréciation indépendante des structures auditées. Elle est dépendante de la Direction Générale et interdépendante des fonctions internes comme externes de l'entreprise dont elle est partie intégrante.

---

<sup>1</sup>Renard J, Op.cit., p. 51

<sup>2</sup> Idem, p. 54

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

Pour éclairer cette fonction, nous allons préciser clairement comment se situe l'Audit Interne par rapport à :

## 1.5.1. Audit Externe

A l'origine la fonction de l'Audit Interne est née de l'internalisation d'une partie des travaux de l'Audit Financier Externe, par voie de conséquence réduire les coûts des travaux de ce dernier. Et les évolutions qu'ont connues ces métiers font qu'il s'agit actuellement de deux activités distinctes.

Tableau N° 02 : La comparaison entre l'audit interne et l'audit externe.

	Audit Interne	Audit Externe
<b>Mandat</b>	De la Direction Générale pour les responsables de l'entreprise	Du Conseil de l'Administration (officiellement de l'Assemblée Générale)
<b>Mission</b>	Liées à toutes les fonctions : déclenchement une décision. Tous les types d'audit et tous les sujets.	Liée à la certification des comptes. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
<b>Conclusion</b>	Donner des recommandations et suivre leur application. Obligation de résultat	Obligation de moyens

Source: SCHICH.P, Op.cit. p.52

### 1.5.1.1. Principales différences

Les principales différences, se présentent dans les aspects suivants :

#### ➤ Statut de l'Auditeur

L'Auditeur Interne est par définition, membre du personnel de l'entreprise, alors que l'Auditeur Externe est un prestataire externe, juridiquement indépendant (commissaire aux comptes ou un Auditeur contractuel). Et Le statut de l'Auditeur Interne est défini dans le cadre d'une charte d'audit approuvé par la Direction Générale et / ou le Conseil d'Administration de l'entreprise ; tandis que celui de l'Auditeur Externe financier est défini dans un cadre légal et réglementaire.

#### ➤ Bénéficiaires de l'Audit

L'Auditeur Interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise : managers, Direction Générale, éventuellement comité d'audit. L'Auditeur Externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs,...etc.<sup>1</sup>

#### ➤ Objectifs de l'Audit

La finalité de l'Auditeur Interne est d'apprécier le dispositif de contrôle interne et de ressortir les dysfonctionnements afin d'apporter des recommandations et de promouvoir la performance de l'entreprise et cela se fait par le biais de conseil et d'assistance aux audités ainsi que les responsables de l'entreprise.

Par contre, l'Auditeur Externe financier vise à certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers de l'entreprise.

<sup>1</sup> Renard J., Op.cit., p. 80

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Par ailleurs, il serait utile de noter que le contrôle interne est un moyen pour l'Auditeur Externe, alors qu'il est un objectif pour l'Auditeur Interne.<sup>1</sup>

### ➤ **Champ d'application de l'Audit :**

Le champ d'application de l'Audit Externe s'intéresse à l'ensemble de fonctions dès l'instant qu'elles génèrent des chiffres et des données pouvant influencer la détermination des résultats et l'élaboration des états financiers, alors que le champ d'application de l'Audit Interne est beaucoup plus vaste puisqu'il dépasse de plus en plus la stricte dimension comptable et financière pour s'étendre à l'ensemble des fonctions et des dimensions de l'entreprise.

### ➤ **Prévention de la fraude**

L'Auditeur Interne est directement concerné par la prévention de la fraude, contrairement à l'Auditeur Externe qui n'est concerné par le contrôle de la fraude que lorsque celle-ci est susceptible d'avoir une incidence sur le résultat et les états financiers.

### ➤ **Indépendance de l'Auditeur**

L'indépendance de l'Auditeur Interne est assurée par un rattachement au plus haut niveau de la hiérarchie. Ce qui fait que l'Auditeur Interne est intrinsèquement indépendant. Par contre, La mission de l'Auditeur Externe est exercée par des cabinets indépendants de l'entreprise. Ainsi, sa neutralité lui permet d'exercer sa mission avec objectivité.

### ➤ **Périodicité des audits**

Les Auditeurs Externes réalisent en général leurs missions de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes : fin de trimestre, fin d'année.<sup>2</sup>

A la différence de l'Auditeur Externe, l'Auditeur Interne exerce sa mission de façon constante en fonction de la demande du donneur d'ordre et du contenu de l'ordre de la mission.

### ➤ **Méthode de l'Auditeur**

Les Auditeurs Externes réalisent en général leurs missions selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses, inventaires. A contrario, les Auditeurs Internes utilisent une méthode spécifique et originale ; elle sera décrite en détail dans la deuxième section. Bien que le but principal de l'Audit Interne diffère de celui de l'Audit Externe financier, il y'a des intérêts communs qui constituent la base de la complémentarité entre eux.

### **1.5.1.2 Complémentarités**

Selon la norme 2050 : « le responsable de l'Audit Interne devrait partager des informations et coordonner les activités avec les autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil. »

L'Audit Interne est un complément de l'Audit Externe : utiliser certains travaux de l'Audit Interne pour étayer sa démonstration en vue d'apprécier la régularité et la sincérité et l'image fidèle des comptes. L'Auditeur Interne qui, a une connaissance inégalée du

---

<sup>1</sup> CHEKROUN M., Op.cit., p. 48.

<sup>2</sup> RENARD J., Op.cit., p. 82

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

fonctionnement interne de l'organisation (son organisation, sa culture, ses méthodes, ses habitudes, le « dit » et le « non-dit »).

L'Audit Externe est un complément de l'Audit Interne : après la mission d'un professionnel (Auditeur Externe) pour l'appréciation des affaires, au sein de l'entreprise, l'Auditeur Interne peut prendre en considération cette appréciation, qui peut le conduire à en tirer davantage d'informations pour mieux appuyer ses arguments. L'Auditeur Externe dispose d'informations et de connaissances sur l'environnement et sur d'autres entreprises de même nature et de même activité.

Dans le cadre de cette coordination « le responsable de l'Audit Interne doit s'assurer que le travail des Auditeurs Internes ne fait pas double emploi avec celui de l'Auditeur Externe. Les travaux de l'Audit Interne et de l'Audit Externe doivent être coordonnés afin que toutes les activités ou fonctions de l'organisation soient auditées sans redondance ou double emploi ».

Il faut souligner également que l'Auditeur Interne et l'Auditeur Externe ont deux points communs :

- L'interdiction de toute immixtion dans la gestion ;
- L'utilisation des outils identiques.

### 1.5.2. Inspection

L'Auditeur Interne comme l'inspecteur est membre du personnel de l'entreprise, on trouve des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'Audit en même temps.<sup>1</sup>

Les confusions entre l'inspection et l'Audit interne sont nombreuses et les distinctions sont plus subtiles car comme l'Auditeur Interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'organisation.<sup>2</sup> Puisque nous trouvons parfois des inspecteurs qui à la fois font de l'inspection, et de l'Audit Interne.

Au sein d'une organisation, nous y trouverons une fonction d'inspection ou une direction d'inspection. Dans le cas de l'absence de cette fonction, la hiérarchie assume cette fonction.

À la différence de l'Audit Interne, l'Inspection :

- N'a pas pour vocation d'interpréter ou de remettre en cause les règles et directives. Si elle le fait, c'est que l'on est en présence d'une inspection qui exerce, au moins pour partie, une fonction d'Audit réalise plus des contrôles exhaustifs que de simples tests aléatoires ;
- Peut intervenir spontanément et de son propre chef, alors que l'Audit Interne n'intervient que sur un mandat ;<sup>3</sup>
- Va éventuellement se saisir des révélations de l'Audit Interne pour inspecter les opérateurs impliqués ou susceptibles de l'être.

---

<sup>1</sup> VATIER R, « *Audit de la gestion sociale* », Edition d'Organisation, Paris, 1989, p. 56.

<sup>2</sup> RENARD J., Op.cit. p. 91.

<sup>3</sup> Idem, p. 56

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

Tableau N°03 : La comparaison entre l'Audit Interne et l'inspection

	Audit Interne	Inspection
Régularité et efficacité	Contrôler le respect des règles et leur Pertinence	Contrôler les respects des règles sans les interpréter ni les remettre en cause
Méthodes et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'améliorer la performance de l'entreprise	Identifier les actions nécessaires pour les réparer et le remettre en ordre
Evaluation	Considère que le responsable est toujours responsable. Donc critiquer et accuser les systèmes et non les hommes évalués le fonctionnement des systèmes	Déterminer les responsables et accuser, sanctionner les responsables. Evaluer le comportement des hommes. Parfois même leurs compétences et Qualités

Source: SCHICK P., Op.cit. p.54

## 1.5.3. Contrôle de gestion :

L'Audit Interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables à savoir ;<sup>1</sup>

- L'Audit Interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management pour la maîtrise des opérations.
- Le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un pilotage global de l'entreprise

COHEN E.<sup>2</sup> définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. ». Entre ces deux fonctions (l'Audit Interne et le contrôle de gestion) il existe de similitudes, de divergences et de complémentarités.

### 1.5.3.1. Similitudes :

L'Audit Interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions ;

- Indépendantes dans la mesure où elles sont rattachées hiérarchiquement à la Haute Direction.
- s'intéressent à tous les processus et ont un caractère universel.
- Et le contrôleur de gestion comme l'auditeur opérationnel alertent, suggèrent, proposent des solutions mais ne disposent d'aucun pouvoir opérationnel.

### 1.5.3.2. Divergences

Les divergences entre ces deux fonctions se manifestent au niveau :

<sup>1</sup> RAFLEGEAN J., « *l'Audit opérationnel* », Edition PUF, Paris, 1984, p.73.

<sup>2</sup> COHEN E., « *Dictionnaire de gestion* », Edition la Découverte, Paris, 2001, p. 83.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

- Des objectifs ; l'Audit Interne vise à assister la Direction pour mieux maîtriser les activités et les opérations et atteindre les objectifs, alors que le contrôle de gestion s'intéresse à l'exploitation de l'information et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs ;
- Des méthodes ; l'Audit Interne utilise des méthodes de travail originales et spécifiques à la fonction, et elles s'appuient sur les informations opérationnelles (prévisions et réalisations),<sup>1</sup> alors que le contrôle de gestion demande et reçoit l'information sans se déplacer.

### 1.5.3.3. Complémentarités

Il existe une synergie entre l'Audit Interne et le contrôle de gestion dans le sens où l'Audit Interne peut apporter une garantie relative à la qualité du système d'information et à la fiabilité des indicateurs. Aussi, les rapports produits par l'Audit Interne peuvent fournir des informations pour la compréhension des processus. De même, le contrôle de gestion peut jouer un rôle important comme source d'information pour l'audit interne.

En effet, le contrôle de gestion, de par sa connaissance du terrain, est en mesure d'orienter le travail des auditeurs internes vers les risques décelés au sein de l'organisation. Le contrôle de gestion représente la dimension de mesure, de pilotage des dispositifs de contrôle interne, il anime le système d'information.

Tableau N °04 : La comparaison entre l'Audit Interne et le contrôle de gestion

Audit Interne	Contrôle de gestion
Comment fonctionne ce qui existe, comment l'améliorer	Où voulons-nous aller, par où passer ?
Photos périodiques et détaillées	Cinéma continu et global
Contrôler l'application des directives, la fiabilité des informations. Audite la fonction de contrôle de gestion	Planifie et suit les opérations et leurs résultats. Analyse le budget du service d'auditeur
Mécanicien de chaque secteur	Navigateur de l'ensemble des secteurs

Source: SCHICK.P. Op.cit, p.59

La présente section ayant traité les généralités qu'englobe le concept d'Audit Interne, a tenté de réunir les prémices d'un certain bagage concernant cette fonction qui projette un œil avisé vis-à-vis de la suite du contenu de ce premier chapitre. Nous passons donc à la deuxième section de ce premier chapitre qui va être consacrée à la conduite d'une mission d'Audit Interne.

## Section 02 : Conduite d'une mission de l'Audit Interne

Une mission d'Audit Interne ne se déroule pas au gré de l'inspiration de l'auditeur : ce n'est l'un des moindres mérites des responsables d'audit interne d'avoir su peu à peu dégager une méthodologie, dans ses grandes lignes acceptées et pratiquées par tous.

<sup>1</sup> KHELLASI R., Op.cit., p. 47.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Au cours de cette section, nous allons définir la mission d'audit interne et ses critères, son déroulement à travers des étapes principales ainsi, les outils et techniques permettant de mener à bien la conduite de la mission.

## 2.1. Définition de la mission d'Audit Interne

Au préalable, précisons ce qu'il faut entendre par « Mission d'Audit ».

Mission, du Latin « Mittere » : envoyer, nous indique le Petit Larousse<sup>1</sup> qui précise : « fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses ». On se gardera bien d'extrapoler à partir de cette définition et de qualifier de « divin » les travaux des auditeurs.

Toutefois, nous pouvons faire un parallèle audacieux avec la Direction de l'entreprise ou de l'organisation et affirmer que la mission de l'auditeur est bien ce travail « temporaire » qu'il sera chargé d'accomplir dans l'intention de la Direction Générale. Travail « temporaire » car le travail permanent de l'Auditeur Interne n'est constitué que par une succession, en principe, ininterrompue de missions diverses.

## 2.2. Missions d'Audit Interne

L'Audit Interne couvre toutes les fonctions de l'entreprise, c'est une fonction qui répond à une définition précise, elle est mise en œuvre selon une méthodologie bien déterminée afin de mener à bien la mission d'Audit Interne.

La mission de l'Auditeur consiste à effectuer des contrôles par comparaison à des normes. Les Auditeurs Internes doivent prévoir et concevoir un plan d'intervention pour chaque mission. Ce plan précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission, ainsi que les ressources allouées. (Norme 2200).

L'objet d'une mission d'audit interne est l'étude de la maîtrise des risques de l'activité, le processus ou l'entité qu'on Audite.

Toute mission d'Audit se déroule en quatre grandes phases : étude, vérification, communication et le suivi des actions de progrès.

La phase d'étude se prépare au bureau et s'effectue sur le terrain. La phase de vérification se fait totalement sur le terrain. La phase de communication est une alternance d'actions et d'interactions internes à l'équipe d'Audit et avec les Audités.

La conduite d'une mission d'audit interne est déterminée par deux critères à savoir ;<sup>2</sup>

### 2.2.1. Champ d'application ;

Il varie en fonction de :

#### 2.2.1.1. Objet

Il va permettre aux Auditeurs de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire « *Petit Larousse illustré* », Editions Larousse, Canada, 1990, p. 629.

<sup>2</sup> Renard J., Op.cit., p.210.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

- A. **Mission spécifique** : une mission vers un point précis en un lieu déterminé (L'audit des ventes du secteur commercial).
- B. **Mission générale** : il s'agit d'une mission qui n'a aucune limite géographique par exemple « une mission de vente ».

## 2.2.1.2. Fonction

Il existe deux types différents de mission :

- A. **La mission unifonctionnelle** : c'est une mission qui concerne la fonction qu'elle que soit sa nature (mission spécifique ou générale).
- B. **La mission plurifonctionnelle** : contrairement à la mission unifonctionnelle, cette mission concerne plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

## 2.2.2. Durée

La durée d'une mission d'Audit Interne peut durer dix jours ou dix semaines selon l'importance du sujet à traiter ou à Auditer, c'est-à-dire il n'y a pas des règles qui déterminent la durée.

## 2.3. Déroulement de la mission d'Audit Interne

La mission d'Audit Interne se déroule en suivant des étapes principales et en utilisant des outils et techniques appropriées.

### 2.3.1 Phases fondamentales d'une mission d'Audit Interne

Une mission d'Audit Interne se construit selon un processus structuré comportant trois phases, à savoir : <sup>1</sup>

#### 2.3.1.1. Phase de préparation (étude)

Une mission d'Audit n'est pas une aimable promenade vagabonde durant laquelle on se laisse aller au gré des chemins. Elle doit faire objet d'une préparation rigoureuse.

L'intervention de l'Audit commence par la phase de préparation. Cette phase exige des Auditeurs ayant une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre.

Elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Il convient de rassembler :

- Les caractéristiques de l'activité ou de l'entité à Auditer
- Les attentes de la Direction Générale et du demandeur ;
- Identification de la mission (objectifs généraux et spécifiques) ;
- Les moyens en temps et en homme alloués pour la mission ;
- Identification des risques

C'est au cours de cette phase que l'Auditeur Interne va construire son référentiel, c'est à dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GREUNIER C., BONNEBOUBOUCHE. J, Op.cit., p.56.

<sup>2</sup> RENARD. J, Op.cit., p. 214

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Cette phase comprend :

- A. Le lancement de la mission
- B. Les travaux de recherche et d'analyse documentaires
- C. La définition des objectifs d'audit et du programme de travail

## A. Lancement de la mission

La mission d'Audit Interne initialisée par l'élaboration de l'ordre de mission ;

Est le mandat, donné par la Direction Générale à l'Audit Interne, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des Auditeurs.<sup>1</sup> Il est adressé non seulement et bien évidemment à l'Audit Interne mais également à tous ceux qui vont être concernés par la mission (Audités)), chefs de services et responsables.

Il ya lieu de noter que certaines nomment « lettre de mission » ce qui est en fait un « ordre de mission ». Il faut préciser qu'il ne s'aurait être question ici de « lettre de mission », comme son nom l'indique c'est une lettre, elle ne s'aurait donc être un document interne à l'entreprise. C'est un document contractuel échangé entre une entreprise et un intervenant extérieur (Auditeur Externe).

L'ordre de mission comporte ;<sup>2</sup>

- La désignation du mandat (hiérarchie) et du mandataire (auditeur)
- L'origine de la mission (mission du programme annuel ou hors programme)
- L'objet détaillé de la mission
- Le cadre et les limites de la mission
- Le champ d'intervention (juridique, financier, organisationnel, comptable,...etc.)
- La date de début et la durée prévisionnelle
- La composition de l'équipe d'audit
- Les destinataires
- La liste des documents que l'entité doit mettre à la disposition des auditeurs

A la réception des documents demandés, les Auditeurs s'attellent à la préparation effective de la mission par des travaux de recherche et d'analyse documentaire.

## B. Travaux de recherche et d'analyse documentaire

Cette étape consiste à prendre connaissance avec le sujet à Auditer en recueillant toute la documentation disponible, nécessaire et utile sur le thème de la mission.

Les sources de ces informations sont variées :

- Données administratives ou professionnelles
- Données financières, comptables et statistiques
- Rapports antérieurs d'audit
- Autres données similaires au sujet audité (dossiers et rapports)

Cette documentation aboutis à l'établissement d'un Questionnaire de Prise de Connaissance qui permet aux Auditeurs d'avoir une vue d'ensemble sur la structure Auditée et d'obtenir des documents à l'effet d'approfondir leur connaissance.

---

<sup>1</sup> LEMANT O., « *La conduite d'une mission d'Audit Interne* », Edition Dunod, Paris, 1991, p. 53.

<sup>2</sup> Direction Générale du trésor et de la comptabilité publique, « *Guide de procédure de conduite d'une mission d'audit* », <https://igt.tresor.gouv.ci/pdf/publications/guide-mission-audit.pdf>, date de consultation le 25/05/2021 à 19 :00, p 05

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Après la prise de connaissance du sujet à auditer, l'équipe de mission analyse les informations collectées en effectuant une décomposition du sujet de la mission en objets auditables afin de produire le « référentiel d'Audit » ou « Tableau de Risques Référentiels ». L'objectif étant d'identifier les risques de l'entité auditée et les dispositifs de contrôle interne existants.

Ensuite l'équipe, élabore le « le tableau des forces et faiblesses Apparentes ». Ce tableau permet d'évaluer le niveau de maturité du contrôle interne existant. Il s'agit d'une évaluation et d'une qualification des risques identifié (en fort, moyen, et faible selon la nature du risque).

## C. Définition des objectifs de la mission

La définition des objectifs de la mission se traduit dans un document appelé « rapport d'orientation ». Ce dernier, précise les objectifs et les zones à risques à vérifier sur l'activité auditée lors de la mission.<sup>1</sup>

Les éléments à développer sont les suivants :

- Le rappel des objectifs généraux d'Audit
- Les éléments identifiés lors de la phase d'étude
- Les axes de travail et d'investigation de l'Audit
- L'équipe de mission
- Le planning de réalisation

Le document, une fois approuvé par le chef de mission et signé par les commanditaires de la mission, il va engager le travail de l'équipe d'Audit en mission et leur sert de guide pour l'analyse des risques.

### 2.3.1.2. Phase de réalisation (vérification)

Est la conduite de la mission sur le terrain, c'est le travail d'Audit proprement dit.

Cette phase fait appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'Auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet, à ce moment que l'Auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

La phase de réalisation comprend les étapes suivantes :<sup>2</sup>

- A. La communication avec la structure auditée
- B. L'intervention sur place
- C. Les débats des constats et des recommandations

#### A. Communication avec la structure auditée

La phase de la réalisation de la mission commence par « une réunion d'ouverture » qui constitue la première de prise de contact des auditeurs avec les audités.

Les participants à cette réunion sont :

---

<sup>1</sup> Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, Op.cit., p. 06

<sup>2</sup> Idem, p. 08

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

- Les membres de la mission d'audit
- Le responsable et les chefs de service de l'entité auditée

La réunion d'ouverture se déroule comme suit :

- a. Présentation mutuelle des participants et de leurs rôles ;
- b. Explication sur les circonstances de la mission pour rassurer les participants ;
- c. Présentation et discussion du rapport d'orientation ;
- d. Accord sur le calendrier de la mission de l'audit ;
- e. Négociation de la logistique de la mission ;
- f. Déroulement de la mission ;
- g. Confirmer les circuits de communication officiels entre l'équipe de la mission et l'audité.

Cette réunion permet à l'Auditeur de construire son planning de réalisation, ce document qui fixe avec précision les dates, lieux et durées des audits. Il indique de manière détaillée les processus, les activités et les tâches à auditer.<sup>1</sup>

Après cette prise de contact, les travaux de vérification sur le terrain vont être mis en œuvre.

### B. Intervention sur place

L'intervention sur le terrain se déroule en suivant un programme de vérification. C'est un document interne à l'équipe de mission comprend l'ensemble des diligences et des tests à mettre en œuvre, des investigations à mener, des tâches, des contrôles et des vérifications à effectuer pour valider les risques potentiels identifiés, tester la qualité du dispositif de contrôle interne et mettre en avant sa bonne application ainsi que ses limites.

Une fois établis, le programme de vérification est mis en œuvre sur des feuilles de couverture de test et d'entretien.

Ces feuilles sont établies en deux temps :<sup>2</sup>

- Les objectifs et tâches de programme de vérification sont définis avant sa mise en œuvre.
- Les résultats et conclusions découlent de la mise en œuvre du programme de vérification

Après chaque test/entretien détaillé, les auditeurs :

- Documentent les travaux sur les papiers de travail ;
- Rédigent les principaux résultats ;
- Se procurent les pièces justificatives sous tendant ces constats et les annexes à ces papiers.

Ainsi, les auditeurs ;

- Formalisent tout dysfonctionnement dans une feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) ;
- Amènent les audités à valider les données de la FRAP ;
- Référencent les papiers de travail pour archivage ultérieur.

---

<sup>1</sup> GRENIER C., BONNEBOUCHE J., Op.cit., p. 57.

<sup>2</sup> Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, op cite, p. 10

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Les résultats et les conclusions des tests/entretiens sont retracés dans un document appelé matrice des risques et contrôles, pour évaluer le dispositif de contrôle interne.

Un dossier d'Audit courant est constitué à la fin de la conduite des travaux sur le terrain. Il contient les documents de travail élaborés, ainsi que les preuves d'audit ou pièces justificatives recueillies au cours de la réalisation de la mission.

### C. Débats des constats et des recommandations

Après la fin des travaux sur le terrain, une synthèse est faite lors d'une réunion de fin d'intervention regroupant l'équipe de mission et le responsable de la structure auditée. Cette réunion a pour objectif de présenter les conclusions et les recommandations de la mission.

#### 2.3.1.3 Phase de conclusion (rapport d'Audit Interne)

C'est le lieu pour les auditeurs de restituer les résultats de la mission d'Audit. Cette phase exige l'esprit de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'Auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte en rédigeant un rapport complet, conclusif, écrit et final appelé « Rapport d'Audit Interne ».

Ce rapport contient généralement trois parties ;<sup>1</sup>

- Un résumé de l'ensemble de la mission permettant à la direction de l'entreprise de prendre connaissance rapidement des résultats de l'audit. L'auditeur y exprime son « opinion globale ».
- Un rapport détaillé reprenant la suite aménagée des FRAP, et préparant les conclusions et les recommandations.
- Les recommandations sont nécessaires, car le rapport doit être « constructif » comme l'indique la norme 2420. Elles se présentent sous forme de « plans d'actions » et sont suivies des réponses de l'audité.

Elle est constituée des étapes suivantes :

- A. Le projet de rapport
- B. La diffusion
- C. L'archivage

#### A. Projet de rapport

La rédaction de ce rapport provisoire de la mission suit la démarche suivante :

- a. Inventaire des risques, des problèmes, des dysfonctionnements de la mission
- b. Appréciation de leur gravité
- c. Hiérarchisation en fonction de degré de gravité des conséquences
- d. Elaboration des différentes parties du projet de rapport

Quinze jours (15) jours après l'envoi du rapport provisoire, la mission organise une réunion dont l'objectif est de recueillir les différentes observations du responsable de la structure auditée. Ainsi, le chef de mission identifie les points de divergence et apprécie les éléments de preuve fournies par les responsables de l'entité audité.

---

<sup>1</sup> GRENIER C., BONNEBOUCHE J., Op.cit., p 58

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Le rapport provisoire est ensuite envoyé aux responsables des structures auditées pour d'éventuelles observations.

Deux cas de figures peuvent se présenter :

- Soit il accepte ces arguments et les intègre dans le rapport
- Soit il rejette ; dans ce cas, il maintient son opinion mais intègre dans le rapport final les arguments divergents avancés par les responsables de l'entité.

Après la réunion de restitution, le responsable de la structure auditée est tenu dans les 15 jours qui suivent cette réunion :

- De répondre aux recommandations à travers un plan d'action qui présente un caractère opérationnel et être assorti d'échéance
- De motiver le refus d'acceptation des autres conclusions

### B. Diffusion du rapport d'audit

Le rapport provisoire complété du plan d'actions constituera le rapport définitif. Ce dernier sera diffusé « aux personnes appropriées » (norme 2440) ce qui se traduit dans la plupart des cas par une diffusion restreinte réservée au plus haut responsable de l'audit et à la direction générale qui l'a demandé. Cette confidentialité est observée dans les relations avec l'extérieur, sauf vis-à-vis des commissaires aux comptes. <sup>1</sup>

### C. Archivage et accès aux dossiers

Après la diffusion du rapport, un dossier complet d'audit est constitué, c'est la documentation d'Audit qui consiste la conservation dans les dossiers de la trace des procédures d'Audit réalisées, des éléments pertinents recueillis et des conclusions auxquelles l'Auditeur est parvenu arrivé.

Ce dossier comprend :<sup>2</sup>

- Le dossier permanent ;

Ce dossier réunit l'ensemble des informations qui portent sur des caractéristiques générales de la société. Il est constitué au cours de la première intervention d'Audit et mis à jour tout au long de la mission d'Audit.

- Le dossier courant ;

Ce dossier est constitué à la fin de la conduite des travaux sur le terrain. Il contient les documents de travail élaborés par les Auditeurs, ainsi que les preuves d'Audit ou pièces justificatives recueillies lors de la réalisation de la mission.

- Les procès verbaux de réunion
- Les différentes lettres de transmission
- Les rapports provisoire et définitif

Le déroulement de la mission d'Audit Interne peut se résumer par la figure suivante :

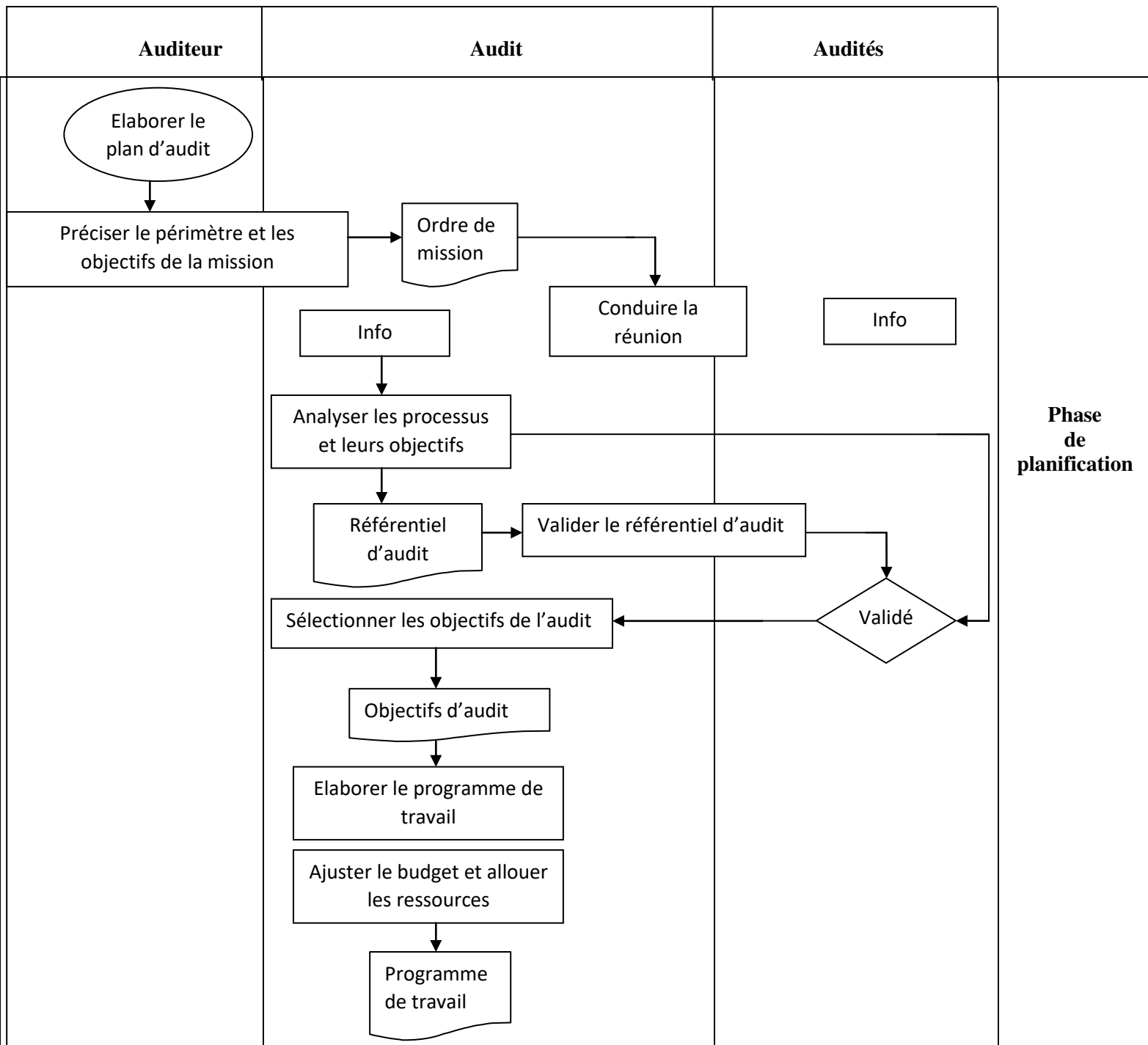
---

<sup>1</sup> GRENIER C., BONNEBOUCHE J., Op.cit., p. 58

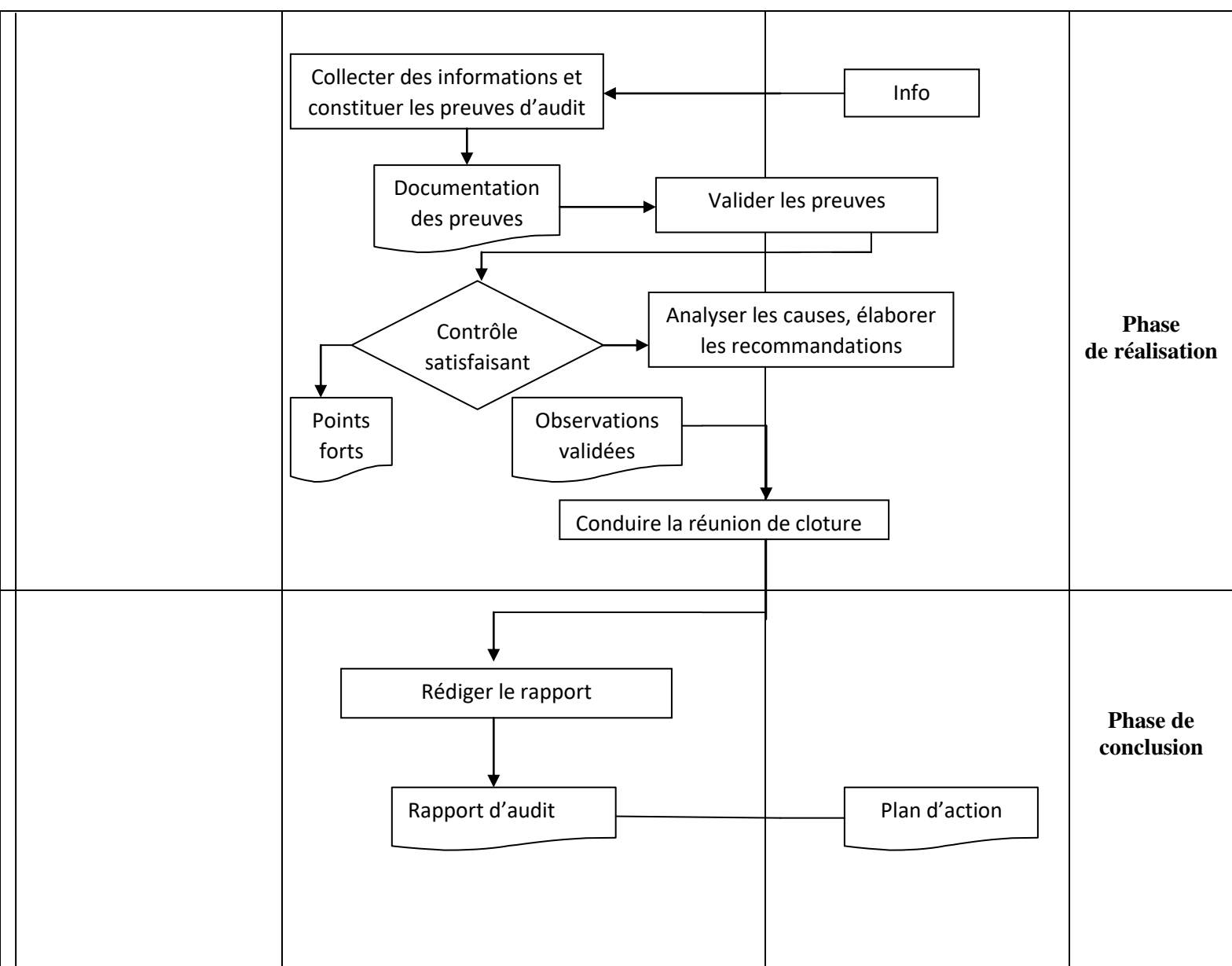
<sup>2</sup> Direction générale du trésor et de la comptabilité publique, Op.cit., p. 14

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

Figure N°01 : Processus de réalisation d'une mission d'Audit Interne



## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne



Source : IFACI, « Les outils de l'Audit Interne », Edition Eyrolles, Paris, 2012, p. 73

### 2.3.2. Outils et techniques de l'Audit Interne

Les outils et techniques de l'Audit Interne sont multiples, l'ensemble de ses instruments vont s'appliquer lors des phases du déroulement de la mission, permettent à l'Auditeur de mener ses travaux avec objectivité et efficacité.

Les outils ou techniques les plus utilisés sont ;

#### 2.3.2.1. Observation physique

Une observation physique est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un processus, d'un bien, d'une transaction, d'une valeur.<sup>1</sup>

Une mission d'audit qui se bornerait à faire des interviews, pourrait être considérée comme une enquête d'opinion, ce ne serait pas une mission d'Audit Interne. Mais il n'y a pas que l'observation quantitative des biens, il y a aussi l'observation qualitative.

<sup>1</sup> LEMANT O., Op.cit., p 201.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

L'observation physique prend deux formes ;<sup>1</sup>

## A. Observation directe

Elle consiste essentiellement en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné avec le bien ou le processus correspondant devant porter les mêmes marques d'identification ou correspondre au descriptif.

## B. Observation indirecte

Au contraire, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer le résultat de son observation.

Cette observation indirecte peut être faite de deux manières :

- Soit par consultation directe de documents représentatifs du droit ou de l'engagement
- Soit par correspondance avec le tiers concerné<sup>2</sup>

### 2.3.2.2. Narration

L'Auditeur Interne utilise deux types de narrations ;

- A. La narration par l'Audité ; est orale et la plus riche, c'est elle qui apporte le plus d'enseignements
- B. La narration par l'Auditeur ; est écrite et n'est qu'une mise en ordre des idées et des connaissances.

La narration, et surtout si elle est structurée et logique, va être de lecture facile pour un tiers. La communicabilité de l'information est, en effet, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

Pour la réussite de cette méthode :

- L'auditeur doit être habilité à prendre des notes et avoir l'aptitude à les transcrire et à les interpréter.
- Le narratif doit être structuré et logique pour qu'il soit facile à lire.

### 2.3.2.3. Organigramme fonctionnel

C'est l'organigramme qui va être construit par l'Auditeur pour y voir plus clair. Il le dessine à partir d'informations recueillies par observations, interviews, narrations... etc.

Sa particularité est contrairement à l'organigramme hiérarchique, le nom des personnes est remplacé par leur fonction ou tâche.

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

### 2.3.2.4. Grille d'analyse des tâches

Est une attribution des personnes du domaine à auditer mettant ainsi en évidence la répartition du travail. Elle va véritablement relier l'organigramme fonctionnel à

---

<sup>1</sup> LEMANT O., Op.cit., p. 202-203.

<sup>2</sup> Idem

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

l'organigramme hiérarchique et justifier les analyses de postes. Tous ces documents reflétant une situation à une date donnée, il en est de même de la grille d'analyse des tâches, qui est la photographie à un instant T de la répartition du travail.

La grille permet par lecture directe de détecter les manquements à la séparation des tâches incompatibles du point de vue du contrôle.

Il a comme objectif de déceler les manques à la séparation des tâches et y apporter les remèdes. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des charges de travail de chacun.<sup>1</sup>

### 2.3.2.5. Diagramme de circulation des documents (FLOW CHART):

Est une représentation graphique décrivant la suite des opérations réalisées dans le cadre d'un processus. La nature des tâches et contrôles effectués, les documents et supports utilisés, les outils pratiqués sont représentés par des symboles reliés les uns aux autres pour chaque acteur du processus.<sup>2</sup>

Le diagramme permet de visualiser de manière globale le cheminement des informations ce qui facilite l'analyse du processus étudié.

Son élaboration par l'Auditeur permet ;

- De mieux cerner la procédure dans ses détails ;
- De donner une vue complète de l'enchaînement des opérations ;
- De vérifier la cohérence, la validité et l'efficacité des dispositifs de contrôle interne
- D'en dégager les forces et les faiblesses

Ainsi, de mettre plus particulièrement en évidence :

- Des lourdeurs administratives dans le traitement de l'information (cheminement complexe des documents, double archivage ou archivage inutile) ;
- Des redondances dans les contrôles réalisés (contrôles similaires réalisés par deux services différents)
- Des concentrations excessives de tâches réalisées (contrôles similaires réalisés par deux services différents)<sup>3</sup>

### 2.3.2.6. Interviews

L'interview est une technique utilisée comme moyen d'entretien avec une personne ayant des objectifs précis. Il est difficile d'imaginer un Audit sans interview.

L'interview se déroule en suivant les étapes suivantes :

- A. La préparation : définir le sujet, connaître la personne, élaborer les questions, prendre rendez-vous.
- B. Début d'interview : se présenter, préciser la technique utilisée, s'adapter à l'interlocuteur, observer son attitude.
- C. Les questions : vérifier que l'on a bien compris les réponses, noter les réponses par écrit sans casser le rythme de l'interview.

---

<sup>1</sup> KHELASSI R., Op.cit., p. 355-357

<sup>2</sup> SCHICK P, VERA J, BOURROUILH-PAREGE O, Op.cit., p181

<sup>3</sup> Idem

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

D. La conclusion : résumer les points et procéder à la validation, demander à l'audité s'il veut aborder d'autres points, s'il ya selon lui personnes à rencontrer sur le sujet, remercier.

### 2.3.2.7. Questionnaires

Nous pouvons distinguer deux types de questions, à savoir ;<sup>1</sup>

#### A. Questionnaire d'Audit

L'évaluation du système de contrôle interne nécessite la recherche des informations relatives à l'activité audité. Pour cela l'auditeur utilise une batterie de questions pour avoir tout ce qu'il faut. C'est le questionnaire.

Le questionnaire est une liste de questions auxquelles on doit répondre par écrit. C'est en général l'auditeur qui reporte les réponses sur le questionnaire. Ce dernier est rempli après l'interview, à partir des notes prises et des documents obtenus.

Le questionnaire d'Audit doit être aussi court que possible et les questions doivent être conçus de telle sorte qu'elles évitent toute ambiguïté, l'imprécision ou la confusion. Par ailleurs, la méthode d'approche par le questionnaire dépend de la crédibilité des réponses données par les audités.

A cet effet, il est nécessaire que l'auditeur interne procède à la vérification des données collectées.

#### B. Questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire qui porte sur l'efficacité du système de contrôle interne de la fonction audité est appelée « Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) ».

Le questionnaire de contrôle interne est une liste de questions auxquelles l'auditeur répond « oui » ou « non » (ou non applicable) afin de porter un diagnostic par simple lecture des réponses.

Ce questionnaire permet à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction audité. Or, le questionnaire est bâti pour que les réponses négatives désignent les points faibles du dispositif de contrôle interne, et que les positives signalent les points forts. En fait, l'exploitation du QCI consiste ensuite pour l'auditeur à évaluer l'impact des « non » et à vérifier la réalité des « oui ». De plus, l'Auditeur Interne doit inclure le questionnaire de contrôle interne dans les documents du travail de l'Auditeur.<sup>2</sup>

On soulignera que les auditeurs internes qui utilisent le questionnaire du contrôle interne identifient plus les faiblesses en matière de contrôle interne que les auditeurs qui n'utilisent que la Narration et, par voie de conséquence, le questionnaire de contrôle interne est un véritable fil conducteur pour l'auditeur interne qui doit être revu par le responsable de mission d'audit avant la réalisation des sondages.

Cette section nous a permis de déduire qu'une mission d'audit interne exige une méthodologie à adopter pour une bonne organisation de travail et pour la sérénité d'esprit nécessaire à une vision claire de problèmes complexes et souvent nouveaux pour l'auditeur.

---

<sup>1</sup> KHELASSI R. Op.cit., p. 37.

<sup>2</sup> LEMANT O., Op.cit., p.195.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

Cette sérénité ne peut toutefois être atteinte que si l'on respecte certaines règles et que si l'on adopte certaines attitudes tout au long des phases traditionnelles de la conduite d'une mission d'Audit Interne que sont la préparation, la mission proprement dite (réalisation), et la conclusion, mettant ainsi tous les outils et techniques appropriées de son côté pour réussir le bon déroulement de la mission et atteindre sa finalité. Cette dernière qui fera l'objet de la section suivante.

## Section 03 : Finalité de l'Audit Interne

Partons de la définition de l'Audit Interne qui précise « qu'il donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations » en examinant le contrôle interne, et en recommandant ce qu'il convient de faire pour l'améliorer.

Le contrôle interne apparaît comme la notion à partir de laquelle se définit la fonction d'Audit Interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles interne de toutes natures.

Dans le cadre de cette section, nous allons procéder à présenter successivement les définitions et les principaux objectifs du contrôle interne, ses principes fondamentaux, sa relation avec l'Audit Interne, ses acteurs, les conditions de bon contrôle interne, et ses limites, ainsi que l'évaluation de contrôle interne.

### 3.1. Définitions et les principaux objectifs du contrôle interne

Est souvent liée aux mesures de sécurité de l'entreprise, cependant, les définitions du contrôle sont modifiées au fur et à mesure que le temps et l'environnement de l'entreprise ont évolué dont l'objectif est de les mettre à jours et d'éviter toute confusion avec d'autres notions, en particulier l'Audit Interne.

#### 3.1.1. Définitions du contrôle interne

Est un concept multi facette. Plusieurs définitions sont présentées, mais nous allons citer les définitions qui semblent les plus pertinentes, universelles et qui traitent d'une façon claire le concept et les objectifs du contrôle interne

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977 « *Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* »<sup>1</sup>

Mais cette définition est remplacée en 1978 par celle du Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne « *Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* ». <sup>2</sup>

Ensuite, elle est relayée par celle de l'American Institute of Certified Public Accountants, en 1978, « *Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les*

---

<sup>1</sup> GRAND B., VERDALLE B., « *Audit Comptable et Financier* », Edition Economica, Paris, 1999, p. 63

<sup>2</sup> JQUES R. Op.cit., p.130.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

*méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».*

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987 «*Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent* ». <sup>1</sup>

Afin d'approfondir la notion de contrôle interne, le COSO a réuni les compétences d'un certain nombre de professionnels et a présenté la définition suivante « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs*

- *Réalisation et optimisation des opérations ;*
- *La fiabilité des informations financières ;*
- *La conformité aux lois et réglementations en vigueur ».* <sup>2</sup>

Toutes les définitions s'accordent à dire que le contrôle interne est un ensemble des moyens mis en place par la Direction de l'entreprise, afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Son rôle est de maintenir la performance de l'organisation. Il s'agit d'un système de contrôle qui applique les instructions de la Direction, d'une manière méthodologique. En outre l'objectif du contrôle interne est de détecter les éventuelles erreurs, les anomalies et fraudes.

## **3.1.2. Objectifs du contrôle interne**

Les objectifs du contrôle interne sont ;

### **3.1.2.1. Assurer la protection du patrimoine**

D'après la CNCC, le terme " Protection des actifs " est ainsi à prendre au sens large et correspond non seulement à la " conservation physique des biens (gardiennage, protection matérielle, suivi et contrôle des actifs) " mais aussi aux " risques provenant de l'environnement naturel (séisme, inondation) ".ainsi qu'aux risques provenant de l'environnement humain (tiers, employés, dirigeants) tels que l'erreur, la négligence ou la fraude.

### **3.1.2.2. Assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles**

Selon la CNCC, un bon système d'information comptable doit « permettre de s'assurer que les documents nécessaires et les informations qui contribuent aux prises de décisions de la direction sont produits dans les délais et avec la qualité requise ». Ceci revient à considérer que l'information fournie est objective (elle reflète effectivement l'état réel de l'entreprise dans son environnement) et disponible (par exemple dans le format voulu et dans les délais appropriés à ceux qui doivent l'interpréter).

### **3.1.2.3. Amélioration des performances**

L'analyse des activités est centrale dans une organisation ainsi le management des coûts. Or le coût des produits dépend de celui des activités. L'analyse des coûts est un appui

---

<sup>1</sup> GRAND B., VERDALLE B., 1999, « *Audit Comptable et Financier.* », Edition Economica, Paris, p. 63.

<sup>2</sup> LEFEBVRE F, « *Audit et commissariat aux comptes* ». Edition Francis Lefebvre, Paris, 2010, p. 530.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

au contrôle interne. Ignorer le management des coûts et son rôle dans les procédures internes reviendrait, à refuser l'amélioration des performances.

## 3.1.2.4. Application des instructions de la Direction

Le contrôle préalable au déroulement des opérations permet de s'assurer que les objectifs des instructions sont bien définis, que les instructions même sont claires et adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement.

## 3.2. Principes de contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne recourt à certains principes que nous pouvons citer comme suit :

- Une structure administrative adéquate
- L'existence d'une documentation satisfaisante
- Un système d'autorisation et de supervision
- La compétence du personnel
- L'intégrité du personnel et la loyauté des dirigeants
- Une protection adéquate des biens

### 3.2.1. Structure administrative adéquate

Une bonne structure administrative repose sur le trois éléments suivants:

#### 3.2.1.1. Coordination entre les différentes structures de l'entreprise

Du fait que ces structures s'intègrent et se complètent pour réaliser les objectifs généraux de l'entreprise, nous pouvons constater ici deux types de relations entre les structures d'une entité:

- Des relations verticales pour concrétiser le contrôle.
- Des relations horizontales pour concrétiser la complémentarité et la résolution des problèmes à un niveau donné.

#### 3.2.1.2. Séparation des responsabilités

Ceci implique une séparation des rôles motivée par l'objectif de limitation de champ d'intervention ou d'accès pour des raisons de sécurité et responsabilisation des personnes vis à vis à un objectif donné. La séparation doit être imposée par un texte légal ou administratif. La séparation des responsabilités doit être effectuée de façon que les travaux réalisés par une personne doivent contrôler et compléter les travaux de la personne qui la précède.

#### 3.2.1.3. Séparation des fonctions incompatibles

La règle de séparation des fonctions a pour finalité d'éviter qu'une même personne cumule deux fonctions ou plus quel que soit son statut et son niveau hiérarchique dans l'entreprise.

## 3.2.2. Existence d'une documentation satisfaisante

Cet élément recouvre ;<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KHELASSI R., Op.cit., p. 66-67.

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

- La production des informations ; celles-ci doivent être qualitativement et quantitativement suffisantes pour que la direction y trouve base d'appréciation suffisante. Dans ce domaine, l'existence d'une instruction écrite, sous forme par exemple d'un manuel de procédures présentera pour l'auditeur une sérieuse garantie.
- La conservation de l'information, la mémoire d'une organisation est un élément essentiel de son contrôle interne qui d'ailleurs conditionne tous les contrôles a posteriori en particulier ceux qu'implique la mise en œuvre d'un audit.

### 3.2.3. Système d'autorisation et de supervision

Un système d'autorisation suppose la définition au préalable, des pouvoirs et des tâches de chaque personne. Les pouvoirs attachés à une fonction doivent être précisément définis. En effet, aucune personne n'est autorisée à donner des ordres sans être habilitée à le faire.

La supervision des travaux peut intervenir de deux façons différentes.

Dans un premier lieu, la supervision peut avoir un rôle préventif, c'est le cas d'une supervision à priori qui permet de vérifier le plein respect des conditions nécessaires à la réalisation d'une opération.

Dans un deuxième lieu, la supervision peut arriver dans une phase ultérieure à la réalisation des opérations. C'est le cas d'une supervision à posteriori qui doit être effectuée d'une manière régulière pour donner des résultats efficaces.

### 3.2.4. Compétence du personnel

Un personnel incompetent ou non adapté aux objectifs de l'entreprise, constitue un élément défavorable à un fonctionnement correct du dispositif de contrôle interne.<sup>1</sup>

Pour garantir la qualification de personnel, il est obligatoire de :

- Suivre des procédures de recrutement garantissant la sélection des personnes ayant le profil correspondant aux postes exigés;
- Garantir au personnel une politique de formation efficace;
- Suivre une stratégie de motivation contribuant à l'épanouissement du personnel;
- Mettre en place une politique de rémunération adéquate et satisfaisante.

### 3.2.5. Intégrité du personnel et la loyauté des dirigeants

L'honnêteté des personnes et l'éthique au sein de l'entreprise constituent des facteurs déterminants dans l'appréciation de l'environnement de contrôle interne. L'implication du management est prépondérante dans l'instauration d'une éthique d'entreprise.<sup>2</sup>

### 3.2.6. Protection adéquate des biens

Les patrimoines de l'entreprise doivent être convenablement sécurisés contre d'éventuels risques de perte. Les pertes des biens peuvent être causées par les erreurs, les vols, les détournements et l'absence ou la défaillance de la politique de sauvegarde et de protection des actifs.

La protection des biens de l'entreprise peut être assurée grâce aux moyens suivants :

---

<sup>1</sup> KHELASSI R., Op.cit., p 66.

<sup>2</sup> Idem

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

- Souscription des contrats d'assurances ;
- Restreindre l'accès aux biens ;
- Etablir l'inventaire physique des biens périodiquement
- Suivre une politique d'entretien et réparation des biens ;
- Responsabiliser les employés des biens qui leurs sont confiés.

## 3.3. Relation entre l'Audit Interne et contrôle interne

Il ne s'agit pas ici d'expliquer le contrôle interne. Il s'agit, plus simplement, de situer les contrôleurs internes par rapport aux Auditeurs Internes.

Le contrôle interne est un ensemble des dispositions et des mesures dans l'entreprise, ne correspond ni à un service ni à une fonction. Le rôle de contrôle interne ne s'agit ni d'apprécier le contrôle interne et de faire des propositions pour l'améliorer, ni de décider ce qu'il convient de faire pour faire échec aux risques. Dans un environnement de plus en plus complexe, avec des systèmes de contrôle interne de plus en plus sophistiqués, il est apparu nécessaire de mettre en place un chef d'orchestre, pour coordonner l'action de tous et éviter les fausses notes.

En effet, s'il y a un service qui se charge de l'appréciation du contrôle interne ça sera forcément l'Audit Interne. Ce dernier renforce et améliore les dispositifs du contrôle interne.

Tableau N°05 : Comparaison entre Audit Interne et contrôle interne

Audit interne	Contrôle interne
Une fonction au sein de l'entreprise	Un dispositif (ensemble de mesures et contrôles) au sein de l'entreprise
Est une activité indépendante qui apporte des recommandations afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise	Est un ensemble des mesures et politiques utilisées pour détecter des fraudes et des erreurs pour les corriger
<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifier</li><li>- Evaluer</li><li>- Recommander</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sécuriser</li><li>- Garantir</li><li>- Maitriser</li></ul>

Source : Elaboré par nos soins

## 3.4. Acteurs du contrôle interne

Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du système de contrôle interne sont de deux catégories :

- Acteurs internes du contrôle
- Acteurs externes à l'entité

### 3.4.1. Acteurs internes du contrôle

On distingue quatre acteurs à savoir ;<sup>1</sup>

<sup>1</sup> BARBIER E., « *l'Audit interne, performance et actualité* », Edition Foucher, 1999, p. 65.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

## 3.4.1.1 Conseil de surveillance et comité d'audit

Le conseil de surveillance peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. Lorsqu'il existe, le comité d'Audit a des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne, assure le suivi et surveillance attentive et régulière de ce dispositif, il reçoit du responsable de l'Audit Interne une synthèse périodique de ses rapports.

## 3.4.1.2. Direction Générale ou le Directoire

Le directoire définit le cadre général du système de contrôle interne, il doit être bien informé pour prendre les mesures correctives nécessaires.

Les dirigeants à différents niveaux doivent mettre en place et suivent le système de contrôle interne dans leurs domaines respectifs de responsabilités.

## 3.4.1.3. Personnel de l'entité

Tous les employés entreprennent des actions nécessaires pour assurer le contrôle interne où ils sont tenus de communiquer à leurs supérieurs hiérarchiques tout problème constaté au niveau des opérations (actions illégales, violation de l'organisation... etc.). Les responsables opérationnels en relation directe avec le dispositif de contrôle interne, les superviseurs et les cadres financiers doivent avoir l'information et la connaissance nécessaire pour fonctionner et surveiller ce dispositif de contrôle interne au regard des objectifs qui lui ont été attribués.

## 3.4.1.4. Audit Interne

Le service d'Audit Interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.<sup>1</sup>

Evalue et apprécie le contrôle interne pour aider les différents responsables à mieux maîtriser leurs activités ou recommandant ce qu'il couvre de faire pour l'amélioration. Il rend compte à la direction générale et au comité d'audit dans un rapport les principaux résultats.

## 3.4.2. Acteurs externes à l'entité

On distingue trois acteurs principaux ;

### 3.4.2.1. Législateurs et les autorités de tutelle

Exercent le contrôle interne en obligeant l'entité à mettre en place des contrôles, ou en le contrôlant directement.

### 3.4.2.2. Clients, fournisseurs et autres tiers

Constituent une source importante des informations utilisées dans la conduite des activités du contrôle. Donc, l'entreprise doit prendre en compte les observations et recommandations venant des tiers susceptibles d'améliorer son système de contrôle interne.

---

<sup>1</sup> KHELASSI R., Op.cit., p. 80.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

## 3.4.2.3. Auditeurs externes

Apporte au management et au conseil d'administration un point de vue objectif et indépendant lors d'évaluation du système de contrôle interne ce qui permet d'améliorer ce dernier.

## 3.5. Conditions d'un bon contrôle interne

La gestion des risques est un préalable à un bon contrôle interne. D'où l'exigence d'une approche logique, et globale de l'appréciation des risques. Les cinq composantes du contrôle interne inspirées de celles du référentiel COSO et dont l'auditeur doit tenir compte dans sa quête compréhension du contrôle interne de l'entité sont les suivantes:<sup>1</sup>

- L'environnement de contrôle,
- La procédure d'évaluation des risques de l'entité,
- Le système d'information et les processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication,
- Les activités de contrôle,
- La surveillance des contrôles (pilotage).

### 3.5.1. Environnement du contrôle

Il englobe le cadre organisationnel dans lequel l'activité de l'entreprise est planifiée, exécutée et contrôlée en vue d'atteindre ses objectifs. Il faut avoir un environnement interne favorable, c'est à dire la nécessité d'avoir une éthique, une stratégie et une organisation.

### 3.5.2. Procédure d'évaluation des risques de l'entité

L'Auditeur Interne apprécie la qualité de la cartographie des risques et les moyennes mises en place par les opérationnels pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables.

### 3.5.3. Système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication

Les éléments du contrôle interne doivent être connus de tous ceux qui auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer. La transparence doit être la règle: pas de rétention d'information, pas de circuits de communication excessivement complexes, pas d'informations superflues, pas de repli sur sa propre activité, tous éléments qui misent à la bonne maîtrise de l'ensemble.<sup>2</sup>

### 3.5.4. Activités de contrôle

Ce sont les dispositifs spécifiques qui permettent à chacun de gérer ses activités dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.

### 3.5.5. Surveillance des contrôles (pilotage)

La mise en place et la surveillance des systèmes de contrôle incombent en premier aux managers, eux qui pilotent leur activité et gèrent donc les risques qu'elles génèrent. Pour ce faire ils doivent s'appropriier le contrôle interne et le tenir à jour de façon permanente en utilisant les recommandations de l'audit interne.

---

<sup>1</sup> HAMZAOUI. M., « *Audit gestion des risques et contrôle interne* », Edition village mondial, Paris, 2005, p.108

<sup>2</sup> Renard J., Op.cit., p. 145.

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

«Si le Directeur Général est le premier responsable du contrôle interne, il doit déléguer la mise en place aux responsables hiérarchiques qui définissent les contrôles qui seront réalisés par eux-mêmes ou par d'autres salariés »<sup>1</sup>.

### 3.6. Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système du contrôle interne ;

#### 3.6.1. Facteur humain

Le contrôle interne susceptible d'être touché par ; défaillance attribuables à des erreurs humaines, collusion permettent de faire échec aux activités du contrôle interne et contrôle outrepassé par la direction. Des erreurs de conception, de jugement survenant dans la prise de décision ou d'interprétation, de malentendus, de la négligence, fatigue ou distraction.

Il faut observer que ;

- Le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne
- Le contrôle interne joue en faveur du personnel car il est interdit qu'il soit suspecté
- Les éventuels obstacles soulevés par le personnel relevant plus de la résistance au changement en général

#### 3.6.2. Coût du contrôle interne

Plus les procédures de contrôle sont développées et plus les risques sont couverts. Il convient toutefois de comparer le coût des contrôles avec les avantages attendus.<sup>2</sup>

Il faut observer que :

- Le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance.
- Le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication.
- Le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir.

#### 3.6.3. Changements organisationnels et l'attitude du management

Ils peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre, c'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles et communiquer les changements au personnel.

#### 3.6.4. Absence de garantie absolue

Selon le référentiel COSO, il stipule que tout système de contrôle interne ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse, par exemple, d'un jugement erroné, de dysfonctionnements dus à des défaillances humaines ou à de simples erreurs.

Il est généralement difficile d'envisager tous les risques potentiels susceptibles de se concrétiser. Même pour un risque envisagé, la probabilité d'occurrence est par définition aléatoire.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BERTIN E., « *Audit interne enjeux et pratique à l'international* », Edition Eyrolles, Paris, 2007, p. 59.

<sup>2</sup> KHELASSI R., Op.cit., p.86.

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

## 3.7. Processus d'évaluation du contrôle interne

Les grandes étapes d'évaluation du système de contrôle interne comprennent :<sup>2</sup>

- La prise de connaissance des procédures ;
- L'évaluation des procédures ;
- L'exploitation du contrôle interne.

### 3.7.1. Connaissance des procédures

La prise de connaissance des procédures doit être formalisée dans une description permettant d'identifier ;

- Les acteurs de la procédure et leur rôle ;
- Les flux physiques ;
- Les flux d'information ;
- Les points de contrôle ;

L'objectif de l'auditeur n'est pas en soi de décrire exhaustivement la procédure étudiée. Il doit disposer d'une bonne compréhension du fonctionnement et surtout faire ressortir les éléments clés qui lui permettent d'en faire l'évaluation.

De manière pragmatique, la prise de connaissance des procédures donne lieu ;<sup>3</sup>

- A l'établissement d'une description schématique et rapide de la procédure (présentation des principaux acteurs et de leur rôle)
- A la description des points clés de la procédure, ces points pouvant être identifiés en prenant compte les risques inhérents et en utilisant un questionnaire de contrôle interne faisant ressortir les assertions d'audit concernées par la procédure examinée.

### 3.7.2. Evaluation des procédures de contrôle interne (processus d'évaluation)

Après connaissance et compréhension des procédures de contrôle interne, l'auditeur examine et évalue ces procédures en suivant une démarche bien structurée, dont les étapes sont présentées par la façon suivante :<sup>4</sup>

- Identification des forces et faiblesses
- Evaluation théorique du contrôle interne
- Test de procédure sur points forts

#### 3.7.2.1. Identification des forces et faiblesses

La prise de connaissance a permis à l'auditeur de réaliser une première approche des risques possibles. Tandis que l'évaluation du contrôle interne doit lui permettre d'aller plus loin en identifiant de manière précise les assertions d'audit qui sont susceptibles de ne pas être respectées.

L'auditeur procède en deux étapes ;<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> KHELASSI R., Op.cit., p.87.

<sup>3</sup> COLLINS L., VOLIN G., « A quoi sert l'Audit ? l'évolution de l'audit », les cahiers français n°248, 1990, p.06

<sup>4</sup> Idem, p. 89-90.

<sup>5</sup> Idem

## Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

- Dans un premier temps, il opère une évaluation théorique du contrôle interne, consistant à identifier les points faibles et les points forts ;
- Ensuite, il s'assure de la réalité des points forts pour donner un caractère définitif à son évaluation.

### 3.7.2.2. Evaluation théorique du contrôle interne

Sur la base de sa prise de connaissance des procédures et de l'identification des points clés, l'Auditeur recense les points forts et les points faibles de la procédure c'est à dire ;

- Une faiblesse de contrôle interne a pour conséquence un risque possible, résultant de procédures insuffisantes pour réduire le risque potentiel à un niveau acceptable.
- Un point fort correspond à une procédure existante qui, par sa présence, couvre complètement ou partiellement un risque potentiel.

### 3.7.2.3. Test de procédure sur points forts (tests de permanence)

Là, l'Auditeur teste que les points forts théoriques du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante, dont l'objectif de valider l'existence de points forts, et d'en mesurer l'impact réel sur la couverture des risques.

- Si le test de procédure sur les points forts permet de conclure à la solidité et à la permanence de fonctionnement du point fort, l'auditeur peut le prendre en compte dans son exploitation de l'évaluation du contrôle interne.
- Dans le cas contraire, le point fort doit également être pris en compte, mais au titre des faiblesses de contrôle interne.<sup>1</sup>

### 3.7.3. Exploitation de l'évaluation du contrôle interne

L'exploitation de l'évaluation définitive du contrôle interne consiste pour l'auditeur à tirer la conséquence de son appréciation des procédures en s'appuyant sur les points forts relevés et en renforçant ses contrôles lorsqu'il a identifié des points faibles.

Toute la difficulté en pratique consiste à établir un lien entre l'évaluation des procédures et le programme de révision des comptes. L'auditeur ne peut y parvenir que dans la mesure où il garde comme fil conducteur de sa démarche le contrôle du respect des assertions d'audit.

L'adaptation du programme de travail doit uniquement porter sur les assertions qui ont pu faire l'objet d'une validation lors de l'évaluation du contrôle interne. L'auditeur devra également prendre en compte le fait que certains contrôles, même dans le contexte de procédures satisfaisantes, constituent une validation particulièrement importante, dont on ne peut faire l'impasse sans que celle-ci soit justifiée par des circonstances exceptionnelles<sup>2</sup>.

Cette section nous a permis de comprendre la notion du contrôle interne, ses fondements, ses objectifs et sa relation avec l'Audit Interne. Il résulte que le système de contrôle interne ne donne pas seule la garantie suffisante quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise du fait qu'il présente des limites, en effet, chaque processus de contrôle interne doit toujours faire l'objet d'une évaluation régulière et permanente pour l'ajuster aux besoins de l'entreprise, l'Audit c'est le mieux placé pour cette finalité.

---

<sup>1</sup> KHELASSI R., Op.cit., p. 90-91

<sup>2</sup> Idem

# Chapitre I : Analyse conceptuelle de l'Audit Interne

---

## Conclusion

Au cours de ce premier chapitre nous pouvons déduire qu'il s'est construit autour de l'Audit Interne une image de modernité et d'efficacité qui provient de la richesse de concept, l'exigence de compétence étendue et du professionnalisme des auditeurs, et la rigueur de la méthode.

La pratique de l'Audit Interne est d'abord dans le domaine comptable et financier puis par extension, dans d'autres fonctions de l'entreprise, a connu ces dernières années un développement considérable.

L'Audit Interne est maintenant une fonction d'assistance au management qui recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche répondant aux exigences croissantes de la gestion de plus en plus complexe. Il ne se limite plus à l'audit financier comme il était à ses débuts, il se déploie à des domaines autres que celle de la finance, touchant ainsi toutes les composantes de l'entreprise. En outre, il s'agit d'un contrôle dont la fonction est d'estimer et évaluer l'efficacité des autres contrôles.

Le contrôle est la notion à partir de laquelle se définit la fonction d'Audit Interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes par conséquent, ceux-ci constituent donc la matière sur laquelle va travailler l'Audit Interne

Bien que l'Audit Interne soit différent du contrôle interne, ils sont tous les deux complémentaires. Le contrôle interne représente l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Son objectif, en plus de la maîtrise des risques financiers, est d'assurer celle des activités et l'efficacité des opérations. Par ailleurs, il consiste à appliquer les directives de la Direction et soutenir l'amélioration des performances.

Quant à l'Audit Interne, il se situe à l'intérieur de l'organisation et constitue une fonction indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. Il s'agit d'un contrôle dont la fonction est d'estimer et évaluer l'efficacité des autres contrôles. Il motive les audités à pallier leurs faiblesses et donc les aide à mieux maîtriser leur domaine pour plus de performances.

Par ailleurs, l'Audit Interne est une fonction spécifique, qui ne peut être comparée ni remplacée, une fonction normée, méthodique, bien outillée et internationalisée. Il est positionné dans les normes internationales comme une véritable source d'amélioration continue pour accroître l'efficacité du système global de l'entreprise. Son objectif est d'analyser les risques et les déficiences existants dans le but de donner des conseils et de faire des recommandations.

### Introduction

Dans la vie privée, comme dans la vie professionnelle, faire des choix et prendre les meilleures décisions n'est jamais facile.

En théorie, pour prendre une bonne décision, il faut prendre le temps de réfléchir, poser le pour et le contre, évaluer les conséquences. Cependant, dans la réalité, et particulièrement en management de projet, le chef de projet n'a pas toujours le temps de réfléchir et de prendre du recul.<sup>1</sup> Lorsqu'un problème survient, il doit réagir rapidement et prendre la bonne décision permettant d'avancer vers l'objectif final du projet.

Prendre une décision c'est effectuer un choix pertinent entre plusieurs alternatives possibles en vue dans une direction précise dans l'espoir que le choix effectué aura le plus de chance de produire l'effet escompté.

En revanche, il n'existe pas de voie toute tracée pour prendre une bonne décision, c'est pour cela qu'une décision optimale n'existe pas mais nous pouvons parler de la meilleure décision possible.

Au cours de ce deuxième chapitre, nous allons traiter la prise de décision et ses déterminants en projet immobilier.

Nous essayons d'aborder en première section la notion de décision en projet, en faisant éclairer d'abord le terme de projet à travers les différentes définitions, la typologie et caractéristiques, les grandes étapes et acteurs intervenants. Ensuite nous allons aborder les étapes de prise de décisions mais aussi les différentes décisions prises selon les étapes du projet, tout en illustrant les techniques, outils et méthodes d'aide à la prise de décision.

Ensuite, la seconde section est consacrée au processus d'élaboration du projet immobilier (construction) dont nous allons aborder les concepts clés du domaine, l'activité et métier de la promotion immobilière, tout en passant par les grandes phases du déroulement du projet immobilier.

Enfin, nous allons clôturer le chapitre par la troisième section consacrée à la gestion de projet de construction tout en passant par les outils de la gestion, l'analyse fonctionnelle et les méthodes de résoudre des problèmes en gestion de projet.

### Section 01 : La notion de décision en projet

La prise de décision en gestion de projet est un processus qui consiste à effectuer un choix entre plusieurs options envisageables. Elle a un impact sur l'aboutissement du projet, elle aide à avancer vers l'objectif final

A la présente section, pour comprendre la notion de décision en projet, nous allons d'abord saisir ce qu'est un projet à travers ses définitions, caractéristiques, typologie, acteurs et phases du déroulement, ensuite nous allons passer à la décision en projet dont nous allons aborder les définitions, caractéristiques, typologies, processus et conditions de prise de décisions ainsi les aides à la décision en projet.

---

<sup>1</sup> GUALIANA D., « Comment prendre les meilleures décisions sur un projet », <https://www.planzone.fr/blog/prendre-meilleures-decisions-projet>, consulté le 10/06/2021 à 16 :00.

### 1.1. Présentation d'un projet

Généralement pour pouvoir atteindre une idée ou un objectif fixé et déterminé par une entité, il faut avoir un chemin préalablement défini. Ce chemin se présente par un projet, mais avant tout il faut avoir une certaine compréhension du terme projet pour réussir à le réaliser.

#### 1.1.1. Définitions et caractéristiques du projet

Pour comprendre c'est quoi un projet nous allons illustrer quelques définitions ;

##### 1.1.1.1. Définitions

Le terme projet possède plusieurs sens ;

- Un projet est «un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils, appropriés»<sup>2</sup>
- « Le projet est un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais aussi une fin. »<sup>3</sup>
- Selon Management Institute, organisation internationale de standardisation du management de projet, définit un projet ainsi : « Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.

*Entreprise : c'est la dimension économique du projet, englobant les ressources, le budget et les risques encourus. Et l'aventure est chaque fois nouvelle*

*Temporaire : tout projet a un début et une fin déterminés, la fin marquant l'atteinte des objectifs ou le constat qu'ils ne pourront être atteints.*

*Produit, service ou résultat unique : un projet crée des livrables uniques, un produit ou un service, une application logicielle, de la documentation... etc. Même si des éléments sont reproductibles ou réutilisables, le résultat de chaque projet est unique ».*

En termes très simples, un projet est, donc, un ensemble d'actions qui doit être disposés d'objectifs clairs, des ressources (Humaines et matérielles) mobilisées à les exploiter, dans des délais fixés, un coût budgétisé et d'un plan d'action ; le but est d'atteindre à court et moyen terme les résultats attendus, répondre à des besoins prédéfinis, mais aussi il permet aux entreprises de survivre, mais encore mieux, ils les aident à évoluer et à se renouveler.

Un projet peut être représenté selon un tétraèdre, ou berlingot, dont les sommets sont constitués des résultats (les performances ou qualité du projet), des ressources (les moyens humains, matériels et financiers), des délais (la planification), compte tenu des risques du projet (techniques, juridiques, financiers).<sup>4</sup>

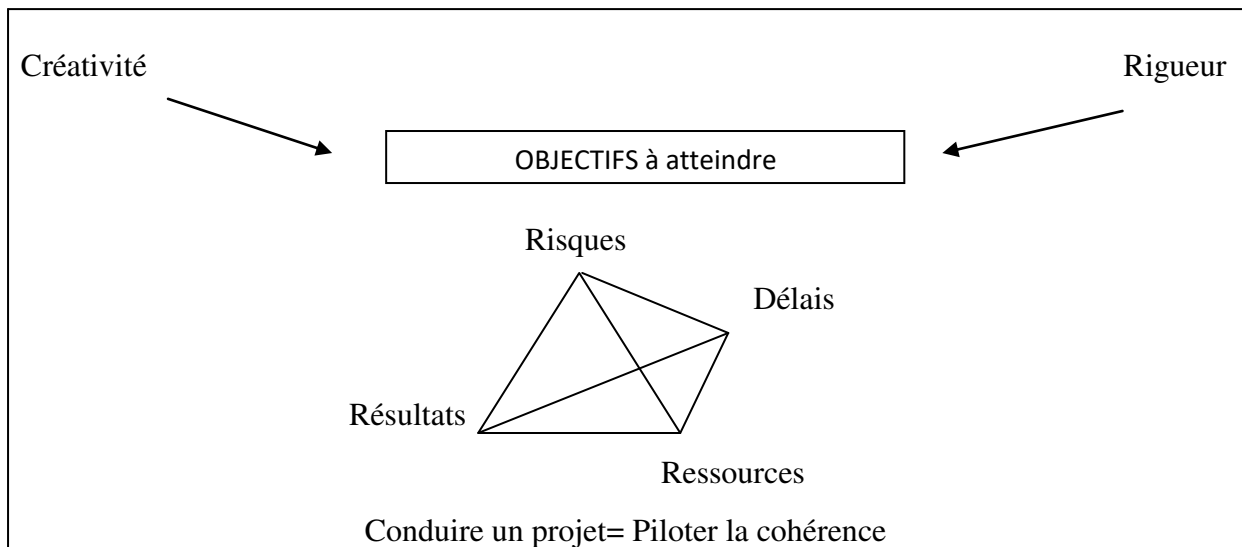
---

<sup>2</sup> MADERS H.P., CLET E., « *Pratiquer la conduite de projet* », Edition d'organisation, Cedex, Paris.2005, p18.

<sup>3</sup> Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4<sup>ème</sup> Editions Afnor, Paris, 2000, p10.

<sup>4</sup> MADDOZ J.P., « *L'audit et les projets, 100 questions pour comprendre et agir* », Edition Afnor, Paris, 2003, p.21.

Figure N°02 : Qu'est un projet ?



Source : MADOZ J.P., op.cit., p.21.

Il consiste à atteindre des objectifs à une date donnée, en mobilisant des ressources, compte tenu des risques qui lui sont associés.<sup>5</sup>

### 1.1.1.2. Caractéristiques d'un projet

Les différentes définitions données dans la littérature mettent de l'avant un ensemble de caractéristiques communes aux projets ;

#### A. Objectif

Les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social durable.

#### B. Unique et innovateur

Unique en ce sens que le projet ne sera jamais reproduit d'une manière identique et que chaque projet est réalisé dans des conditions précises qui lui sont uniques, autrement dit il reflétera toujours une expérience spécifique en termes de combinaison de facteurs, de transformation et de maîtrise des risques afférents à une réalité particulière<sup>6</sup>. Malgré des similitudes, chaque projet comporte des novations : idée nouvelle ; réponse spécifique à un besoin (problème) dans un contexte spécifique.

#### C. Complexe

Un projet est complexe. Il va faire appel à des ressources, à des moyens, à des diverses compétences en matière de montage et de conduite qui ne sont pas placées, généralement, sous une seule et même autorité. Ces ressources, ces moyens et ces compétences doivent être coordonnés, afin de pouvoir travailler ensemble à l'atteinte des objectifs du projet. La complexité du projet ne réside pas dans la complication technique, mais bien cette nécessité

<sup>5</sup> MADOZ J.P., op.cit. p.21.

<sup>6</sup> MINYEM H G, « De l'ingénierie d'affaires au management de projet », Éditions d'Organisation, Paris, 2007, p.68

d'organiser et de motiver, afin de faire travailler ensemble diverses ressources et compétences dont les intérêts sont parfois très divergentes.

Ainsi, face aux risques qui ne manqueront pas de se transformer en problèmes, des mesures correctives doivent avoir été imaginées et matérialisées en plans d'action, de façon à avoir une gestion réactive, voire proactive du projet<sup>7</sup>.

### **D. Triple contrainte (délai-budget-objectifs)**

Pour la contrainte délai, chaque projet a une date de début et une date de clôture prédéfinies. Les contraintes budgétaires concernent la disponibilité des ressources humaines, matérielles et techniques nécessaires à la réalisation du projet. Quant aux contraintes liées aux objectifs visés par le projet, elles renvoient aux spécifications techniques et de qualité.

### **1.1.2. Typologies et catégories de projet**

Il existe différentes catégories de projets, plusieurs typologies sont possibles. Nous pouvons distinguer ;

- Les grands projets (construction d'une centrale nucléaire, d'une usine ...)
- Les petits projets (notion plus subjective et relative) ;
- Les projets de maintenance et d'intervention ;
- Les projets de recherche et développement ;
- Les projets d'ingénierie industrielle ;
- Les projets de développement de produit ;
- Les projets informatiques ;
- Les projets internationaux ;
- Les projets d'ingénierie de service ;
- Les projets événementiels ... etc.

Mais il n'existe que deux méthodes utiles de classer les projets, quelle que soit leur nature, qui se combinent entre elles.

#### **1.1.2.1. Selon la finalité**

La première, classe les projets en deux catégories ;

- A. Projet d'ouvrage ou projet d'ingénierie** dont la finalité est l'obtention d'un résultat examiné pour lui - même (par exemple : ouvrage d'art, bâtiment, usine, déménagement), qui est l'objet de notre étude.
- B. Projet de développement de produit ou de marché** dont la finalité est la réalisation ou la mise au point d'un produit, destiné à une production répétitive pour un marché (par exemple: automobile, électroménager, produits pharmaceutiques ...etc.).

#### **1.1.2.2. Selon projet interne/externe**

La deuxième façon consiste à séparer les projets internes des projets externes.

Lors d'un projet interne, l'entreprise définit, finance et réalise son ouvrage elle - même. Tandis que, lors d'un projet externe, l'entreprise définit et finance son ouvrage, mais le fait est réalisé par une entreprise extérieure (sous-traitance).<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> MINYEM H G, Op. cit., p68

<sup>8</sup> LOUIS. J. MULLER. J, « 100 questions pour comprendre et agir management de projet », Edition Afron, Paris, 2005, p.05.

### 1.1.3. Acteurs du projet et leurs responsabilités

Un projet regroupe plusieurs parties. Il peut s'agir de personnes ou de groupes de personnes ayant un intérêt dans la réalisation ou l'objet du projet. Il peut s'agir de personnes physiques, morales ou même d'entités floues, telles que la société ou le public.

Etant donné le nombre important d'acteurs dans un projet, il convient de les identifier, de préciser et clarifier le positionnement, leurs rôles et responsabilités respectifs de chacun, et de définir les relations entre ces acteurs.

Sans que la liste soit limitative, on trouve parmi elles<sup>9</sup>:

- Le client, bénéficiaire de l'objet du projet ;
- Le consommateur (par exemple : l'utilisateur des produits issus de l'ouvrage);
- Le propriétaire (par exemple : l'initiateur du projet);
- Les bailleurs de fonds (par exemple : les institutions financières);
- Les sous contractants, qui présentent des produits inclus dans le projet ;
- L'organisme en charge de la réalisation du projet ;
- Le personnel de ces diverses sociétés ;
- La société en général (par exemple : une entité à pouvoir juridictionnel ou réglementaire, et le public, dans son ensemble) ;
- Des groupes de riverains opposés (par exemple : à la construction d'une ligne de métro).

Toutes ces parties n'ont pas une importance équivalente, du point de vue du développement du projet.

Les trois parties principales sont ;

#### 1.1.3.1. Maître d'ouvrage (MOA)

Est la personne physique ou morale de droit public ou de droit privé <sup>10</sup>pour le compte de qui l'ouvrage ou les travaux sont réalisés. Elle ne sera pas forcément utilisateur directe de l'ouvrage, mais il est l'instance décisionnelle qui est porteuse du besoin et deviendra propriétaire du projet, de l'ouvrage futur ou du produit qui en résultera et à ce titre représente le point de vue des futurs utilisateurs dans le projet.

Il est chargé de ;

- Déterminer la localisation de l'opération,
- Choisir le processus de réalisation et conclure les contrats ayant pour objet les études et l'exécution des travaux.
- Choisir le maître d'œuvre.
- Donner d'ordres, le prescripteur du programme, le signataire du marché et le payeur des travaux,
- Assurer le pilotage et le suivi du projet,
- Assurer une fonction importante de coordination.
- Veiller à ce que l'usage soit pris en compte à chaque étape du projet (maîtrise des risques) : ce qui nécessite de connaître le phasage d'un projet et ce qui s'y décide, de questionner et décider au bon moment pour éviter les erreurs de conception.

---

<sup>9</sup> Idem, p59.

<sup>10</sup>BECHAD. A., « La promotion immobilière, Que sais-je ? » ; 1ère Edition PUF ; Paris ; octobre 1997, p. 09.

### 1.1.3.2. Maître d'œuvre (MOE)

Le maître d'Œuvre est le responsable de la conception et de l'exécution de l'ensemble des ouvrages à réaliser. Selon les missions confiées, il s'agit d'un architecte, d'un bureau d'études, d'une équipe constituée d'architectes et de bureaux d'études.

Le maître d'œuvre est la personne physique ou morale de droit privé, ou le groupement pluridisciplinaire, qui a pour vocation, pour le compte du Maître d'ouvrage, à concevoir l'ouvrage en respectant les objectifs et les contraintes du programme, à coordonner l'exécution des marchés de travaux et à proposer leur réception.

C'est la personne qu'il dirige la réalisation ;<sup>11</sup>

- Il produit les études architecturales et techniques et établit l'estimation du cout de l'ouvrage
- Il établit les documents nécessaires à la demande de permis de construire et autre autorisation,
- Il établit le dossier de consultation des entreprises et assiste le maitre d'ouvrage pour le choix des entreprises et la passation des marchés de travaux
- Ainsi, qu'il dirige et contrôle l'exécution des travaux et assiste le maitre d'ouvrage pour leur réception et négocie le budget et les avenants.

### 1.1.3.3. Chef de projet

Il est défini comme suit : « Le chef de projet est la personne physique chargée, dans le cadre d'une mission définie, d'assumer la maîtrise d'un projet, c.-à-d. de veiller à sa bonne réalisation dans les objectifs de technique, de coûts et de délais. »<sup>12</sup>

Il doit être hiérarchiquement placé de façon à être « entendu » par sa direction mais également par tous les individus qui touchent de près ou de loin au projet. Ses qualités les plus importantes sont l'adaptation, la souplesse, le charisme...etc. Il doit être capable de motiver, décider, déléguer, faire preuve de rigueur, négociateur, imaginer ...etc. Et disposer d'un ensemble de compétences dont la maîtrise d'un certain nombre d'outils (communication, animation de réunion, techniques de recueil d'information, de planification, comptabilité, informatique... etc.).

Il est chargé :<sup>13</sup>

- De piloter le projet du début à son terme, en surveillant continuellement l'avancement et les changements d'objectifs ;
- D'intégrer toutes les actions à réaliser dans sa prévision ;
- De coordonner les processus de gestion,
- Des objectifs (contenu, coûts, délais, qualité);
- Des développements techniques (études, réalisation, contrôle, mise en œuvre);
- Des moyens (humains, financiers, matériels, communication);
- De participer, avec le maître d'ouvrage, aux actions de décision (stratégique, risques, ressources humaines) et prendre les décisions correspondant à son niveau de responsabilité.

---

<sup>11</sup> ESTINGOY PH., RABATEL M, « *Maitrise d'ouvrage public, Montage, et suivi d'une opération de construction* », Edition de LE MONITEUR, Paris, 1994, p 27.

<sup>12</sup> MINYEM H. G., Op. Cit., p. 26.

<sup>13</sup> LOUIS.J., Muller G, Op. Cit, p. 68.

### 1.1.4. Phases d'un projet

Tout projet, quelle que soit son type ou catégorie, comparant trois (03) phases primordiales et chaque phase à plusieurs étapes qui dépend du type de projet et sa catégorie.

En effet, une phase est un processus qui transforme irréversiblement l'état du projet.<sup>14</sup>

#### 1.1.4.1. Planification (avant-projet)

Elle est initialisée au début du projet et mise à jour pendant toute sa durée. Les activités de planification sont sans doute les plus difficiles et les plus critiques pour le chef de projet.

En effet, à partir de son estimation initiale, il engage son équipe, son organisation, son client et lui-même de répondre à la question « Comment atteindre l'objectif de satisfaction du client ? » Pour cela il prévoit les processus, les étapes, les ressources, le délai et le budget du projet, en se basant sur les besoins recueillis.

Un même projet peut faire l'objet de plusieurs plannings : Un planning global et un ou des planning(s) détaillés. L'ensemble de ces plannings permet de gérer les principales tâches du projet.

Mais la réalisation d'un planning nécessite la mise en œuvre de techniques de planification, à savoir :

- Les tâches doivent être identifiées ;
- Les tâches doivent être quantifiées en termes de délais, de charges ou de ressources ;
- La logique de l'ensemble des tâches identifiées doit être analysée ;
- La chronologie du projet doit être élaborée.

Un plan est avant tout un outil d'aide à la décision. Le plan initial éclaire les décideurs sur l'investissement à engager : ce que le projet va coûter, la date à laquelle on disposera du produit final, la façon dont, grossièrement, va se dérouler le projet, les personnes qui vont y être associées...etc. Du plan peuvent dépendre d'autres activités : la fixation d'objectifs commerciaux, le vote d'un budget, la communication sur le nouveau produit, le plan de formation, la future organisation des utilisateurs, l'exploitation du produit... Un plan rassure : il donne un cadre de référence pour avancer.

Enfin, il rassure la hiérarchie sur les modalités de conduite de projet et prépare la gestion des ressources et les modalités de contrôle.<sup>15</sup>

#### 1.1.4.2. Réalisation (projet)

Il s'agit de la phase opérationnelle de création de l'ouvrage. Elle va consister à vérifier l'état d'avancement des objectifs, à fabriquer un tableau de bord de suivi du projet et à rendre compte au commanditaire de l'état d'avancement, coordonner les ressources nécessaires à la réalisation du plan et assurer que les objectifs du projet sont atteints ou en bonne voie. C'est à ce moment du projet que la réalisation et la construction ont réellement débuté.

Cette phase est menée par le MOE, en relation avec le MOA. Cette phase commence par la confirmation de la commande qui est parfois accompagnée du cahier des charges et se

---

<sup>14</sup> MARLE.F., Thèse de doctorat, « *Modèles d'informations et méthodes pour aider à la prise de décision en management de projet* », Ecole Centrale Paris, Soutenue le 25 novembre 2002., p.34

<sup>15</sup> ROTA V. M. ; TABAKA D. P., « *Gestion de projet Vers les méthodes agiles* », 2<sup>ème</sup> Edition Eyrolles, Paris, 2009, p 112.

clôture par la livraison de l'ouvrage. C'est à ce moment du projet que la réalisation et la construction ont réellement débuté.

### 1.1.4.3. Clôture ou exploitation (après-projet)

Formaliser l'acceptation du projet ou de la phase et s'assurer de sa bonne fin c.à.d. c'est l'heure du bilan et de l'organisation de la fin des travaux.

Il est important de conclure proprement en organisant une réunion dédiée avec les principaux acteurs impliqués : parties prenantes, équipe projet, utilisateurs clés...etc.

Puis en rédigeant un bilan de synthèse pour garder en mémoire les points forts, les points faibles et les leçons à tirer de cette nouvelle expérience.

## 1.2. Prise de décision en projet

Dans un projet, il y a de très nombreuses décisions à prendre. Elles sont de natures très variées, et peuvent influencer très fortement sur le déroulement du projet, ou sur son orientation finale. Elles sont fondamentales pour le projet.

### 1.2.1. Définitions, caractéristiques

Le prise de décision est un processus complexe, avant de le comprendre il faut impérativement connaître c'est quoi la décision, ses caractéristiques et les types de décision qui existent.

#### 1.2.1.1. Définitions

Plusieurs définitions sont données :

Pour la théorie standard de la décision, décider c'est « *choisir parmi plusieurs actes possibles l'acte le plus pertinent devant conduire au résultat voulu dans un délai jugé à la fois souhaitable et possible en utilisant au mieux les informations et les expertises disponibles* »<sup>16</sup>.

Cette notion de choix indique que « *tout comportement suppose un choix – une sélection – conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence ou son autorité* »<sup>17</sup>

Une décision, qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme « *L'engagement dans une action, c'est-à-dire une intention explicite d'agir. Le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou l'individu* »<sup>18</sup>.

En terme simples, une décision est le fait d'un acteur qui effectue un choix en un temps limité entre plusieurs alternatives qui apporte une solution à un problème. Le choix de la solution doit être conscient et pris par un certains nombres de critères bien précis afin que la solution soit satisfaisante par apport au but fixé.

#### 1.2.1.2. Caractéristiques

Les caractéristiques d'une décision peuvent être résumées par le schéma suivant :

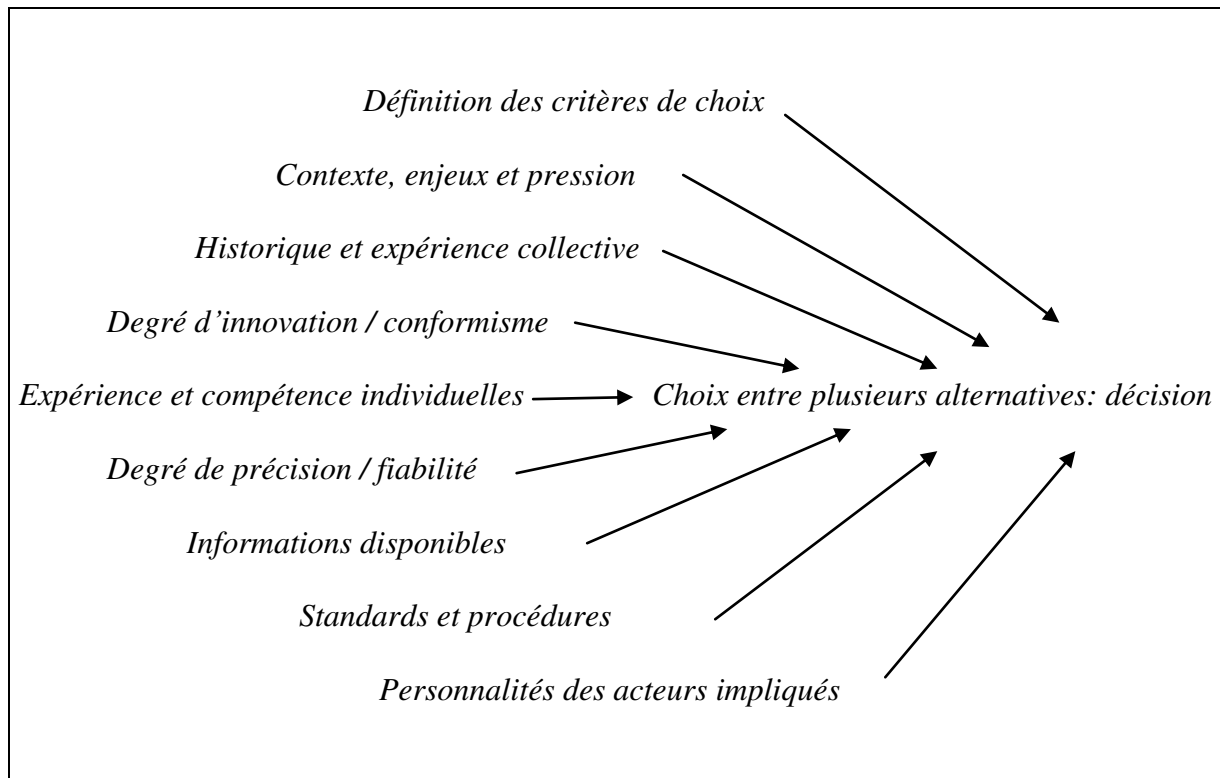
---

<sup>16</sup> JARROSSON. B. « *Décider ou ne pas décider, réflexions sur les processus de la décision* », Edition Maxima, Paris, 1994, p.56

<sup>17</sup> LEUREBOURG R., « *Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directions d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle* », Revue canadienne de l'éducation, 2014, volume 2, p 06.

<sup>18</sup> MINTZBERG H., « *Structure et dynamique des organisations* », 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, 2003, p 26

Figure N°03 : Les caractéristiques d'une décision



Source : MARLE F., op.cit., p. 28

### 1.2.2. Processus de prise de décision

Que ce soit dans la vie quotidienne ou en projet, la prise de décision correspond toujours à une même succession d'étapes: il faut d'abord générer des solutions potentielles, les évaluer pour pouvoir faire le choix qui constitue la prise de décision. Ensuite, cette décision doit prendre effet concrètement par un ensemble d'actions, puis il faut garder une trace de ce qui s'est passé pour les décisions futures.

Ce modèle correspond à un parmi d'autres ;<sup>19</sup>

#### 1.2.2.1. Phase créative et d'analyse systématique : la génération de solutions potentielle

C'est une phase de sélection, de génération de solutions possibles et d'élimination de solutions impossibles, durant laquelle il faut être en même temps créatif et rigoureux ;

- Créatif pour imaginer de nouvelles solutions, ou pour à partir d'une solution existante pouvoir l'adapter ou rebondir vers une autre solution.
- Rigoureux pour ne rien oublier dans les informations et données à recueillir, et pour balayer efficacement l'ensemble des solutions antérieures, similaires, analogues ou possibles,

Cette phase peut être avantageusement aidée par la connaissance des informations et données nécessaires, et par la connaissance d'historiques de solutions antérieures ou analogues.

<sup>19</sup> IDELMERFAA Z, RICHARD J, « Analysis and identification of organizations and decision processes in cooperative work, Proceedings of the 3rd international conference on integrated design and manufacturing in ME », Montréal, 2000. p. 97

### 1.2.2.2. Phase synthétique et subjective : l'évaluation des solutions potentielles

C'est une phase de tri, qui classe les solutions potentielles retenues suivant des critères, qu'ils soient conscients ou inconscients.

La pondération des critères peut être mesurable, estimable, non estimable, inconsciente, voire non désirée.

Cette phase s'appuie donc théoriquement sur :

- La connaissance des critères de choix : ils doivent être respectés voire maximisés.
- La pondération des poids respectifs de chaque critère.

La subjectivité propre à l'être humain intervient le plus dans cette phase. Un ordinateur ne prend pas de décision, il applique automatiquement un certain nombre de règles prédéfinies.

L'être humain, lui, peut faire entrer en jeu des paramètres de sa personnalité, du contexte environnant, voire de l'humeur du moment. L'issue de cette phase est une sorte de classement, sur une échelle de valeur non mesurable ou dans des catégories, qui aboutit à la prise de décision.

### 1.2.2.3. Phase procédurale : l'application de la décision

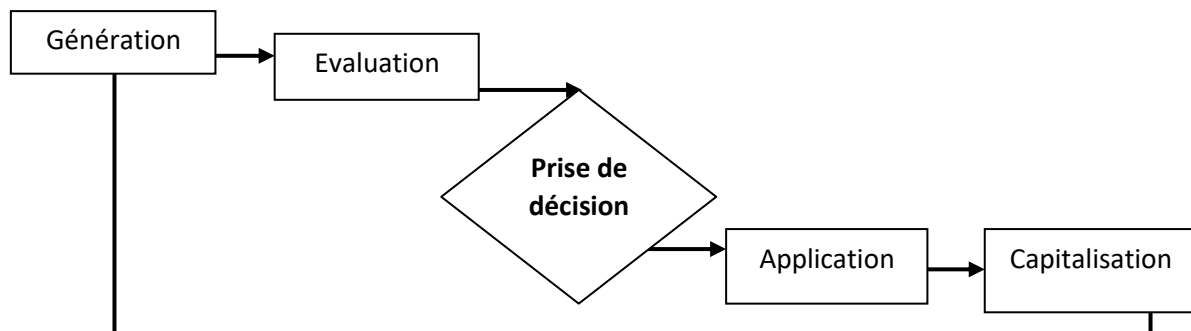
Une décision n'est rien d'autre qu'un choix immatériel si elle n'est pas concrétisée et appliquée. Une décision doit entraîner des actions, par exemple des actions d'information des personnes impactées ou le passage d'un contrat avec un sous-traitant. Ce sont des actions qui nécessitent une décision préalable.

Cette phase peut donc être résumée à une procédure (répétitive, immuable) à exécuter une fois que la décision est prise, cette procédure variant pour chaque type de décision.

### 1.2.2.4. Phase rébarbative mais essentielle : la capitalisation de la décision

Cette phase est capitale, car elle renseigne sur la justesse de la décision<sup>20</sup>. Si erreur il y a eu, était-elle due à une mauvaise décision, à une mauvaise exécution d'une bonne décision ? Il faut donc garder de l'information filtrée car tout n'est pas utile. Le but de la capitalisation est toujours la réutilisation d'informations<sup>21</sup>, si possible accompagnées de leur justification.

Figure N°04 : Cycle des étapes du processus de prise de décision



Source : MARLE. F., op.cit., p. 41.

<sup>20</sup> LEROY Daniel, « Knowledge management and projects capitalization a systemic approach, Proceedings of PMI Research Conference », 2002, PMI, p. 540.

<sup>21</sup> THEVENOT D., « Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise », Edition Dunod, Paris, 1998, p. 120.

### 1.2.3. Conditions de prise de décisions

Chaque décision est confrontée à un degré de risque et d'erreur, pour que le décideur puisse éviter ses derniers il faut qu'il détermine la nature de sa décision.

#### 1.2.3.1. Nature d'une décision

Les décisions ne sont pas toute de même nature : il y a des décisions qui portent :

- Sur l'existence des choses (lancement ou arrêt d'un projet),
- Sur leur nature (l'objet est un livrable, une ressource, la décision porte sur un budget)
- Sur leur valeur (montant d'un budget, date butoir).

La distinction se fait également entre des décisions qui interviennent :

- Avant l'action (qu'y a-t-il à faire, pourquoi, pour qui, pour quand, pour combien?),
- Après l'action (est-ce que le résultat correspond aux attentes ? Décision de validation),
- Au cours de l'action: elles sont un mélange des deux premiers types, puisque le résultat intermédiaire est comparé avec l'objectif final (ce qui correspond à une décision après action), et d'éventuelles modifications et actions correctrices sont planifiées (ce qui correspond à de nouvelles décisions avant action).

#### 1.2.3.2. Perturbations et sources d'erreur dans la prise de décision

Trois catégories de perturbations et sources d'erreur dans la prise de décision sont abordées :<sup>22</sup>

- L'incertitude liée à la prévision de l'avenir en projet,
- L'impact des changements inhérents à la vie du projet sur la prise de décision,
- L'impact de la présence de l'être humain sur la prise de décision.

La complexité se retrouve dans chacune des trois catégories précédentes.

##### A. Incertitude

Le premier problème qui se pose est celui de la prise de décision en milieu incertain. L'incertitude peut porter :

- a. Sur la valeur : avec de grandes amplitudes sur les budgets, sur les durées, sur les spécifications techniques. Les objets sont connus, mais leur dimensionnement reste incertain.
- b. Sur l'existence : les éléments peuvent exister ou pas, en fonction d'informations ou d'évènements pas encore arrivés.
- c. De même, les informations peuvent exister ou pas, et leur existence peut être connue ou pas.

Même s'il était possible d'estimer correctement l'ensemble des actions à réaliser, et d'estimer et de gérer correctement l'ensemble des risques identifiés, il resterait toujours une part d'évènements imprévus.

Ces trois paramètres constituent les trois principales sources d'incertitude dans la prévision de l'avenir.

---

<sup>22</sup> MARLE. F, op.cit., p.42.

### B. Changements

Le deuxième problème impact des changements, un responsable de projet est avant tout un responsable de changements. Il contribue à donner la direction, mais il sert aussi énormément à gérer les changements, à savoir réagir, ou mieux anticiper.

Le premier moyen est donc d'être réactif (ajustement), le second d'être proactif (robustesse)<sup>23</sup>:

- a. **Ajustement réactif** : dans la boucle de rétroaction Planification / Exécution / Maîtrise, les paramètres importants sont la rapidité de réaction et la pertinence des corrections apportées. Cette pertinence comprend à la fois la détection du problème, de l'impact de ce problème, l'identification d'une solution, de l'impact de cette solution à la fois sur le problème mais aussi sur le reste du projet, et la facilité d'implantation de la solution.

Un système de suivi très régulier permet de détecter des problèmes ou des changements assez bien, mais est coûteux. La difficulté majeure réside dans l'estimation des deux impacts, en réception et en émission, ce qui est dû essentiellement à la complexité.

- b. **Robustesse proactive** : la phase de planification peut être menée de manière robuste, c.-à-d. prévoir ce qu'il y a à faire en fonction des perturbations qui pourraient survenir, afin que celles-ci aient un impact minimal ou nul si jamais elles surviennent. La balance doit être faite entre une trop grande fourchette, qui est imperméable à tout changement, mais tellement étendue qu'il est impossible de savoir où aller et quoi faire, et une fourchette trop restreinte, qui permet une plus grande précision de dimensionnement et d'action, mais qui autorise moins les perturbations.

### C. Etre humain

Ce troisième problème résume l'ambivalence de l'importance de l'être humain dans le projet :

Si parfois il était possible de remplacer l'être humain par une machine, elle n'aurait pas de problèmes de rigueur, elle ne rechercherait pas le pouvoir, elle ne changerait pas d'humeur au cours du projet, elle ne laisserait pas son humeur du moment influencer une décision, elle ne laisserait pas intervenir ses relations avec les autres machines dans les décisions qu'elle prend, elle irait avec la même motivation jusqu'au bout du projet, même pour les tâches finales ingrates, elle ne chercherait pas à déléguer les basses besognes en ne gardant que les activités intéressantes ou de prestige, elle ne chercherait pas à s'accaparer les résultats des autres pour son propre compte.

Par contre, la machine est incapable d'être innovante, créative et n'a pas de caractéristiques de volonté, détermination, charisme que l'être humain possède, et qui lui permettent d'accomplir des projets. Surtout, une machine est incapable de prendre des décisions, Il est donc impossible de réaliser des projets sans des êtres humains, le tout est d'être conscients de nos faiblesses potentielles ou avérées.

#### 1.2.4. Type de décision pour chaque phase d'un projet

Comme il a été vu une décision change l'état actuel ou final de l'objet sur lequel elle s'applique.

---

<sup>23</sup> MARLE F., Op.cit. p.43.

### 1.2.4.1.Phase planification

Une décision dans la phase de planification identifie ce qui va être fait, comment ? Quand ? Où ? par qui ? à combien cela va revenir ? ...etc.

Elle engage une organisation sur un avenir envisagé. Elle trace le processus envisagé pour atteindre le résultat demandé. Ce sont des décisions de dimensionnement et de prévision de l'avenir.

### 1.2.4.2.Phase exécution

Une décision dans la phase d'exécution porte sur la méthode ou l'outil à employer, ou sur la meilleure pratique à adopter pour réaliser le travail. Ainsi une décision de suivi valide ou pas l'avancement d'un objet par rapport à ce qui avait été annoncé. Elle compare le présent avec l'avenir qui avait envisagé dans le passé. Elle peut entraîner, en cas de non validation, des actions correctrices qui modifient le processus initial.

### 1.2.4.3.Phase expédition

Une décision de clôture dans la phase d'expédition valide ou pas la bonne réussite du projet et libère les ressources vers d'autres affectations.

### 1.2.5. Aides à la décision

Il y a en gros quatre types d'aide possible ;

#### 1.2.5.1. Information

L'explication et l'information disposée sur un support plus ou moins visuel, graphique : un document fournit de l'aide sur la décision à prendre, sur le sujet traité, sur les informations à chercher, sur les calculs à faire, ... etc. c'est très variable, utile mais plutôt long et fastidieux, et difficile à mettre à disposition au moment où le besoin se fait sentir et pas le reste du temps. Cela comprend la notion de connaissances et d'expérience. La visualisation et représentation d'informations par des techniques particulières, comme le WBS ou le Gantt.

#### 1.2.5.2. Techniques

La technique empirique, le tour de main : une règle de 3, une approximation provenant de l'expérience, un prix de revient au kilomètre...etc. Toute technique qui n'est pas vraiment justifiée, mais qui empiriquement fonctionne.

#### 1.2.5.3.La méthode V-SAF

Tout d'abord l'équipe doit convenir de critères qui vont servir à prendre des décisions. Pour chaque critère, il faut noter l'objectif idéal. Ensuite, il faut comparer les propositions à l'objectif idéal pour chaque critère. Si le décideur aboutit à deux choix qu'il ne parvient pas à distinguer, il va opter pour la solution qui semble la plus attrayante pour le client ou le donneur d'ordre.

La décision peut être validée par la méthode V-SAFE ;<sup>24</sup>

- **Valeur** : Quel choix sera le plus avantageux par rapport aux objectifs du projet ?
- **Sens** : Le choix est-il le plus sensé dans l'état actuel du projet ?
- **Acceptation** : La décision est-elle acceptable pour toutes les parties concernées ?

---

<sup>24</sup> BRUCE A., LANGDON K., « Gérez vos projets, Tenez vos délais et Atteignez vos objectifs », Editions Pearson, Paris, 2007, p.72.

- **Faisabilité** : La décision sera-t-elle réalisable dans les contraintes de temps, de ressources, et de budget ?
- **Endurance** : La solution restera-t-elle valable jusqu'à la fin du projet et après ?

Dès que y a une réponse négative à l'un des cinq critères, c'est que la décision prise introduit du risque dans le projet, donc il faut la réétudier.

### 1.2.5.4. Outils d'aide à la décision

Tout support matériel, généralement informatique, qui permet d'exécuter à la place de l'être humain un certain nombre d'actions rébarbatives ou difficiles. L'utilisation des formidables capacités de calcul, de rapidité, et de stockage d'informations de l'ordinateur, ajoutée au fait qu'il n'oublie rien, en font un allié puissant.

Il existe plusieurs outils d'aide à la décision on distingue :

#### A. Le système d'information

Est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise.<sup>25</sup>

Les systèmes d'information contribuent à la boucle d'amélioration globale en fournissant les informations utiles à la maîtrise des risques et aux prises de décision.<sup>26</sup>

#### B. Tableau de bord prospectif (TBP)

Utilisé dans de nombreuses entreprises, le tableau de bord prospectif ressemble plus à un outil de contrôle étendu qu'à un instrument de pilotage opérationnel d'une entité. Il sert souvent à la prise de décision.<sup>27</sup>

#### C. Communication financière

La communication financière constitue le moyen par lequel sont véhiculées des informations susceptibles de satisfaire différentes parties prenantes, de servir les objectifs économiques et sociaux et d'aider à la prise de décision.

La mise en place des normes IAS/IFRS a permis un saut qualitatif et quantitatif du contenu des communications financières qui est devenu plus riche, plus pertinent, plus transparent pour la prise de décision.

L'importance des communications financières dans un processus de comparabilité des chiffres comptables et de prise de décisions financières et économiques.<sup>28</sup>

#### D. Les ratios

Un ratio peut être un outil de sécurité, d'alerte, une sorte de clignotant devant déclencher immédiatement une analyse et entraîner des décisions. Un ratio est une provocation à la réflexion et à l'analyse.

Les ratios sont, la plupart du temps, liés au contrôle budgétaire. Ils sont calculés et publiés à des dates rapprochées, ils sont fréquents, rapides à établir et à diffuser ; le numérateur est souvent l'expression d'un écart entre la réalité et la prévision.

---

<sup>25</sup> OTTER M., SIDI J, HANAUD L., COMIOU.J. P, « *Guide des certifications SI Comparatif, analyse et tendances ITIL, COBIT, ISO 27001, ESCM* », 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris, 2006 ; 2009, p. 49.

<sup>26</sup> Idem ; p241

<sup>27</sup> AUTISSIER. D, DELAYE. V., « *Mesurer la performance du système d'information* » ; Edition d'organisation, Paris, 2008, p. 39

<sup>28</sup> Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ; ISSN : 2550-469X ; Numéro 11, 12/2019, p.109 ; 111

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

Par contre, les ratios paraissant une fois par an avec plusieurs mois de décalage ne sont que rarement des ratios de décisions.<sup>29</sup>

Ces techniques, méthodes et outils peuvent faire de :

- **L'optimisation** : la meilleure solution si elle existe est recherchée. La décision est alors d'accepter ou pas cette valeur optimale proposée.
- **La simulation** : de nombreux scénarios sont testés avec des jeux de valeur variables, et le choix se fait sur la ou les meilleures solutions a priori. La simulation reste un outil d'aide à la décision en dehors de la réalité.
- **L'approximation / délimitation** : la solution est estimée avec une fourchette d'incertitude. La décision revient à prendre une valeur nominale et un écart positif et/ou négatif par rapport à cette valeur.

Cette première section, nous a permis de comprendre que la décision est un choix, une solution à un problème, influencé par divers facteurs. Et la prise de décisions passe par un certain nombre d'étapes qui forment « le processus décisionnel ».

En projet, les décisions orientent l'état de son avancement. Cependant, les décisions n'ont pas la même importance, ni la même portée, c'est pourquoi, il est utile d'établir une typologie permettant de traiter et d'identifier au mieux chaque décision.

### Section 02 : Processus d'élaboration d'un projet immobilier

Les projets dits « immobiliers », de « construction », de « bâtiment », ou « architecturaux » comme tout projet, un ensemble complexe d'activités qui fait intervenir de nombreux acteurs. Il regroupe l'ensemble des actions visant la réalisation ou à la rénovation de biens immobiliers.

Au cours de cette section nous allons exposer le processus devant conduire à la réalisation d'un projet immobilier (de construction), à travers les étapes nécessaires de tout projet de construction regroupées sous les phases de planification, réalisation et exploitation.

#### 2.1. Spécificités de la promotion immobilière

Nous commençons par un aperçu historique ;

##### 2.1.1. Aperçu historique de l'immobilier

C'est avec la proclamation de l'indépendance de l'Algérie à partir de 1962 que l'activité de promotion immobilière et le marché immobilier a connu une intervention monopolistique de l'Etat, la politique de ce dernier avait pour objet de réaliser un équilibre entre la demande et l'offre concernant le logement.

Mais réellement à partir de l'année 1986 qui a été le point de départ. L'Etat a adopté une politique de gestion de l'activité immobilière, le premier texte législatif a été promulgué en 1986<sup>30</sup> et d'autres textes de loi pour mettre en place un mécanisme de fonctionnement du marché de l'immobilier. C'est « le développement du patrimoine immobilier » qui est visé.<sup>31</sup>

En 1993, la définition de l'activité est légèrement atténuée puisque « l'activité de promotion immobilière regroupe l'ensemble des actions concourant à la réalisation ou à la

---

<sup>29</sup> LOCHARD J., « *Les ratios qui comptent* », Éditions d'organisation, Paris, 2008, p.35

<sup>30</sup> Loi n° 86-07 du 4 mars 1986 relative à la promotion immobilière, journal officiel, 05/03/1986, p.249.

<sup>31</sup> Idem

rénovation de biens immobiliers destinés à la vente, la location ou la satisfaction de besoins propres ». <sup>32</sup>

Novembre 2006, l'Etat s'est penché sur la question de la promotion immobilière. Elle a donné des orientations précises sur l'évolution de la législation dans ce domaine afin d'assouplir les procédures. Ce qui devrait intervenir probablement au courant de l'année 2007, quoiqu'un retard ait été évoqué par les élections législatives prévues en Algérie.

Avec la crise de subprime de 2008 qui a frappé le monde entier, l'Algérie comme d'autres pays, l'activité de promotion immobilière sera encore une fois en crise avec une baisse du volume des ventes de logements.

### 2.1.2. Définition des concepts liés à l'immobilier

Les concepts clés liés à l'immobilier sont ;

#### 2.1.2.1. Promotion immobilière

Selon la loi, la promotion immobilière est « *ensemble des opérations de mobilisation de ressources foncières et financières ainsi que le management de projets immobiliers* » <sup>33</sup>

#### 2.1.2.2. Projet immobilier

Est l'ensemble des activités relatives à la construction, l'aménagement, la réfection, la restauration, la rénovation, la réhabilitation, la restructuration et le confortement de constructions destinées à la vente et/ou à la location y compris l'aménagement de terrains destinés à recevoir des constructions. <sup>34</sup>

#### 2.1.2.3. Promoteur immobilier

Au sens de la loi le promoteur immobilier est « *toute personne physique ou morale initiant la réalisation de nouveaux projets, la restauration, la réhabilitation, la rénovation, la restructuration, ou le confortement de constructions nécessitant l'une de ces interventions ou l'aménagement et l'habilitation de réseaux, en vue de les vendre ou de les louer* » <sup>35</sup>

La profession de promoteur immobilier est d'assurer la responsabilité de la coordination de l'ensemble des opérations se rapportant aux études, à la recherche et la mobilisation de financements ainsi que l'exécution des travaux de réalisation du projet immobilier.

#### 2.1.2.4. Cahier des charges

Selon le décret présidentiel <sup>36</sup> : « *Les cahiers des charges, actualisés périodiquement, précisent les conditions dans lesquelles les marchés publics sont passés et exécutés.*

Ils comprennent notamment :

- *Les cahiers des clauses administratives générales applicables aux marchés publics de travaux, de fournitures, d'études et de services, approuvés par décret exécutif ;*
- *Les cahiers des prescriptions techniques communes, qui fixent les dispositions techniques applicables à tous les marchés publics portant sur une même nature de*

---

<sup>32</sup> Décret législatif 93-03 du 1<sup>er</sup> mars 1993 relatif à l'activité immobilière, journal officiel n° 14, article 02, p 03.

<sup>33</sup> Loi n° 11-04 du 17 février 2011, fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière, journal officiel n° 14 ; 06/03/2011 ; p.04.

<sup>34</sup> Loi n° 86-07, op.cit.

<sup>35</sup> Idem

<sup>36</sup> Décret présidentiel n° 15-247 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public ; article 26 ; p 05.

*travaux, de fournitures, d'études ou de services, approuvés par arrêté du ministre concerné ;*

- *Les cahiers des prescriptions spéciales qui fixent les clauses propres à chaque marché public. ».*

### **2.1.3. Activité et domaine de l'activité de la promotion immobilière**

Selon la loi, il existe une différence entre l'activité et le domaine d'activité de la promotion immobilière.

#### **2.1.3.1 Activité de la promotion immobilière**

L'activité de promotion immobilière regroupe l'ensemble des opérations concourant à la réalisation de projets immobiliers destinés à la vente, la location ou la satisfaction de besoins propres.

Les projets immobiliers concernés peuvent porter sur des locaux à usage d'habitation ou professionnel et accessoirement des locaux à usage artisanal ou commercial.<sup>37</sup>

#### **2.1.3.2. Domaine d'activité de la promotion immobilière :**

Le domaine de l'activité de la promotion immobilière couvre les opérations suivantes selon la loi<sup>38</sup> :

- La réalisation des programmes de logements, de bureaux et des équipements collectifs d'accompagnement nécessaires à leur fonctionnement ;
- L'acquisition et l'aménagement de terrains en vue de servir à la construction ;
- La rénovation, la réhabilitation, la restructuration, la restauration et le confortement de constructions.

#### **2.1.4. Métiers de la promotion immobilière :**

Selon les statuts de la Fédération Nationale des Promoteurs Constructeur (FNPC), une société de promotion immobilière exerce quatre métiers fondamentaux<sup>39</sup> :

##### **2.1.4.1. Négociation :**

C'est une étape importante et une tâche essentielle car le promoteur doit négocier premièrement le terrain avec les propriétaires fonciers, puis négocier avec les autorités pour obtenir l'autorisation de construction. Enfin négocier avec les banques l'obtention du financement des opérations.

##### **2.1.4.2. Coordination :**

Le promoteur doit faire travailler ensemble, dans la plus grande harmonie et avec la plus grande efficacité, des équipes de financement, les techniciens, des juristes et commerçants.

##### **2.1.4.3. Conception :**

L'une des responsabilités du promoteur est d'établir les plans financiers des opérations et de définir le service à mettre sur le marché. Ensuite il indique à l'architecte la répartition des logements par types et catégories à respecter, les surfaces à retenir pour chacun des types et catégories, la réception des plans et les prestations proposées pour la clientèle. Enfin il fixe le prix de vente à pratiquer.

---

<sup>37</sup> Loi n°11-04, op, cit.

<sup>38</sup> Idem

<sup>39</sup> MASSE P., « *Théorie et pratique de la promotion immobilière* », Edition Economica, Paris, 1994, p184.

### 2.1.4.4. Vente :

Il choisit les stratégies et techniques commerciales à mettre en œuvre et animer les équipes chargées d'écouler sa production.

### 2.2. Processus d'élaboration d'un projet immobilier (de construction) :

Les projets de construction peuvent varier en fonction de leur taille, du nombre d'intervenants impliqués, du budget et de la date de livraison. Cependant, quel que soit le cas, un projet de construction est toujours un processus long et exigeant.

#### 2.2.1. Objectifs

Le processus d'élaboration d'un projet doit répondre à trois grands objectifs :

##### 2.2.1.1. Satisfaction des besoins des clients

Chaque projet vise à répondre à des considérations et à des besoins qui lui sont spécifiques. Les intervenants se doivent de les définir clairement et globalement. Ces définitions composeront le programme des besoins, lequel constitue l'assise même du projet. Il en exprime sa raison d'être et en définit la portée ainsi que les enjeux majeurs.

##### 2.2.1.2. Respect du budget

Considérant que les ressources sont généralement limitées, le budget constitue très souvent la contrainte majeure dans l'atteinte des objectifs du projet. Bien que tous les intervenants s'entendent sur l'importance de respecter les limites budgétaires du projet, il est très fréquent que celles-ci deviennent difficilement contrôlables en cours de réalisation. Il s'avère donc très important d'identifier et de faire état de toutes les données ayant une influence sur le budget, et ce préalablement à la phase de réalisation. Il faut de plus mettre en place les méthodes et les outils permettant de respecter les engagements financiers du projet.

##### 2.2.1.3. Respect de l'échéancier

Sauf exception, le temps constitue la seconde contrainte en importance dans le processus de réalisation du projet. L'ouvrage doit être livré à une date déterminée à l'avance qui correspond généralement au calendrier des opérations du client. Cette situation force le gestionnaire de projet à établir son échéancier en fonction de la disponibilité des lieux et des ressources, ainsi que de nombreuses contraintes telles que l'accès au financement, la complexité des interventions projetées, l'ordonnancement des travaux, les saisons et les conditions du marché de la construction.

#### 2.2.2. Etapes

Pour chaque projet de construction, du plus simple au plus complexe, il existe un certain nombre d'étapes et de processus à suivre pour garantir un résultat réussi.

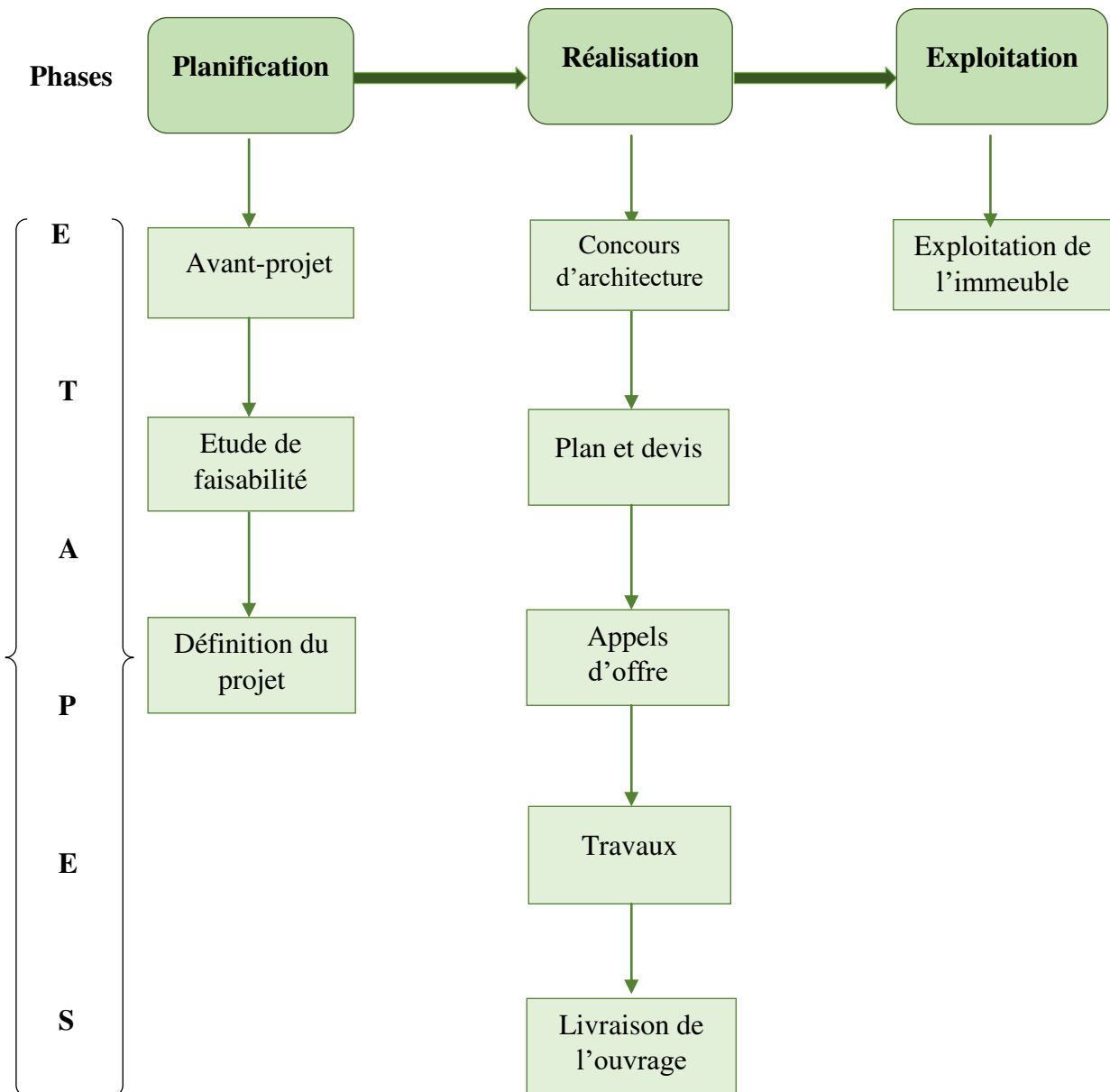
Cependant, quel que soit le cas, un projet de construction est toujours un processus long et exigeant.

Le schéma ci-dessus présente le processus d'élaboration d'un projet de construction qui compte trois grandes phases et neuf étapes ;<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> CLOUTIER. C., « Processus d'élaboration d'un projet de construction, Guide à l'intention des chargés de projet du ministère et de ses clients-partenaires », [GuideImmo-Processus-projet -construction nov2011-MAJ20150309.pdf](#), consulté le 06/06/2021 à 15 :15.

Figure N° 05 : Processus d'élaboration d'un projet de construction



Source: Elaboré par nos soins

### 2.2.2.1. Planification

La plupart des problèmes surviennent en manque de planification. Les étapes critiques sont négligées, les coûts ne sont pas maîtrisés, les difficultés potentielles ne sont pas identifiées.<sup>41</sup>

La planification englobe tout ce qui doit être fait avant la phase de réalisation du projet. Cela inclut la vision, la mission, les objectifs et la programmation. Les résultats de cette phase ont un impact direct sur les orientations et l'ampleur du projet. Une planification fiable peut écarter de nombreux risques susceptibles d'émerger.

<sup>41</sup> TAYLOR H.L., « La gestion de projet pour les entrepreneurs », 1ère Edition Bookboon ; Canada, 2018, p. 11.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

Il est bien moins coûteux de réaliser une erreur lors de la phase de planification qu'à la fin du processus. La règle 1-10-100 peut généralement s'appliquer. Il coûte dix fois plus cher de résoudre un problème lors de la phase de réalisation et cent fois plus lorsque le produit est terminé.<sup>42</sup>

Cela est d'autant plus significatif qu'un projet de construction engendre la plupart du temps des dépenses considérables et demande la participation d'un très grand nombre d'intervenants.

La priorité principale, lors de la phase de planification est d'estimer le temps, les coûts et les moyens du projet. En se basant sur ces critères, l'équipe peut mettre en place la stratégie à suivre. De cette manière, tous les retards potentiels peuvent être évités et une meilleure communication entre les différents interlocuteurs est assurée. Ainsi elle permet au MOA de prendre, en toute connaissance de cause, la décision de lancer la phase opérationnelle (réalisation) du projet, de la différer ou de l'abandonner.

Une liste des étapes à suivre durant la phase de préprojet (cela concerne en particulier les projets de type construction) :

- Déterminer le but visé et les objectifs principaux du projet : quoi ? quand ?, pourquoi ?, pour qui ?, pour quoi? Quel est le besoin ? Quelles sont les finalités ?
- Quel est le contexte? Quels sont les enjeux? Quelle concurrence? Quels sont les risques du contexte et d'évolution du contexte ou du besoin?
- Définir le périmètre du projet: géographique, thématique, ce qui sera fait / pas fait et pourquoi ?
- Déterminer les participations nécessaires pour le projet. Partenariat: définir les besoins, compétences / expertise nécessaires et complémentaires ;
- Faire une étude d'opportunité et de faisabilité en réalisant un état de l'art sommaire ;
- Identifier les contraintes à prendre en compte ;
- Définir les objectifs spécifiques ;
- Définir les résultats attendus et le budget prévu (en tenant compte des règles Applicables Selon l'appel visé) ;
- Produire la fiche d'avant - projet ;
- Fixer un planning de déroulement prévisionnel, produire le rétro - planning du montage du projet ;
- Avoir le temps de monter le projet et répartir le travail en équipe pour la phase de montage (réalisation).

De cette première phase résulteront les décisions et les données déterminantes relativement aux objectifs du projet, à son contenu et à ses paramètres de réalisation.

La phase de planification est subdivisée en trois étapes distinctes ;

### **A. Avant-projet**

Il s'agit de l'étape à laquelle la demande du client est déposée puis analysée pour juger de sa recevabilité et de l'admissibilité ainsi que de l'opportunité offerte du projet soumis.

Dans cette étape on utilise un outil clé qu'est de produire une fiche synthétique d'avant - projet. Elle permet d'établir le programme de travail, l'appel visé, et le sujet thématique que traite le projet, sa date de soumission ainsi que son titre et acronyme. Elle donne un aperçu du projet (problématique, objectifs, résultats visés, grandes phases et activités, coûts estimés,

---

<sup>42</sup> TAYLOR H.L., Op. Cit, p.13.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

durée du projet). Elle positionne la logique d'intervention et la démarche de mise en œuvre par rapport à l'état de l'art sommaire, de la concurrence, du contexte (réglementaire, sociétal, éthique... etc.). Elle indique les compétences requises, le type des différentes organisations partenaires (y compris pressenties) et / ou identifie les types de partenaires recherchés, leur rôle dans le projet. Cette fiche propose un retro - planning de phase de réalisation du projet. Elle permet d'échanger avec les partenaires potentiels, et si elle est validée, l'étape d'avant - projet sera clôturé.

### ➤ **L'étude d'opportunité :**

Les études d'opportunités relèvent de la direction générale de l'entreprise<sup>43</sup> ou de la part des décideurs. En quelque sorte, sont les précurseurs de la préfaisabilité. Utilisées couramment au cours du processus de gestation. Ces études servent à dresser un bilan des «plus» et des «moins» relatifs aux opportunités envisagées, ceci afin de déterminer celles qui s'harmonisent le mieux avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Les études d'opportunités demeurent toutefois très sommaires.<sup>44</sup>

### **B. Etude de faisabilité**

Cette deuxième étape du processus est essentielle à la réussite du projet et peut s'avérer la plus coûteuse et la plus ardue de la phase de planification. Elle consiste essentiellement à produire de façon précise et détaillée, le programme des besoins ainsi qu'à identifier les contraintes liées à la réalisation du projet.

La faisabilité du projet est un facteur très pertinent dans l'évaluation d'une intervention. L'établissement doit avoir les ressources disponibles pour entreprendre et éventuellement gérer les travaux. Des événements externes peuvent également avoir une grande influence sur l'ordonnancement des interventions à financer.

Vérifier et approfondir la faisabilité globale du projet : <sup>45</sup>

- Dans le temps (planning prévisionnel) ;
- Dans l'espace (contraintes urbanistiques) ;
- Technique (nature du sol, réseaux et voiries) et réglementaire (surface des vestiaires, nombre de toilettes... ) ;
- Économique et financière (dépenses : réalisation et exploitation) ;
- Juridique (choix du processus de réalisation) ;
- Sociale (environnement social, phases transitoires).
- Former et sensibiliser le future MOA sur la conduite de projet bâtiment, ses étapes et ses risques. La maîtrise d'ouvrage doit se positionner dans sa fonction, ce qui apparaît souvent comme un nouveau métier pour lui.

### **C. Définition du projet**

Cette troisième et dernière étape de la phase de planification vise à définir le projet, c.-à-d. à faire état des données et des paramètres qui vont orienter et baliser la conception des plans et devis, les appels d'offres ainsi que la réalisation des travaux, à définir des contraintes identifiées, des solutions préconisées, des décisions prises et des paramètres de réalisation

---

<sup>43</sup>MINYEM H. G, op.cit. ,p 107.

<sup>44</sup>CORRIVEAU G ; « *Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets* » ; Edition Presses de l'Université du Québec, Canada, 2012, p.15.

<sup>45</sup>CHEVALLER R., « *Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiment en PME : l'enjeu des conditions de travail* », Edition Aaact, Paris, 2010, p14

établis. Ces informations ainsi que les directives du donneur d'ouvrage seront consignées dans le programme de construction, lequel constituera sa commande auprès des concepteurs.

### **2.2.2.2.Réalisation**

La phase de planification a permis de définir précisément les objectifs, le contenu et les paramètres d'exécution du projet, de confirmer le cadre financier et d'obtenir l'ensemble des autorisations requises.

Lors de la phase de réalisation, le plan de projet est mis en application. En principe, cette phase est divisée en deux processus principaux ; l'exécution ainsi que la surveillance et le contrôle. L'équipe du projet s'assure que les tâches requises sont réalisées. Au même moment, il y a un suivi de l'état d'avancement et les modifications sont réalisées en conséquence. En effet, un manager passe le plus clair de son temps à cette étape de la surveillance, et en fonction des informations qu'il a, il redirige les tâches et s'assure de garder le contrôle du projet.

Pendant la phase chantier, c'est le MOE qui supervisera la mise en place de l'instrumentation. Le rôle du pilote est de veiller à ce que les étapes suivantes soient bien réalisées.

Les étapes qui caractérisent cette phase sont :

#### **A. Concours d'architecture**

À cette première étape de la phase de réalisation, le gestionnaire du projet doit constituer une nouvelle équipe de professionnels. Cette équipe n'est pas la même que la précédente mandatée pour les études et la définition du projet. Il faut d'abord considérer que, pour les projets dont le montant estimé des besoins du service contractant est égal ou inférieur à douze millions de dinars (12.000.000 DA)<sup>46</sup> pour les travaux ou les fournitures, le ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville exige la tenue de concours d'architecture pour la sélection de l'architecte.

#### **B. Plans et devis**

La tenue du concours a permis de choisir l'architecte et de le mandater. Cette étape est la deuxième de la phase de réalisation. Elle permettra de développer les concepts en ingénierie ainsi que dans les spécialités du projet et, par la suite, d'élaborer les plans et devis définitifs pour soumission : architecture, mécanique, électricité, structure, génie civil et autres.

L'architecte a la responsabilité d'assurer la coordination des plans entre les différentes spécialités.

#### **C. Appel d'offres**

Est la procédure visant à obtenir les offres des plusieurs soumissionnaires entrant en concurrence et à attribuer le marché, sans négociation au soumissionnaire présentant l'offre jugée économiquement la plus avantageuse sur la base de critères de choix objectifs, établis préalablement au lancement de la procédure.<sup>47</sup> La rédaction d'un avis d'appel d'offres, sa publication et le processus d'adjudication sont des étapes complexes et doivent être pris en compte dans la planification du gestionnaire de projet.

---

<sup>46</sup> Décret présidentiel n° 15-247 op.cit., article 13, p. 08.

<sup>47</sup> Idem., article 40, p. 23.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

Lorsqu'il est déterminé qu'un appel d'offres public doit être publié, il importe de respecter certaines conditions afin que le processus soit valide, des délais minimaux pour la durée de publication, la durée de la période pendant laquelle les soumissionnaires peuvent émettre des questions ainsi que le délai entre la publication d'un addenda et la date d'ouverture des soumissions. Il faut aussi considérer le temps requis pour le processus de traitement des plaintes. Tous ces éléments doivent être pris en compte dans la planification de la période d'appel d'offres.

- a. **Offre publique :** Les offres publiques sont étroitement liées aux projets publics. Il s'agit d'une enchère où toute offre d'entrepreneur est la bienvenue. Une offre publique est généralement ouvertement encouragée.
- b. **Offre à huis clos :** Les projets d'ordre privé sont réalisés sur des offres à huis clos. Le MOA envoie une demande d'offre à une quantité bien définie d'entrepreneurs.

Après réception des offres pour le projet en question, le propriétaire procède à la sélection de l'entrepreneur par un cahier des charges ou par le biais d'une des méthodes suivantes<sup>48</sup> :

- **Le choix de l'offre la plus basse:** Dans ce cas-ci, ce qui prime n'est autre que le prix. Les entreprises de gestion de construction présentent les offres les plus basses qu'elles acceptent pour la réalisation du projet. Le MOA choisit l'offre la plus basse et poursuit son projet.
- **Le choix des meilleurs prix:** Ce processus accorde de l'importance autant aux compétences qu'au prix. Le propriétaire opte pour l'offre la plus attrayante autant en termes de qualité que de budget.
- **Le choix par niveaux de compétences:** Ce choix est adopté lorsque les compétences sont le seul critère de choix que l'entreprise de gestion de construction prend en compte. Une demande de qualifications aide le propriétaire à obtenir de plus amples informations sur l'expérience et les compétences d'organisation de projet de l'entrepreneur.

Une fois que la procédure de sélection est terminée, il faut également s'accorder sur le type de contrat. Il existe en général quatre types de contrats :

- **Montant forfaitaire:** Le plus populaire des accords. Le propriétaire et l'entrepreneur établissent un prix fixe pour l'intégralité du projet. Le prix reste le même, que le montant total du projet fini soit plus élevé ou inférieur à ce qui a été convenu.
- **Prix unitaire:** Lorsqu'il existe de réelles difficultés à s'accorder sur le prix final dès le départ, il est préférable d'opter pour cette méthode. Le propriétaire du projet propose des matériaux à un prix unitaire particulier afin de réduire les dépenses.
- **Cost plus fee:** est le meilleur arrangement que peuvent obtenir des entrepreneurs. En plus du coût total du projet et du prix forfaitaire convenu, toutes les dépenses imprévues sont assurées, quoi qu'il se passe, par le propriétaire.
- **Prix maximum garanti:** Le dernier type de contrat ne diffère que peu du précédent susmentionné. La seule différence réside dans le coût fixe établi qui ne peut ici être dépassé.

### D. Travaux

---

<sup>48</sup> Anastasio. K ; « Processus de gestion de projet de construction : tout ce que vous devez savoir » ; <https://www.letsbuild.com/fr/blog/processus-de-gestion-de-projet-de-construction> ; consulté le 01/01/2021 à 14:25.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

Cette étape est une étape de transition. Elle consiste à préparer les chantiers avant de passer à l'action. Elle comprend la planification des tâches, la définition du programme et la mobilisation des ressources<sup>49</sup>.

Ainsi elle consiste à construire le produit fini qui répondra aux objectifs précisés dans le cahier des charges.

Il s'agit d'une période, plus ou moins longue, où s'opère le transfert progressif de l'activité et des hommes d'un espace à l'autre.

La fonction de régulation est très importante dans cette étape. En effet, c'est elle qui permet de prendre en compte et de traiter les événements aléatoires nécessitant des modifications du scénario retenu pour atteindre les objectifs du projet.<sup>50</sup> La délivrance du certificat de réception provisoire des travaux confirme que le bâtiment est prêt pour l'usage auquel il est destiné. Les professionnels font recommandation de réception au donneur d'ouvrage. Ce dernier est le seul à pouvoir émettre ce certificat au moment opportun.

L'entrepreneur ne quitte cependant pas le bâtiment, car il doit parachever certains travaux et effectuer les correctifs requis. Le donneur d'ouvrage en devient propriétaire, il peut donc l'utiliser selon ses besoins, en a la responsabilité et doit, conséquemment, le couvrir des assurances adéquates.

### **E. Livraison de l'ouvrage**

Cette étape a été séparée de la précédente afin d'insister sur l'importance de bien encadrer les activités de fin de chantier. L'étape de livraison de l'ouvrage concerne principalement le suivi de la correction des déficiences et des travaux à parachever. On y effectue la mise en service des principales constituantes et des équipements de l'immeuble livré. Les exigences à cet effet doivent avoir été préalablement décrites dans les documents contractuels.

Le donneur d'ouvrage a procédé à la réception provisoire des travaux effectués dans le cadre du contrat. La durée des garanties commence à courir et le propriétaire amorce l'occupation physique des lieux.

L'architecte contrôle l'ensemble des travaux effectués et de la réalisation des prestations jusque dans leurs ultimes détails. Il se charge aussi du décompte général des factures des différents prestataires et solde les comptes de chantier.

Le MOA doit attester de la prise en compte de la réglementation à travers une attestation établie à l'achèvement des travaux, établie par l'architecte ou un thermicien qualifié selon les caractéristiques du bâtiment, cette attestation assure la cohérence avec l'attestation soumise lors de la demande de Permis de Construire et l'exigence de résultats (besoin bioclimatique, consommation d'énergie primaire, confort d'été).

L'architecte clôture alors le dossier des ouvrages réalisés et confirme ainsi la conformité de l'ouvrage afin de correspondre aux termes des contrats de garanties.

Une fois l'ensemble des travaux validés par le MOE et le MOA, ceux-ci s'accordent de la réception finale du bâtiment, et la passation complète de la responsabilité du ou des bâtiments au MOA.

---

<sup>49</sup>MADERS. H.P, MASSELIN. J.L, «*Piloter les risques d'un projet* », Edition d'Organisation, Paris, 2009, p, 186

<sup>50</sup>Idem, p. 186.

### 2.2.2.3. Exploitation

L'exploitation c'est la phase finale du projet qui signifie son achèvement officiel. L'émission du certificat de réception définitive des travaux a mis fin à tout lien contractuel entre le donneur d'ouvrage et l'entrepreneur. Cependant, cette procédure obligatoire pour le donneur d'ouvrage ne dégage pas l'entrepreneur, ses sous-traitants et ses fournisseurs de leurs obligations respectives en vertu du Code civil, de la validité des garanties ou des malfaçons qui pourraient s'avérer avec le temps. Pour sa part, le propriétaire a maintenant l'obligation, envers ses partenaires financiers, d'assurer la pérennité de l'immeuble et des équipements.

#### A. Utilisation de l'immeuble

Bien que le bâtiment soit achevé et que le projet est en principe terminé, nous tenons à inscrire l'exploitation de l'immeuble comme une étape à part entière dans le processus.

Le manager évalue alors ce qui s'est bien déroulé et ce qui attrait à des erreurs potentielles. A la fin, l'équipe réalise un rapport de projet, calcule le budget final et fournit des informations sur les tâches qui sont encore inachevées. Le rapport de projet, associé aux analyses des erreurs potentielles, seront des renseignements précieux pour les projets de construction à venir.

#### B. Un projet terminé

Le projet immobilier à une fin comme tous les autres projets, c'est d'ailleurs la seule raison pour laquelle il a été possible d'envisager un budget et un délai pour le réaliser. Il faut donc que, lorsque l'on aura atteint cette échéance, il ne reste plus rien à faire pour le compte du projet.

Si on ne veut pas se retrouver avec un projet terminé et du travail encore à faire, il est indispensable, dès le début, de prévoir pour la fin du projet une tâche comprenant<sup>51</sup>:

- a. **La clôture du projet** : C'est l'ensemble des opérations ayant pour but de mettre un point final aux relations contractuelles de l'entreprise avec son client, ses partenaires, ses fournisseurs, ainsi que le rassemblement et la validation des informations utiles au calcul du résultat financier de l'opération.
- b. **La capitalisation** : Elle peut se faire par un rapport de fin de projet qui recueille les améliorations apportées aux méthodes ou à la technique, et qui identifie, pour les éviter à l'avenir, les difficultés et les erreurs rencontrées. Le contenu du rapport alimente les bases de données servant aux estimations futures. Ce rapport, pour être utile, doit être élargi diffusé en interne auprès des chefs et des acteurs des futurs projets.
- c. **L'archivage du projet** : Il consiste à regrouper un certain nombre d'informations sur le projet qui vient de se terminer, afin de pouvoir gagner du temps lors de projets similaires ultérieurs et d'obtenir des éléments de réponse en cas de contentieux.

#### C. Retour d'expérience d'un projet

Le projet est une source de connaissances pour l'entreprise. Il est indispensable qu'elle se donne les moyens de capitaliser cette expérience et de mettre au service de l'ensemble de l'entreprise pour les projets futurs. Il est indispensable de transformer une connaissance informelle et individuelle en connaissance formelle collective. C'est l'objectif du retour d'expérience.

---

<sup>51</sup> LOUIS J, .MULLER G; op.cit., p. 101

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

Pour être efficace, une démarche de retour d'expérience nécessite une formalisation:

- Du recueil de l'information;
- De l'analyse et du traitement de l'information;
- De la diffusion de l'information;
- De la mise en œuvre de l'expérience acquise sous forme de bonnes pratiques généralisées.

Le retour d'expérience sur les projets se réalise par l'expérience acquise sur un projet, qu'elle soit technique, organisationnelle, managériale, doit pouvoir être utilisée sur d'autres projets, sans avoir à repasser par les mêmes phases de découverte. C'est ainsi que l'on améliore, en continu, le processus de réalisation des projets.

Une démarche de retour d'expérience formalisée et partagée sur l'ensemble des projets contribuera, à terme, à une meilleure maîtrise des objectifs des projets et donc à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Au cours de cette deuxième section nous pouvons déduire que la conduite d'un projet immobilier implique une démarche spécifique qui garantirait l'optimisation et l'équilibre entre trois objectifs : coût, qualité et délais. L'atteinte de l'un de ces derniers se fait souvent au détriment de l'autre. Que ce soit en termes d'organisation, planification ou suivi, négliger l'un de ces aspects peut avoir une influence néfaste sur le bon déroulement du projet.

### Section 03 : Gestion d'un projet de construction

Gérer un projet consiste à planifier, organiser, gérer le personnel, diriger et à surveiller les ressources connectées au projet tout en se tenant prêt à s'adapter aux situations changeantes pouvant impacter la conduite efficace du projet.

Afin de mieux comprendre la gestion de projet, il est nécessaire de bien saisir sa définition, sa distinction des concepts similaires, les outils de gestion, son analyse fonctionnelle, les méthodes de résoudre les problèmes ainsi que la gestion des risques.

#### 3.1. Définitions

Les principales définitions retrouvées dans la littérature sont les suivantes ;

- Selon le guide PMBOK, 2000 : « *La gestion de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins.* ».
- « *La gestion de projet est l'ensemble des outils et techniques qui permettent au sein d'une organisation adéquate, de concevoir, structurer et piloter une réalisation dans le cadre d'une mission précise ayant un début et une fin.*»<sup>52</sup>

En résumé, la gestion de projet est l'ensemble des activités visant à organiser le bon déroulement d'un projet et à en atteindre les objectifs fixés. Elle consiste à appliquer les méthodes, techniques, et outils de gestion spécifiques aux différentes étapes du projet, de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet.

#### 3.2. Distinction entre management de projet, direction du projet et gestion de projet

On évoque de la même façon la gestion de projet, la direction de projet, le management de projet, sans imaginer de réelles différences. Or, il y a des différences importantes entre ces notions qu'il convient de préciser.

---

<sup>52</sup> MINYEM H.G. Op. cit.p.67.

### 3.2.1. Le management de projet

Est l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à son équipe de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet. Il regroupe la gestion de projet et la direction du projet.

### 3.2.2. La gestion de projet

Est l'ensemble des outils de gestion nécessaires pour conduire le projet en termes de performances techniques, de qualité, de contrôle des coûts et de maîtrise des délais. Il s'agit ici de la méthodologie.

La gestion de projet a pour objectif<sup>53</sup> ;

- Adapter à la direction de projet des éléments pour prendre en temps voulu les décisions permettant de piloter le projet;
- De dégager les données statistiques réutilisables pour les prochains projets.

Elle comprend:

- La planification et la maîtrise des délais;
- La maîtrise des coûts (coûtenance);
- La gestion des moyens et la logistique du projet;
- La préparation des tableaux de bord et des reportages.

### 3.2.3. La direction de projet

A pour mission de donner des objectifs et de fournir les moyens adaptés à la dimension du projet pour sa mise en œuvre optimale.

La mission de la direction de projet consiste à ;

- Fixer les objectifs, la stratégie, les moyens, l'organisation et le programme d'actions;
- Coordonner les actions successives et / ou concomitantes;
- Maîtriser, c.-à-d. être à tout instant capable, dans tous les domaines, de modifier la stratégie, les moyens et la structure si un objectif évolue ou si le programme ne peut être respecté;
- Optimiser la répartition des ressources (en main d'œuvre, matériel ...) en vue d'arriver à une solution optimale, ou de moindre coût, dans une vision globale du projet.

### 3.2.4. Le management de projet et management par projet

La définition proposée par l'AFITEP est: « *Le Management de projet comprendra les tâches de direction, gestion, maîtrise, pilotage, qu'elles soient assurées par une même personne ou plusieurs, appartenant à une même entreprise ou à plusieurs entités, parties prenantes du projet.* »

Selon le guide PMBOK 2013 «*Le management de projet est l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de techniques aux activités d'un projet afin d'en satisfaire les exigences.* »

Il est à préciser que le management de projet n'est pas le management par projet, l'AFNOR considère, dans sa norme X50-115, qu'il convient de parler de management par

---

<sup>53</sup> LOUIS.J., Muller G, op cit, p13

projet lorsque *«des organismes structurent leur organisation et adaptent leurs règles de fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser »*

### 3.3. Les outils de gestion de projet

Le Fascicule de Documentation AFNOR X 50-105 définit ainsi l'objectif de la gestion de projet:

*« La gestion de projet a pour objectif essentiel de passer à la direction de projet (...) des éléments pour prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client (...). Les rapports de projet sont la photographie de la situation; Ils représentent un passage obligé pour prévoir les évolutions ultérieures, détecter les écarts par rapport aux prévisions et prendre les mesures appropriées. »*

*En second lieu, la gestion de projet doit également dégager des données statistiques pour améliorer la préparation et la réalisation des projets futurs (...). »*

En conséquence, les outils de gestion de projet sont<sup>54</sup>:

- les outils d'évaluation et des coûts;
- les outils de planification;
- les outils de coûtéance;
- les outils de la configuration (gestion documentaire et gestion des modifications);
- les outils de mesure de l'avancement;
- les rapports de projet;
- les rapports de retour d'expérience.

### 3.4. L'analyse fonctionnelle de la gestion de projet

Le principe de l'analyse fonctionnelle de la gestion de projet est de répondre à la question : pourquoi la gestion de projets est- elle été créé ? Pour répondre à cette question il faut en premier lieu identifier les fonctions principales en suite les fonctions de contraintes en deuxième lieu.

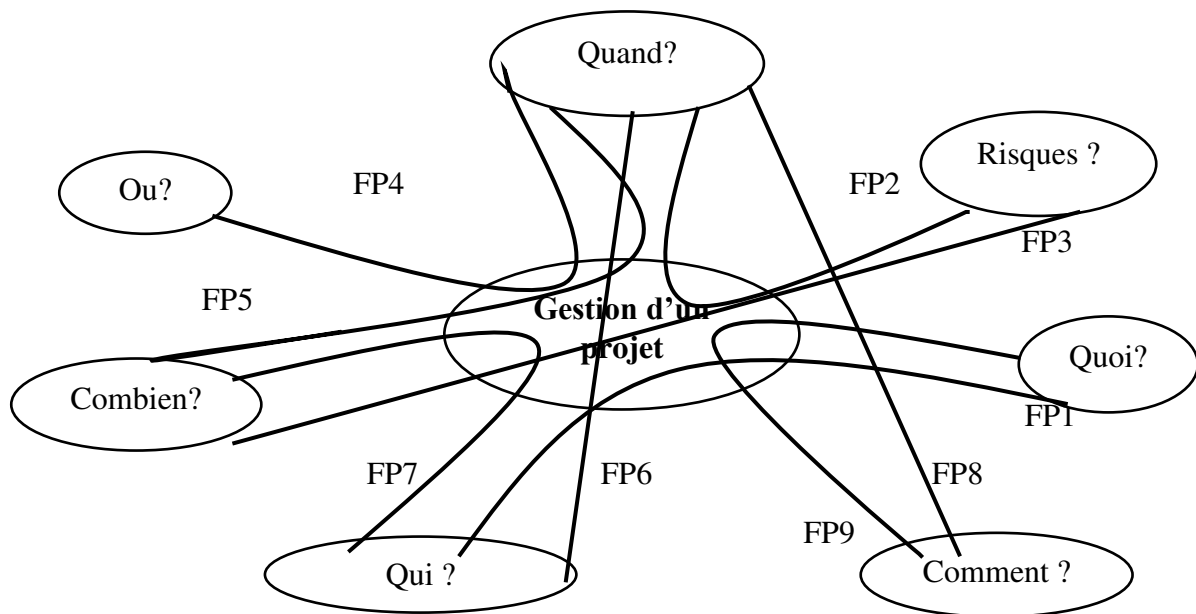
#### 3.4.1. Liste des fonctions principales

Il convient de définir le besoin de la gestion de projet. Pour ça il faut identifier à quoi doit répondre la gestion d'un projet ; sans être exhaustive, elle identifie quelques interfaces entre les différentes questions des fonctions principales (FP) que la méthodologie doit gérer

---

<sup>54</sup> LOUIS.J., Muller G, Op.cit. , p 14

Figure N° 06 : « Pieuvre » fonctionnelle



Source : MOINE J.Y, « manuel de gestion de projet, méthodologie de structuration et de gestion d'un projet industriel », Edition Afnor, Paris, 2008, P17.

FP1 : Définir qui fait quoi.

FP2 : Identifier et traiter les risques délais.

FP3 : Identifier et traiter les risques coûts.

FP4 : Libérer les zones de construction au bon moment.

FP5 : Identifier les coûts proportionnels aux délais.

FP6 : Affecter les ressources, identifier les surcharges.

FP7 : Identifier les catégories de ressources et les taux horaires.

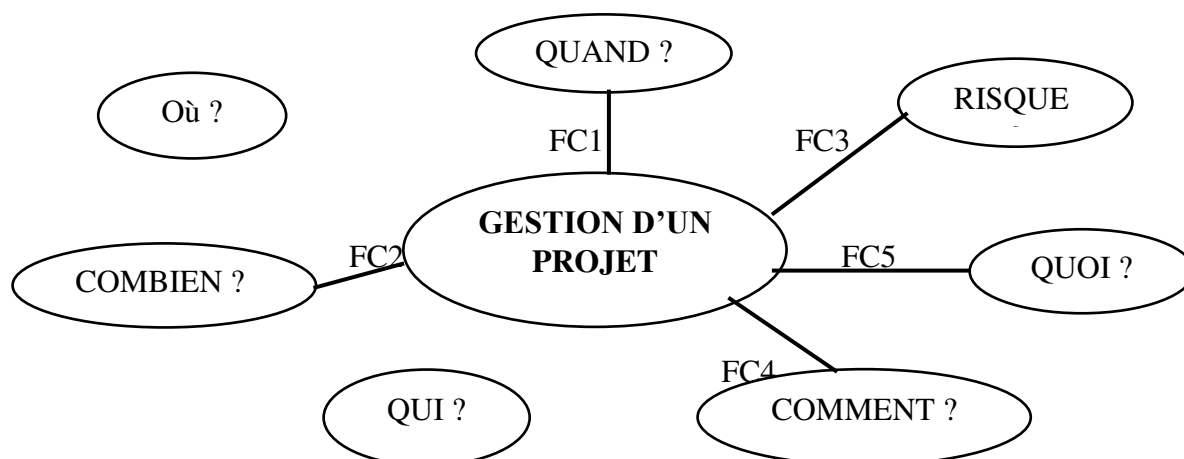
FP8 : Structurer le planning.

FP9 : Définir comment on effectue le travail

### 3.4.2. Liste de fonctions contraintes

Les fonctions de contrainte (PC) permettent de répondre à la question : quelles sont les contraintes auxquelles la structuration et la gestion de projet sont assujetties ?

Figure N° 07 : Les fonctions de contraintes



Source : MOINE J.Y, Op cit, p17

FC1 : Respecter les délais.

FC2 : Respecter le budget.

FC3 : Limiter les risques.

FC4 : Gérer la performance.

FC5 : Gérer la configuration.

### 3.5. Méthodes et outils de résolution de problème

Dans tous les projets de nombreux problèmes imprévus apparaissent. Nombre d'entre eux sont des problèmes répétitifs, certains d'autres se résolvent rapidement, alors que d'autres problèmes sont plus complexes.

Pour aider à faire face aux situations les plus délicates, l'application des méthodes et l'utilisation d'outils de résolution de problème deviennent une nécessité.

#### 3.5.1. Méthodes

Pour résoudre la plupart des problèmes, nous distinguons 7 méthodes à savoir<sup>55</sup> ;

##### 3.5.1.1. Identifier et sélectionner le problème

Cette première étape est évidente et essentielle. Identifier clairement le problème définir l'objectif pour pouvoir le résoudre correctement.

##### 3.5.1.2. Analyser les faits

Décrire la situation actuelle ; recueillir les faits ; préciser les insatisfactions ; les objectifs, les limites du problème ; situer le cœur du problème.

##### 3.5.1.3. Identifier et analyser les causes racines

Rechercher les causes possibles ; classer les causes ; identifier les causes principales/racines.

<sup>55</sup> Technique de résolution des problèmes en mode projet ; <https://www.primafrance.com/> ; consulté le 26/06/2021 à 9 :30.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

Le but est d'agir sur ce qui crée le problème et non pas sur ses symptômes. Si on traite que les symptômes du problème, celui-ci risque de réapparaître,

### 3.5.1.4. Préparer les solutions alternatives

Rechercher et quantifier les critères de choix des solutions, chercher et identifier les solutions ; préparer et chiffrer les éléments de solution. Pour cela il faut faire un Brainstorming avec votre équipe.

Pour choisir la meilleure solution correspondante aux causes profondes; faire valider cette solution utiliser des outils tels que la Matrice de Décision (critères de choix) ou le Diagramme en arbre.

### 3.5.1.5. Mettre en œuvre les solutions

Préciser toutes les actions à entreprendre; mettre en œuvre chaque action; piloter cette mise en œuvre; ajuster les actions si nécessaire, maintenir sous observation.

Pour garantir le succès de cette étape, préparez un Plan d'action et afin de s'assurer que tout se passe dans les meilleures conditions ainsi de réalise Feuille de relevé.

### 3.5.1.6. Evaluer les résultats

Cette étape est cruciale pour mesurer et apprécier les résultats, comparés avec la situation de départ; apprécier les effets non prévus ; s'assurer que la solution mise en place est efficace et permet de résoudre durablement le problème. Si ce n'est pas le cas, vous devez retourner à l'étape et reconsidérer les autres solutions envisagées.

### 3.5.1.7. Consolider et améliorer

Formaliser les actions ; aménager ou établir des règles de travail ; communiquer sur la démarche et sur la solution.

## 3.5.2. Outils et techniques

Parmi les différents outils utilisés durant le processus de résolution de problèmes en gestion de projet, nous pouvons distinguer ;

### 3.5.2.1. QQQQCPC

Un des 7 premiers outils de la qualité qui permet d'analyser précisément la situation en se posant les bonnes questions élémentaires ; Quoi ?, Qui ?, Où ?, Quand ?, Comment ?, Pourquoi ?,<sup>56</sup> pour faire l'intégralité du tour d'une situation. Cet outil populaire est utilisé pour objectiver, c'est à dire avoir une vision commune des finalités et des contraintes liées au projet.

### 3.5.2.2. Canevas d'entretien / Entretien

Pour aller enquêter auprès de ceux qui connaissent la situation. L'entretien permet de recueillir des informations auprès d'une personne ou d'un groupe pour documenter l'analyse du problème.

### 3.5.2.3. Diagramme causes - effet (diagramme d'Ishikawa, arêtes de poisson ou 5M / 6M)

Il s'agit d'un outil visuel et graphique qui permet de structurer la recherche des causes d'un problème (effet), ainsi sert à comprendre les causes d'un problème: il sert à analyser le

---

<sup>56</sup> CHAUVEL A.M., « Méthode et outils pour résoudre un problème », Dunos, Paris, 1996, p 27.

rapport existant entre un problème et toutes les causes possibles. Il s'articule autour des « 5M » de base : Main -d'œuvre ; Milieu ; Moyens / Machines ; Matière / Matériau ; Méthode. En y ajoute parfois « 2M » supplémentaires : Management et Monnaie<sup>57</sup>.

### 3.5.2.4. Brainstorming

Le brainstorming ou remue-méninges est une technique créative la plus connue, la plus employée et aussi la plus mal utilisée<sup>58</sup>, elle se pratique en équipe et permet de balayer largement toutes les solutions possibles à la résolution de problèmes et d'inciter chacun à accepter la libre expression d'autrui. C'est une démarche simple à mettre en œuvre qui peut aider dans le processus.

### 3.5.2.5. Matrice de Décision (Critères de choix)

Comme son nom l'indique, cet outil qui aide à prendre et de préparer une décision lorsqu'il doit choisir la meilleure action pour résoudre un problème. Pour cela, vous devez définir des critères et noter chaque solution en fonction de ces critères .On peut d'ailleurs classer ces critères par ordre d'importance.

### 3.5.2.6. Diagramme en arbre

Le diagramme en arbre est utilisé pour répondre à la question comment? Comment réaliser ce que nous avons décidé de faire? Il est utilisé lorsqu'on est confronté à une situation complexe et qu'on a besoin de faire une analyse en profondeur des différentes options possibles afin de prendre la meilleure décision. Il permet de recenser de manière assez large tous les moyens envisageables pour atteindre un objectif choisi. Il est employeur pour rechercher des éléments de solution, pour préparer un plan d'action.

### 3.5.2.7. Plan d'action

Pour organiser les actions opérationnelles à mettre en œuvre. Un plan d'action est mis au point dans le cadre de la résolution de problèmes, une fois que les solutions sont mises au point et approuvées. Il peut aussi venir dans le cadre d'un projet plus vaste, pour définir ce que l'on va faire pratiquement, conformément aux orientations qui ont été définies.

### 3.5.2.8. Feuille de relevé

Pour faire des comptages, recueillir l'information et la mettre en forme. Des hypothèses que l'on formule sur les phénomènes à observer. Il faut confier la prise de relevés (et leur exploitation) aux personnes qui réalisent le travail étudié.

### 3.5.2.9. Diagramme 80/20 ou diagramme de Pareto

Pour présenter d'importance relative de différents phénomènes: ce diagramme aide le groupe à avoir une même vision des priorités c.-à-d. de sépare les problèmes vitaux des problèmes secondaires<sup>59</sup>. Il permet de présenter l'importance relative des défiante phénomènes lorsque en dispose de donnes quantitatives .ce graphe aide le groupe dans son travail d'analyse ; il permet aux participants d'avoir une même vision des priorités et de choisir sur quoi concentrer les efforts d'amélioration. On constate, dans bien des cas, que 80% de l'effet résulte de 20% des causes.

---

<sup>57</sup> DRECQ.V, « *Pratiques de management de projet 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision* », 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, paris, 2017. p189.

<sup>58</sup> Idem, p13

<sup>59</sup> Idem, p.187.

### 3.6. Maîtrise des risques en projet immobilier

La maîtrise des risques est un élément essentiel de la réalisation des projets immobiliers. Elle appuie la prise de décisions lors de l'approbation des projets. Le promoteur immobilier convient de comprendre ces risques afin de les accepter ou de les refuser ; ainsi pour faire face à ces derniers.

#### 3.6.1. Le risque

Le risque est un concept multidisciplinaire défini de plusieurs façons dans la littérature et au sein de l'entreprise.

- « *Le risque est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications. Ces écarts par rapport aux prévisions sont considérés comme acceptables, difficilement acceptables voire inacceptables.* » AFITEP/AFNOR
- « *Un événement ou une situation dont la concrétisation, incertaine, aurait un impact négatif sur au moins un objectif du projet* » (PMBOK, PMI).
- Selon le PMI ; « *le risque dans le cadre de projets immobiliers est un événement ou un état incertain qui, s'il se produit, aura un effet soit positif ou soit négatif sur un ou plusieurs des objectifs du projet, lesquels sont généralement le coût, le temps, la portée et la qualité* ».

Toutefois, un consensus se dégage sur le fait que le risque comporte deux notions fondamentales : l'incertitude et la perte.<sup>60</sup>

En bref, le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il exprime la probabilité et l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte d'un objectif important. Certains risques peuvent avoir des effets positifs. Ce sont ceux que la promotion immobilière recherche. D'autres risques ont certainement des effets négatifs. Ce sont ceux que la promotion craint.

#### 3.6.2. Les types de risques

Les risques pouvant survenir durant la réalisation du projet sont ;

##### 3.6.2.1. Les principaux risques

Selon une typologie proposée par H. COURTOT.<sup>61</sup>, le tableau suivant présente le classement des principaux risques qu'on peut rencontrer dans un projet immobilier.

Tableau N° 06: Les principaux risques

Nature des risques	Description
Juridiques	Appel d'offre infructueux Contentieux en raison de retards Défaillance de titulaire du marché de travaux de gros œuvre (liquidation). Contrôle de l'égalité
Organisationnels	Circuit de décision parfois aléatoire Gestion de demandes tardives
Techniques	Découverte d'amiante Structure initiale mal expertisée (béton non conforme) Solution technique inadaptée

<sup>60</sup> MINYEM H.G., op.cit. , p 201

<sup>61</sup> COURTOT. H., « *La gestion des risques dans les projets* », 1<sup>ère</sup> édition, Economica, Paris, p.21.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

Technologiques	Evolutions des technologies de l'information et de la communication
Financiers	Conséquence d'une opération de désamiantage Risque d'une mauvaise projection de la nature de l'activité
Humains	Disponibilité des utilisateurs Fiabilité des conducteurs d'opération ou des mandataires Fiabilité de maîtrise d'œuvre (difficultés à communiquer ou à être présent sur le chantier ou aux réunions...etc.).

Source : COURTOT. H., Op.cit, P.21.

Cependant cette énumération n'est pas globale, il convient donc d'ajouter<sup>62</sup> ;

- Les risques fonctionnels, relevant d'une insuffisance dans la définition et l'expression des besoins ou de changement de besoins dans le temps ;
- Les risques d'incohérence d'interface bâtiment/équipement ;
- Les risques « d'entreprise » imputables à la défaillance d'une entreprise en cours de chantier ;
- Les risques financiers, pour partie liés à une mauvaise identification des contraintes ;
- Les risques temporels, liés à des dérives des délais d'études, d'approbation et de réalisation ;
- les risques d'accidents d'exploitation liés à un défaut de qualité ou de fiabilité d'une partie de l'ouvrage
- Le risque de dérive de l'engagement financier est important du fait de la réalisation tardive de la contractualisation sur l'estimation de l'opération et de l'impossibilité de disposer d'une connaissance précise du cout des travaux avant le stade de l'appel d'offres de travaux.
- Le risque de défaillance d'une entreprise dans le cas de marchés en lots séparés n'est pas négligeable et est directement porté par le maître d'ouvrage.

### 3.6.2.2. Le risque décisionnel

Le responsable de projet est confronté tout au long de celui-ci à des entres des solutions qui lui sont présentées ou suggérées. Certaines de ces décisions sont planifiées ce qui permet de mener une réflexion en amont. En revanche, certaines décisions doivent être prises subitement.

Christian MOREL<sup>63</sup> tente de comprendre les décisions où leurs auteurs agissent constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont fixés. Autrement dit, ceux qui tirent finalement contre leur camp, aboutissant à cette catégorie particulière d'erreurs nommé « les erreurs radicales persistantes ». Ces dernières peuvent constituer un risque inconscient individuel ou collectif que le responsable de projet doit avoir à l'esprit. Il distingue trois situations conduisant à l'erreur absurde :

- L'interprétation cognitive qui met en évidence des erreurs élémentaires de raisonnement
- L'explication collective révélant des systèmes d'interaction qui enferment les protagonistes dans une solution absurde
- l'explication téléologique qui montre la perte du sens à différents étapes de l'action.

En effet la réussite du projet repose sur l'efficacité de ses acteurs et donc sur la maîtrise des comportements et des risques d'erreurs humaines.

<sup>62</sup> LE ROUX. P., « *Gestion des risques projet dans les opérations immobilières hospitalières* », Mémoire de l'école nationale de la santé publique, 2004-2006, p.22

<sup>63</sup> MOREL. C., « *les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistances* », Editions Gallimard, Paris ; 2002, p 86.

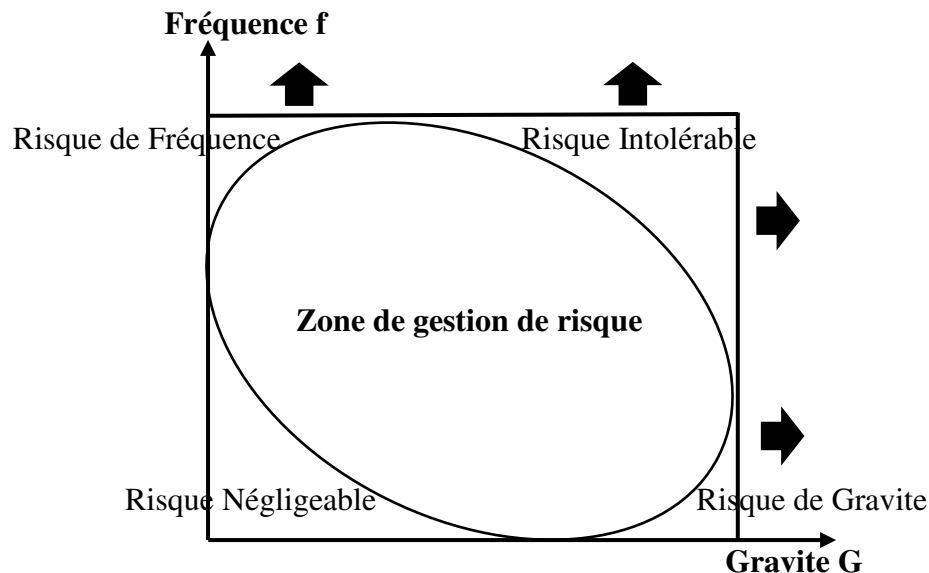
### 3.6.3. Mesure des risques

Un risque se mesure et se caractérise par deux caractéristiques:

- La fréquence  $f$ , qui mesure la probabilité d'occurrence de l'événement dommageable ;
- La gravité  $G$ , qui mesure les conséquences du sinistre ou ses effets

Le produit  $f \times G$  est un indicateur de l'acuité du risque.

Figure N° 08 : Diagramme d'acuité des risques



Source: BARTHELEMY. B, COURREGES. Op.cit, p33

On distingue cinq zones de risques sur le diagramme  $f \times G$ , dont les limites – assez floues – dépendent de l'appréciation subjective de chacun du risque tolérable<sup>64</sup>.

**3.6.3.1.** Les risques dits « **de fréquence** » : caractérisés par une fréquence assez élevée et une gravité relativement faible. La prévention s'applique à ces risques, dont les exemples ne manquent pas (risques domestiques, sécurité routière, chutes,... etc.).

**3.6.3.2.** Les risques dits « **de gravité** » : qui, au contraire, ont une gravité forte, mais une probabilité d'occurrence faible. Ce sont là les risques de catastrophe, pour lesquels l'assurance joue à plein son rôle.

**3.6.3.3.** Les risques dits « **négligeables** » : car de fréquence et de gravité faibles. Ce sont les petits risques de la vie courante, avec lesquels il nous faut apprendre à vivre.

**3.6.3.4.** Les risques dits « **intolérables** » : dits risques inacceptables car de fréquence et de gravités élevées, pour lesquels le seul traitement est l'évitement ou la suppression de l'activité à risque. Les situations générant ces risques sont évidemment à éviter.

**3.6.3.5.** Les risques à **fréquence et gravité « moyennes »** : qui constituent le vaste champ d'application de la gestion des risques. C'est dans cette zone que les stratégies radicales d'acceptation, d'évitement ou de fatalisme assuré ne s'appliquent plus. C'est ici que l'art du gestionnaire de risque s'exerce : par quels moyens, et à quel coût peut-on rendre ces risques acceptables ? Jusqu'où peut-on aller en termes de dépenses de prévention ? Quelles sont les

<sup>64</sup> BARTHELEMY B, COURREGES P, « *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale* », Éditions d'Organisation, Paris, 2000/2004, p.33.

techniques les plus adaptées, à la fois en termes techniques (baisse de la criticité du risque), mais aussi en termes financiers ? C'est l'art de peser l'incertitude, de la rendre tolérable, en fait de ne prendre que les risques qui en valent la peine.<sup>65</sup>

### 3.6.4. Le processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques dans une promotion immobilière repose sur une succession d'étapes passant par l'identification et l'évaluation la plus fine possible des aléas potentiels et de leurs conséquences sur un projet. C'est la mise au point du processus pour les éviter, les suivre et les contrôler, les gérer, en atténuer l'impact sur le bon fonctionnement d'un ensemble.

L'efficacité de la mise en place d'un tel processus est certes un objectif souhaitable pour toute organisation : malgré la plus grande attention, les crises ne sont pas toujours évitables ; un plan de gestion de crise et un plan de rétablissement complètent ce processus. Il est inévitablement associé à un diagnostic des vulnérabilités d'une organisation. Le but ultime pour une promotion immobilière est de mieux résister aux aléas et d'augmenter sa résilience face à la survenance d'une catastrophe et de l'onde de choc qu'il provoquera.

Les étapes du processus de gestion des risques dans un projet immobilier se résument comme suit:

**3.6.3.1. Définir le projet** ; C'est préciser les objectifs du projet et de proposer une manière de les atteindre. Définir ses objectifs, c'est connaître sa destination, ceux-ci sont des buts à atteindre, exprimés en termes mesurables et quantifiés, leur atteinte correspond à l'exécution complète du projet et sa réussite.<sup>66</sup> Les objectifs d'un projet se déclinent en objectifs de coûts, de délais, de performances techniques, de risques... etc., en vue de satisfaire le client. Il consiste à définir comment le projet sous toutes ses formes va évoluer pour atteindre ses objectifs

**3.6.3.2. Identifier et évaluer les aléas** potentiels qui menacent le fonctionnement normal d'une organisation, un système ou un projet. Les risques (ou pour être plus précis, les aléas) doivent être identifiés, recensés, cartographiés, qualifiés, mesurés à l'aide de matrices.

**3.6.3.3. Évaluer les risques** : le risque associé à un aléa naturel ou industriel est évalué selon sa probabilité de survenance, sa fréquence et selon l'impact qu'il pourrait causer. Cette étape s'accompagne aussi du diagnostic des vulnérabilités d'une organisation. La gestion des risques ne se limite pas aux effets directs d'un aléa, comme une explosion, une tornade, une panne d'eau ou d'électricité ; il s'agit souvent de gérer les effets d'une crise sur une population qui pourrait paniquer, ne pas collaborer, se déplacer sans discipline, et ainsi provoquer de nombreuses autres conséquences distinctes de l'aléa survenu. C'est ce qu'on appelle l'effet de la deuxième vague.

**3.6.3.4. Prioriser les risques** : après avoir identifié et évalué les risques, on est en mesure de décider de les éviter, de les gérer, d'en atténuer les impacts sur le bon fonctionnement de l'organisation, du système, de la société et sur les humains, de réduire, si possible, la fréquence et la gravité des accidents.

**3.6.3.5. Contrôler et surveiller les risques** : il faut aussi mettre en œuvre des méthodes d'évaluation, des outils, des normes et des indicateurs spécifiques et précis, adaptés pour surveiller l'apparition de ces risques, les gérer et en mitiger les effets : moyens d'observation,

---

<sup>65</sup> BARTHELEMY. B, COURREGES. P, Op cit, p.33

<sup>66</sup> Dictionnaire du management de projet, Edition AFNOR, Paris, 2010, p.183.

## Chapitre II : La prise de décisions et ses déterminants

---

tableaux de bord et indicateurs, moyens et méthodes d'intervention pour mitiger les risques et en atténuer les effets.

**3.6.3.6. Gérer la crise** : malgré la plus grande attention, les crises ne sont pas toujours évitables ; il faut prévoir un plan de gestion de crise incluant un plan de contingence ou de continuité des affaires<sup>67</sup>.

**3.6.3.7. Retour sur événement** : la phase de gestion de crise inclut un exercice de retour sur événement, lequel doit être effectué le plus tôt possible après un sinistre.

Cette troisième section nous a permis de déduire que la plupart des décisions de réaliser des projets sont habituellement prises avant la collecte de tous les renseignements, il existe en général un certain niveau d'incertitude ou de risque lié à l'atteinte des objectifs d'un projet. Afin d'améliorer la capacité de la prise de décisions lors des processus d'approbation, tous les risques potentiels qui compromettent le résultat escompté d'un projet devraient être pris en considération au cours de la gestion du projet. Cette démarche requiert un processus qui non seulement identifie les risques potentiels, mais qui fournit aussi des plans et des stratégies pour gérer les risques efficacement tout au long de du projet.

### Conclusion

Pour clôturer ce chapitre, nous déduisons que la décision est un choix à faire entre plusieurs alternatives, une solution à un problème. Elle passe par un ensemble d'étapes qui forment le processus décisionnel.

La prise de décision n'est pas une situation de tout repos. L'incertitude ambiante, caractéristique d'un environnement complexe et chaotique, limite la perception de signaux clairs et nets.

Une décision optimale n'existe pas, autrement dit, il ne s'agit pas nécessairement de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais il s'agit de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes.

La prise de décisions, en général, est influencée par divers facteurs tel que la culture de l'entreprise, la personnalité des acteurs impliqués et l'expérience et compétence individuelle.

En projet immobilier, un processus décisionnel se déroule, en trois grandes phases : planification, exécution ou réalisation et expédition, assuré par les principaux acteurs à savoir le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et le chef de projet.

La maîtrise de ce processus nous oriente vers la maîtrise des finalités, des objectifs, des contraintes et des risques de non atteinte de ces objectifs.

Suivre un processus de gestion de projet nous oblige à ralentir et à considérer tous ses aspects dont les calendriers et coûts irréalistes cela nous aide aussi à garder notre objectif en vue.

Par ailleurs, la notion du risque dans un projet immobilier est considérée comme un événement dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs du projet et l'entité qui le subit, où certains risques peuvent avoir un incident positif ou négatif. En effet, la précision de la gestion du risque est fondamentale, puisque c'est elle qui peut empêcher l'accident. Il s'agit d'un processus comprenant des étapes bien définies et suivies, qui favorisent une meilleure prise de décision tout en fournissant une meilleure information sur les risques et leurs impacts. La gestion des risques concerne aussi bien l'identification d'opportunités que l'évitement de pertes.

---

<sup>67</sup> DE SERRES A, « *Innovation et gestion des risques des grands immeubles* », École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Canada, 2014, p15.

# **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

## **Introduction**

Après avoir présenté les aspects théoriques de la prise de décisions et de l'Audit Interne, ce dernier chapitre traite le cas pratique de l'application des données théoriques rassemblées dans ce travail de recherche afin de déceler la correspondance avec un sujet de travail réel.

Dans un premier temps, comme il est de coutume dans les travaux de mémoires de fin d'études, nous allons commencer par présenter l'organisme d'accueil, qui a agréé de nous recevoir, à savoir l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (O.P.G.I), de la wilaya de Tizi-Ouzou en exposant l'historique de sa création, son organigramme, ses missions, son potentiel humain et matériel et enfin, sa cellule d'Audit Interne.

Ensuite, nous allons enchaîner au cours de la deuxième section par un cas de gestion de projet de construction au sein de l'Office ; le projet en question est celui des 50 Logements Publics Locatifs (LPL) de la région de Larbaa Nath Irathen (LNI), déroulé au département de maîtrise d'ouvrage depuis le lancement de projet jusqu'à l'achèvement des travaux.

Par ailleurs, la troisième section concerne la présentation de la mission d'Audit de la section des Marchés publics que nous avons réalisé. Nous nous sommes intéressés à ce centre particulier de prise de décisions de la gestion des projets de constructions, qui a réellement attiré notre attention, du fait qu'il revêt une importance capitale pour l'amélioration et la ratification des dépenses publiques ainsi que la qualité des prestations exécutées en faveur de l'administration et des citoyens.

## **Section 01 : Présentation générale de l'O.P.G.I.**

Cette section sera consacrée à la présentation générale de l'O.P.G.I de Tizi-Ouzou, à travers sa création, son cadre juridique, son organigramme, ses missions et son administration, tout en mettant l'accent particulièrement sur la cellule d'Audit Interne de l'Office qui a guidé notre présent travail, en fournissant l'ensemble des renseignements contenus.

### **1.1. Historique de création des O.P.G.I.**

Les premières informations pertinentes que nous devons savoir, portent sur la création et le cadre juridique de l'OPGI.

#### **1.1.1. Textes de création**

La création, l'organisation et le fonctionnement des O.P.G.I. ont obéi aux dispositions législatives et réglementaire de :

- L'ordonnance n°76-93 du 23 octobre 1976 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des offices de promotion et de gestion immobilières ;
- Le décret n°76-143 du 23 octobre 1976 portant création des offices de promotion et de gestion immobilière ;
- Le décret n°82-502 du 25 décembre 1982, modifiant et complétant l'ordonnance n°76-93 du 23 octobre 1976 fixant les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des offices de promotion et de gestion immobilières.

Dotés de la personnalité civile et de l'autonomie financière, les OPGI avaient pour mission principale de promouvoir les programmes publics d'habitat.

# **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

## **1.1.2. Transformation des statuts juridiques**

Les statuts juridiques des O.P.G.I. ont subi plusieurs transformations, allant du statut de l'Etablissement Public à caractère Administratif (E.P.A) à celui de l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (E.P.I.C), en passant par l'Etablissement Public Local (E.P.L).

- Créé par ordonnance n°76-93 du 23 octobre 1976 sous forme d'établissement public à caractère administratif (E.P.A).
- Le décret n°83-200 du 19 mars 1983 est venu lui conférer le statut d'établissement public local (E.P.L).
- Changement de statut à travers les décrets exécutifs n°91-147 du 12 mai 1991 et n°93-08 du 02 janvier 1993.

L'Office est érigé en E.P.I.C, il est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est réputé commercial dans ses relations avec les tiers.

## **1.2. Présentation de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou**

L'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou a été créé à l'instar des autres Offices répartis à travers le territoire national par le décret 76-143 du 23 octobre 1976 arrêté sous forme d'un E.P.A., puis en forme d'un E.P.L., et enfin a été transformé dans sa nature juridique par le décret 91-147 du 12 mai 1991 en E.P.I.C.

Il est doté de personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est réputé commerçant dans ses rapports avec les tiers. Il est chargé dans le cadre de la mise en œuvre de la politique sociale de l'état, de promouvoir le service public en matière de logement notamment pour les catégories sociales les plus démunies.

### **1.2.1. Localisation**

Le siège social de L'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou sis Avenue ABANE Ramdane BP n°84 à Tizi-Ouzou RP 15000.

### **1.2.2. Missions**

L'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou assure la promotion et Gestion immobilière et la promotion foncière, par ailleurs, la dernière transformation du statut juridique a permis d'élargir le domaine d'intervention de l'O.P.G.I. à savoir :

- La promotion immobilière pour leurs propres comptes ;
- La maîtrise d'ouvrage délégué pour le compte de tout opérateur ;
- La réalisation des projets et la prestation des services pour les tiers ;
- La maintenance, l'entretien et la surveillance du patrimoine immobilier.

Aussi, il est habilité à gérer les biens immobiliers notamment :

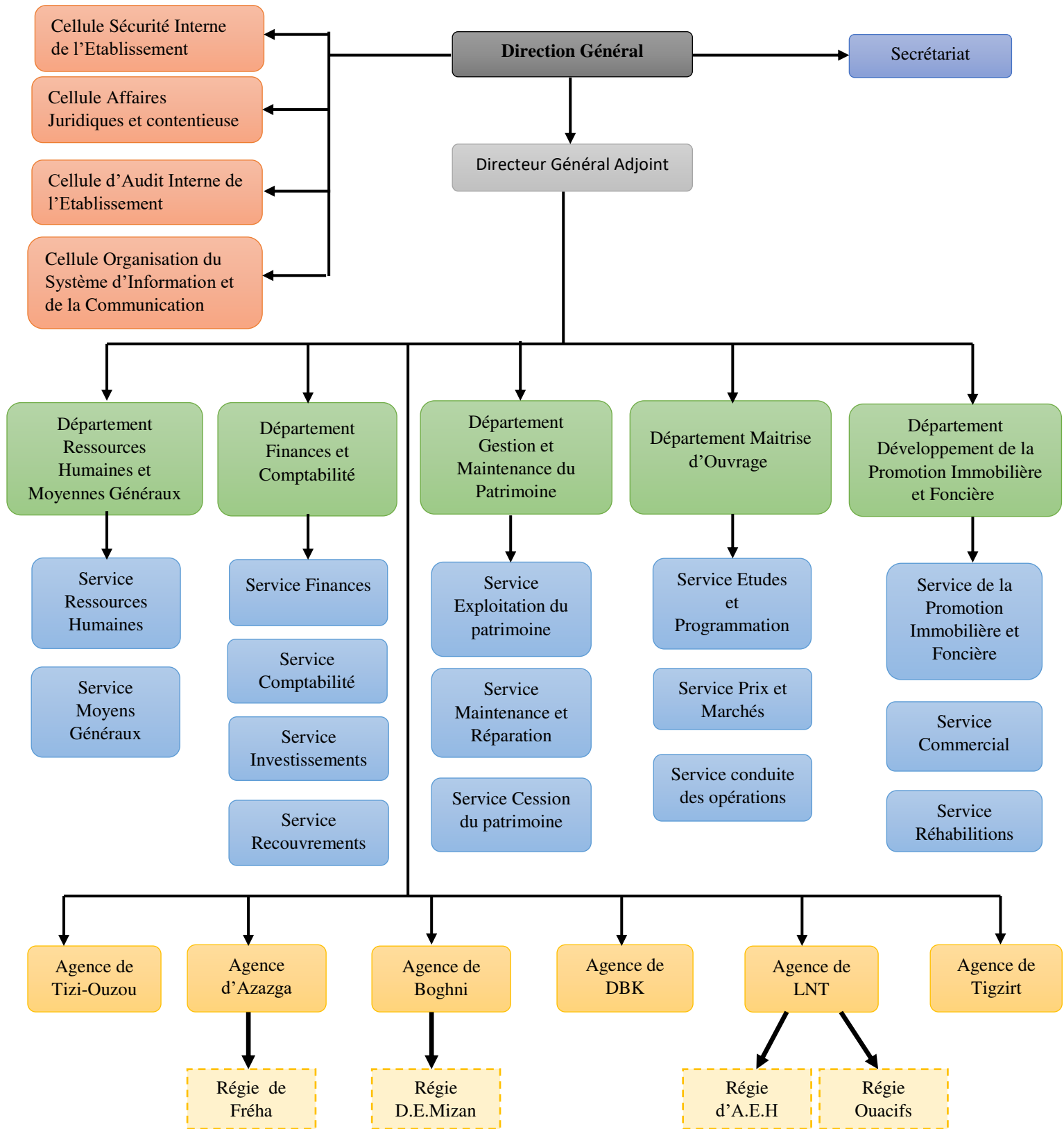
- La location et/ou la cession des logements et locaux à usage professionnel, commercial et artisanal ;
- Le recouvrement des loyers et des charges locatives ainsi que les produits de la cession des biens qu'il gère ;
- La préservation des immeubles et de leur dépendance en vue de leur maintien en état permanent d'habitabilité. ;
- L'établissement et la tenue à jour de l'inventaire des immeubles constituant le parc immobilier dont il assure la gestion.

# Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

## 1.2.3. Organigramme

L'organigramme de l'Office se présente par la figure suivante :

Figure N°09 : Organigramme de l'OPGI de Tizi-Ouzou



Source : Document interne de l'OPGI de Tizi-Ouzou en 2021

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **1.2.3.1. Direction générale**

La direction de l'Office est assurée par un directeur général, désigné conformément à la réglementation en vigueur, est secondé dans l'exercice de ses fonctions par un directeur général adjoint et des collaborateurs directs, dénommés assistants chargés des cellules suivantes :

- Assistant du DG chargé de l'organisation, du système d'information et de la communication.
- Assistant du DG chargé de la cellule d'Audit interne.
- Assistant du DG chargé de la sécurité interne.
- Assistant du DG chargé de la cellule des affaires juridiques et contentieuses.

### **1.2.3.2. Départements**

L'Office comprend cinq grands départements, chaque département assure plusieurs services :

#### **A. Département de Ressources Humaines et Moyennes Généraux**

Est chargé de la gestion, de la promotion des ressources humaines, de l'exécution du programme des œuvres sociales et de la gestion des biens et des équipements servant au fonctionnement de l'office. Il comprend deux services à savoir :

- a) Service des ressources humaines ;
- b) Service des moyens généraux.

#### **B. Département des finances et de la comptabilité**

Ce département est chargé de la gestion des ressources financières de l'office. Il est structuré en quatre services à savoir :

- a) Service des finances ;
- b) Service de la comptabilité ;
- c) Service des investissements ;
- d) Service des recouvrements.

#### **C. Département de la gestion et de la maintenance du patrimoine**

Est chargé de la gestion technique et administrative de l'ensemble du patrimoine immobilier appartenant à l'office, et de son maintien en bon état de conservation et d'exploitation. Il comprend trois services à savoir :

- a) Service de l'exploitation du patrimoine ;
- b) Service de la maintenance et réparation ;
- c) Service de la cession.

#### **D. Département de la maîtrise d'ouvrage**

Est chargé de la conduite et du suivi des études et de la réalisation des programmes de logements sociaux locatifs et participatifs. Il est structuré de trois services à savoir :

- a) Service des études et de la programmation ;
- b) Service des prix et des marchés ;
- c) Service de la conduite des opérations.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **E. Département du développement de la promotion immobilière et foncière**

Ce département est chargé de développer la promotion immobilière et la promotion foncière, en outre il est chargé de la conduite des opérations promotionnelles, de réhabilitation et de restructuration.

Il est constitué de trois services à savoir :

- a) Service de la promotion immobilière et foncière ;
- b) Service commercial ;
- c) Service de la réhabilitation.

### **1.2.3.3. Implantation des structures de l'Office**

L'OPGI de Tizi-Ouzou a plusieurs agences et régies à l'instar d'autres Offices du pays.

#### **A. Agences et régies**

Les différentes agences et régies de l'OPGI de Tizi-Ouzou et leurs localisations sont :

- Agence de Tizi-Ouzou ;
- Agence de Draa-Ben-Khedda ;
- Agence d'Azazga.

Regroupant la régie de Fréha ;

- Agence Larbaa-Nath-Irathen.

Regroupant la régie d'Ain-El-Hammam et la régie de Ouacifs ;

- Agence de Boghni.

Regroupant la régie de Draa-El-Mizan ;

- Régie de Tigzirt rattachée au siège.

#### **B. Missions des agences et régies**

Les différentes agences ont pour missions :

- Recouvrement des loyers, produits de cession et charges locatives ;
- Entretien et maintenance du patrimoine ;
- Diverses missions de proximité ;
- Représentativité de l'Office au niveau local.

### **1.2.4. Administration de l'Office**

Conformément à l'article 7 du décret exécutif n°91/147, les O.P.G.I. sont administrés par un Conseil d'Administration (CA) dont les membres sont désignés par le ministère de tutelle et dirigé par un DG nommé par décret présidentiel. La tutelle des O.P.G.I. est exercée par le Ministère de l'Habitat.

Le CA des O.P.G.I. est composé de :

- Un (01) ou deux (02) représentants proposés par le Ministre de l'Habitat ;
- Un (01) représentant proposé par le Ministre délégué au budget ;
- Un (01) représentant proposé par le Ministre délégué au trésor ;

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

- Un (01) représentant proposé par le Ministre de l'intérieur et des collectivités locales ;
- Un (01) ou deux (02) représentant élus des travailleurs.

Le CA peut faire appel en raison de sa compétence, à toute personne susceptible de l'éclairer sur les questions inscrites à l'ordre du jour.

Le contrôle des comptes de l'office relève de la compétence d'un commissaire aux comptes désigné par le CA.

Le CA délibère et adopte :

- Son règlement intérieur ;
- Le règlement intérieur de l'Office ;
- Les emprunts et le plan annuel de financement ;
- Les règles générales d'emploi des disponibilités et du placement des réserves ;
- L'acceptation des dons et legs ;
- L'acquisition et la location d'immeubles, les aliénations et échanges de droit mobiliers ou immobiliers.
- Les conditions générales de passation des marchés, contrats, accords, conventions...etc ;
- Les questions liées aux statuts, aux conditions de recrutement, de rémunération et de formation des personnels ;
- Les bilans et comptes de résultats ainsi que les propositions d'affectation des résultats.
- Et en général toutes les questions qui lui soumet le DG et susceptibles d'améliorer le fonctionnement de l'Office. A titre particulier, les projets de création de filiales et de prise de participations dans les sociétés civiles immobilières, les groupements ou entreprises publiques économique.

Durant l'année 2020, L'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou a tenu trois (03) CA à savoir :

- CA n°01 du 19 Janvier 2020 ;
- CA n°02 du 03 Août 2020 ;
- CA n°03 du 15 Novembre 2020.

### 1.2.5. Ressources et Patrimoine immobilier de l'office

Selon la documentation remise, l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou dispose ;

#### 1.2.5.1. Ressources humaines

L'O.P.G.I. mobilise un grand nombre du personnel qui sont repartis sur plusieurs catégories.

##### A. Effectif

Le nombre de l'effectif actuel de l'Office est réparti comme suit :

Tableau N°07 : Effectif de l'Office par catégorie socioprofessionnelle au 30/06/2021

Catégorie	Effectif
Cadre	114
Maitrise	54
Exécution	211
Total	379

Source : Document interne de l'O.P.G.I. au 2021

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

### B. Classement de l'office

Suivant le classement des O.P.G.I., l'Office est classé à la catégorie (03).

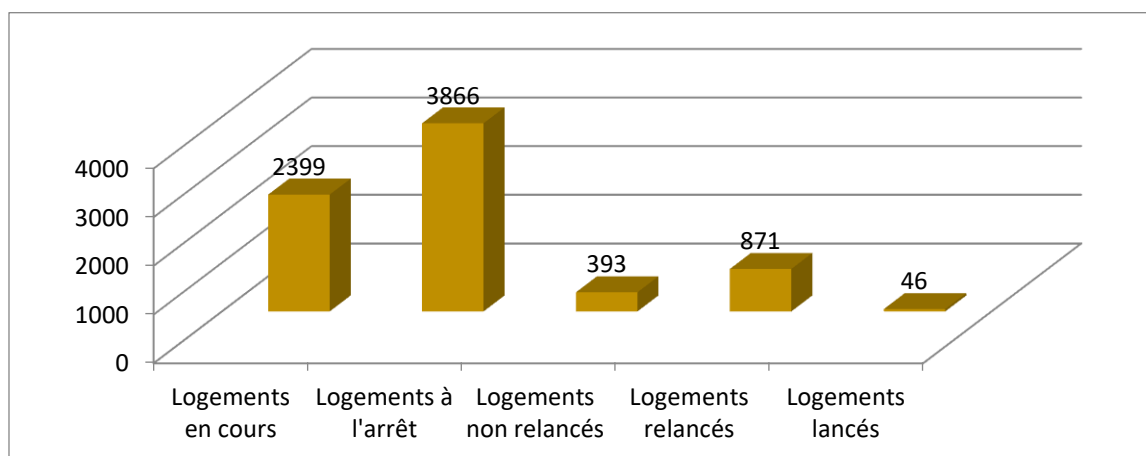
#### 1.2.5.2. Patrimoine immobilier

L'O.P.G.I. dispose des logements du type LPL (Logement Public Locatif), LSP (Logement Social Participatif) et LPA (Logement Promotionnel Aidé).

#### A. Situation physique des programmes LPL (2020)

L'Office mobilise 7575 logements LPL, répartis comme suit :

Graphe N°01 : Programmes LPL en 2020



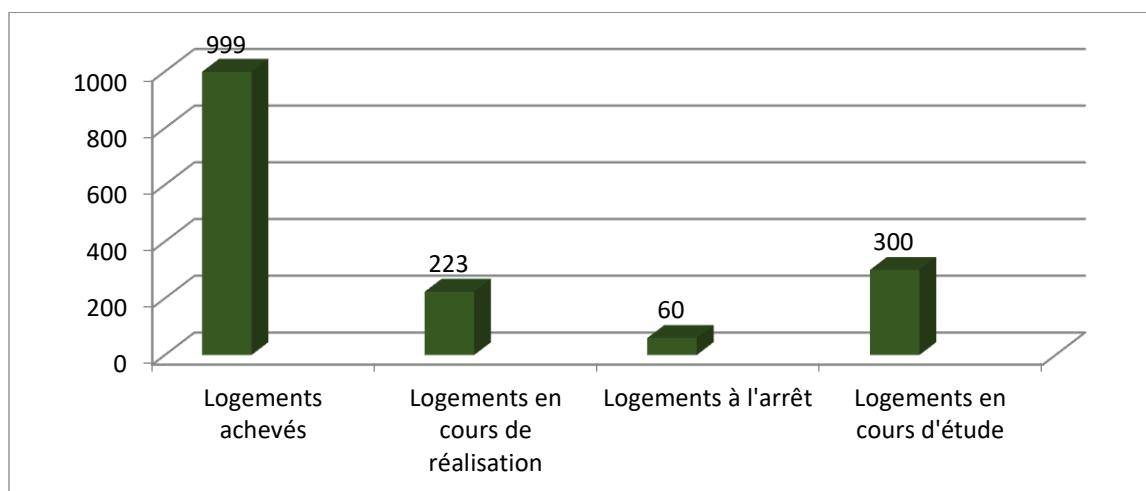
Source : Elaboré par nos soins à partir des données collectées au sein de l'Office

#### B. Situation physique de programme LSP et LPA (2020)

L'Office s'est engagé sur un programme de 1582 logements LSP/LPA et promotionnels répartis comme suit :

- OPGI/APC : 931
- OPGI/Université : 244
- OPGI/DGSN : 407

Graphe N°02 : Programmes LSP/LPA/promotionnel en 2020



Source : Elaboré par nos soins à partir des données collectées au sein de l'Office

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

### C. Patrimoine en location et en cession

Selon la documentation remise par l'O.P.G.I., le patrimoine en location et en cession est réparti comme suit :

Tableau N°08 : Patrimoine en location et en cession

Type de bien	Patrimoine de location	Patrimoine en cession			Total cédé	Total général
		Loi 81-01		Décret 03-269		
		Solde	Non solde			
Logements	13 967	9704	862	3650	14 216	28 183
Locaux	2 093	685	124	1428	2 237	4 330
<b>Total</b>	<b>16 060</b>	<b>10389</b>	<b>986</b>	<b>5078</b>	<b>16 453</b>	<b>32 513</b>

Source : Document interne de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou

### 1.3. Audit Interne au sein de l'O.P.G.I.

Comme nous avons vu sur l'organigramme de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou la cellule d'Audit Interne est rattachée directement à la DG, ceci véhicule une image importante de cette cellule dans l'organisation et la stratégie de l'office.

#### 1.3.1. Création de la cellule d'Audit interne

La fonction d'Audit Interne a été intégrée au niveau de l'O.P.G.I. par l'arrêté ministériel N°512 du 25 avril 2005 modifiant et complétant l'arrêté ministériel N°43/SPM du 19 octobre 1998 portant organigramme des O.P.G.I. qui a introduit l'Audit Interne comme cellule attachée à la DG de l'Office.

Par ailleurs, l'O.P.G.I. doit accorder à cette fonction, au-delà de son aspect légal, la plus grande importance au regard de la valeur ajoutée qu'elle contribue à créer par le biais de ses recommandations et ses conseils formulés aux différentes structures auditées.

#### 1.3.2. Missions du chargé de l'Audit Interne

L'assistant chargé de la cellule d'Audit Interne a pour mission :

- D'élaborer périodiquement un tableau de bord permettant au directeur générale d'apprécier les principaux indicateurs de l'activité et de disposer ainsi d'un instrument de contrôle de gestion
- d'effectuer des audits selon un planning approuvé par le directeur général ou le directeur général adjoint et établi les rapports résultants de cette mission
- de préconiser et d'initier, en relation avec les structures concernées, des mesures ou des actions d'amélioration des procédures après approbation de la direction générale
- D'assister les structures dans l'assimilation, la maîtrise et la mise en place de nouvelles procédures
- D'effectuer, sur demande du directeur général, des missions d'inspection.

#### 1.3.3. Organisation et fonctionnement de la cellule d'Audit Interne

Pour garantir l'indépendance et l'objectivité de la cellule de l'Audit Interne mise en place, l'organigramme présenté en dessus rattache la cellule directement à la DG.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

Les interventions de l'Audit Interne au sein de l'Office sont réalisées suivant une méthodologie qui s'inspire des normes internationales de la profession, les missions d'Audit sont menées suivant un plan annuel validé par le CA.

Cependant, en cours d'année, des Audits non programmés peuvent être réalisés à la demande du Directeur Général de l'Office sans porter atteinte au déroulement du plan d'Audit validé par le CA.

Quant à la communication des résultats et recommandations de l'Audit, ces derniers sont ponctués par des comptes rendu qui seront remis au premier responsable de l'Office. S'agissant du suivi de recommandations, la cellule d'Audit Interne procède à un suivi de la mise en œuvre des recommandations par des missions de suivi.

S'agissant du suivi de recommandations, la cellule d'Audit Interne procède à un suivi de la mise en œuvre des recommandations par des missions de suivi.

### **1.3.4. Relation avec le CA**

La relation entre la cellule d'Audit Interne et le CA réside dans le fait que ce dernier :

- Approuve la charte d'Audit Interne;
- Approuve la procédure d'Audit Interne;
- Approuve le plan d'Audit Interne;
- Etudie les suites à donner aux recommandations et ensuite la mise en œuvre ;
- Reçoit et entend le responsable de la cellule d'Audit Interne au moins deux fois par an.

### **1.3.5. Champs d'intervention**

L'Audit Interne est au service de l'Office et exerce son activité en interne sans limitation ni restriction.

L'activité d'Audit Interne fourni des analyses, des évaluations, des conseils et des recommandations. Toutes les structures de l'Office doivent être soumises à faire l'objet d'une analyse et d'une évaluation périodique dans le cadre de la mission d'Audit. S'agissant de l'activité de l'Office les structures concernées sont :

- Département Finances et Comptabilité ;
- Département Ressources Humaines et Moyens Généraux ;
- Département Gestion et Maintenance du Patrimoine ;
- Département Maitrise d'Ouvrage ;
- Département Développement de la Promotion Immobilière et Foncière ;
- Cellules : Contentieux-Informatique-Sécurité Interne ;
- Unités opérationnelles (Agences-Régies).

### **1.3.6. Méthodologie d'intervention de l'Audit Interne**

Selon la description de l'Auditeur, la démarche ou la méthodologie d'intervention se présente comme suit :

#### **1.3.6.1. Planification des missions**

Un plan d'actions annuel propre à la structure d'Audit Interne doit être établi par le responsable d'Audit et validé par la DG et le CA.

L'Auditeur Interne doit concevoir et formaliser un programme pour chaque mission, ce programme précise le champ d'intervention, les objectifs, la date et la durée de la mission.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **1.3.6.2. Démarche ou procédure de déroulement de l'Audit**

Une mission d'Audit Interne se déroule généralement en quatre phases :

Première phase : A l'effet d'enclencher l'opération d'Audit et d'établir un programme de travail, une correspondance est adressée au premier responsable de l'office et aux structures concernées.

Deuxième phase : La phase de réalisation de la mission se passe généralement sur site.

Troisième phase : La phase de compte rendu se matérialise par le rapport d'Audit Interne élaboré par la structure d'Audit Interne et transmis au premier responsable de l'office.

Quatrième phase : La phase de suivi des recommandations et évaluation des actions de progrès.

### **1.3.7. Approbation de la Charte d'Audit Interne**

La charte d'audit interne est un document important, contient des informations sur cette cellule, elle doit être réalisée par l'Auditeur interne.

#### **1.3.7.1. Objet et définition de la Charte d'Audit Interne**

La Charte d'Audit Interne est un document officiel qui précise la mission, les pouvoirs et les responsabilités de cette activité. Elle autorise l'accès aux documents, aux personnes et aux biens, nécessaires à la réalisation des missions.

L'approbation finale de la Charte d'Audit Interne relève de la responsabilité du CA. Ce document doit être largement diffusé aux différents départements, cellules de l'office et la section syndicale.

#### **1.3.7.2. Approbation et entrée en vigueur**

La charte réalisée par l'Auditeur entre en vigueur dès son approbation par le CA.

#### **1.3.7.3. Révision**

La charte d'Audit Interne peut faire, quand cela s'avère nécessaire, l'objet d'une révision à l'initiative de la cellule d'Audit Interne ou du DG.

Cette section nous a permis de prendre connaissance de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou à travers les dispositions législatives et réglementaires de sa création, son organigramme, ses missions, son patrimoine et son administration, voir la transformation de leurs statuts juridiques.

Par ailleurs, nous avons présenté un aperçu sur la cellule de l'Audit Interne ; sa création, son organisation et fonctionnement, méthodologie d'intervention et sa relation avec le CA.

### **Section 02 : Gestion d'un projet de construction au sein de l'O.P.G.I.**

Après avoir donné un aperçu représentatif sur la structure organisationnelle de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou et avant d'entamer notre cas pratique sur l'Audit des décisions de la section des marchés publics du projet de construction des 50 logements de LNI, nous devons d'abord présenter le processus global de gestion du présent projet au sein de l'entreprise d'accueil.

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

---

### 2.1. Carte d'identité du projet

Les principales informations concernant le projet représentent sa carte d'identité que nous allons exposer dans ce qui suit ;

- **L'intitulé de l'opération** : RAR 50 logements publics locatifs (LPL) en lots TCE avec VRD et commerce ;
- **Type de logements** : F3 d'une surface habitable moyenne de 67m<sup>2</sup>, répartis entre 03 blocs : A : 20 logements; B : 20 logements ; C : 10 logements
- **Lieu d'implantation** : région LNI, willaya de Tizi-Ouzou ;
- **Programme** : 2010/2014, tranche 2011 ;
- **MOA** : est l'O.P.G.I. qui définit le programme, l'enveloppe financière et le planning de l'opération qu'elle doit mener pour réaliser le projet des 50 logements ;
- **MOE** : est le bureau d'architecture qui conçoit, décrit et dessine les bâtiments. Dans l'élaboration du projet, il tient compte du programme, de la réglementation, des références culturelles, du site et des matériaux et de leur mise en œuvre, du budget...etc. ;
- **Intitulé des utilisateurs** : Ce type de logement LPL est destiné en principe aux catégories sociales défavorisées, dépourvues de logement ou vivant dans des conditions précaires ou insalubres. Ce sont des logements collectifs (appartements) qui sont occupés moyennant un loyer très bas.
- **Les ministères concernés** : Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la ville et Ministère des finances ;
- **Intervenants du chantier** : Le chef de projet de l'O.P.G.I. et les chefs de projet des entreprises de réalisation, le BET, le CTC, constituent un groupe de pilotage permettant de gagner du temps dans la gestion du projet et de l'enrichir en croisant les savoirs faire. Ils réalisent un rapport assurant le bon déroulement du projet dans son intégralité. Une réunion de chantier est régulièrement organisée pour faire le bilan des travaux effectués et organiser la suite du chantier.
- **Financement** : Pour assurer le financement de ce projet, l'O.P.G.I. fait appel à la Caisse National des Logements (CNL), un instrument privilégié de la mise en œuvre de la politique de financement de l'habitat, définie par les pouvoirs publics, il s'agit d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

La CNL n'octroie le crédit que si le dossier de l'O.P.G.I. est complet. Ce dernier est composé de l'agrément de l'Office, le permis de construire, l'acte de propriété, déclaration d'existence de l'entreprise et du devis quantitatif et estimatif (qui doit être en cohérence avec les prix de marchés). Dans le cas de ce projet, la CNL ne donne pas le crédit à l'Office, mais paie les factures de situations que ce dernier remet chaque mois pour régler le compte de l'entreprise de réalisation. En outre, la CNL libère l'aide de l'Etat par tranches successives, en fonction de l'avancement des travaux, ou en tranche unique dans le cas de la vente d'un logement fini.

Au préalable il y a lieu de noter que les informations contenues dans cette illustration empirique sont du ressort de ce qui a été expliqué par le personnel du département de maîtrise d'ouvrage de l'OPGI de Tizi-Ouzou, tout en enrichissant par des recherches personnelles.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **2.2. Etude et programmation**

Il s'agit d'initier et de mener à leur terme toutes les actions liées à la phase de mobilisation du terrain, de maturation de projet, d'élaboration des études relatives au programme LPL.

#### **2.2.1. Initiation de l'opération**

Initiation de l'opération est étudier la demande des utilisateurs par rapport aux objectifs généraux de l'organisation et décider si le concept est viable.

La définition préalable des besoins c'est une phase essentielle, du ressort de l'O.P.G.I. dont le contenu va conditionner et encadrer le travail de conception du projet.

Tout commence par l'expression du besoin des collectivités locales (APC de LNI) transmis vers le wali et par la suite vers le ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville, dont il y aura la répartition des projets au cours du conseil ministériel.

Selon les besoins et les exigences nécessaires concernant la région de LNI un projet de 50 logements LPL a été programmé.

#### **2.2.2. Programmation**

Le programme est un outil d'aide à la conception et à la réalisation de l'ouvrage. Les études du programme servent à énumérer et à exprimer les besoins fonctionnels du l'O.P.G.I. au futur MOE. Il compose donc le lien entre le projet de l'Office et le projet architectural et technique du MOE (l'architecte).

Le programme ne fait aucune proposition architecturale ; chaque architecte, lors du concours ou de consultation, s'y appuiera pour élaborer son projet. C'est aussi à ce document que l'architecte retenu se référera et il constitue en outre le seul document que l'on pourra plus tard éventuellement lui opposer.

#### **2.2.3. Inscription du projet**

Dans cette phase le MOA (OPGI) inscrit le projet par une fiche technique qui contient : l'intitulé du projet, numéro de l'opération, le programme et l'autorisation du programme

Suivant les besoins de la région LNT en logements, l'O.P.G.I. inscrit un projet de 50 logements qui contient la tranche 2011 par le ministère de l'habitat de l'urbanisme et de la ville dans le programme quinquennal 2010/2014.

Durant cette phase une fiche technique d'inscription est établie avec : l'Intitulé du projet, numéro de l'opération, autorisation du programme.

#### **2.2.4. Choix du terrain**

La sélection d'un terrain est une étape cruciale, et contient des critères quant à l'optimisation de l'emplacement d'un projet. Il est nécessaire de connaître toutes les caractéristiques environnementales avant d'envisager l'acquisition. Elle se fait par l'OPGI (chef de projet et chargé de foncier), à la présence de la protection civile, l'APC, la DUAC, SONALGAZ, l'ADE qui donnent leurs autorisations ou leurs avis pour la construction du projet.

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

---

### 2.2.4.1. Sélection d'un emplacement

Il s'agit de rechercher des terrains qui offrent une bonne accessibilité aux services suivants :

- **Offre alimentaire** : vise à assurer aux résidents la capacité de subvenir adéquatement à leurs besoins alimentaires grâce à une gamme complète de produits ;
- **Santé** : vise à assurer aux résidents l'accès à des établissements offrant des soins de santé de première ligne ;
- **Éducation** : vise à assurer aux familles l'accès à des établissements éducatifs, en particulier une école primaire ou secondaire ;
- **Récréation** : vise à assurer aux résidents l'accès à des établissements offrant des services culturels, sportifs, communautaires ou spirituels ;
- **Mobilité** : vise à assurer la proximité du système de transport public, de pistes cyclables, d'artères principales...etc ;
- **Vie associative** : vise à assurer la proximité des parcs, des centres communautaires...etc.

### 2.2.4.2. Caractéristiques du terrain

Les terrains sont sélectionnés de façon à :<sup>1</sup>

- Limiter l'étalement urbain et concentrer le lotissement dans des secteurs dotés d'infrastructures et de services ;
- Éviter les surcoûts de construction ;
- Éviter les risques pour la santé et la sécurité des occupants ;
- Assurer la durabilité du bâtiment et des infrastructures ;
- Préserver les milieux d'intérêt écologique.

### 2.2.4.3. Aspect technique

Une étude géotechnique et une étude environnementale du terrain concluantes sont requises dans tous les cas pour obtenir un engagement conditionnel.

#### A. Engagement d'un géomètre topographe

Il est chargé pour dresser les plans et documents topographiques qui délimitent les propriétés foncières, et le seul habilité à dire la propriété en fixant les limites des biens foncier, c.-à-d. les prises des mesures pour limiter le terrain.

#### B. Choix de laboratoire de géotechnique

Certaines topographies, certaines compositions de sol et certains environnements immédiats sont moins appropriés à la construction de bâtiments et peuvent entraîner des surcoûts. Même si, selon les autorités locales, un terrain est situé dans une zone permettant la construction, une évaluation des risques est nécessaire afin de déterminer le potentiel du terrain.

Une étude géotechnique permet d'appréhender les risques naturels susceptibles d'impacter le projet et d'apprécier leurs aléas dans la zone où s'établira la construction. Entre autre, elle permet de déterminer et d'optimiser les principes de fondation qui seront utilisés pour soutenir la future construction.

---

<sup>1</sup> Guide de construction, Programme Accès Logis Québec, Janvier 2014, p. 09

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

---

De façon générale, les terrains présentant les caractéristiques suivantes doivent être évités :<sup>2</sup>

- **Topographie** : Topographie susceptible de présenter des problèmes d'accumulation d'eau, d'érosion, d'accès ou de sécurité ;
- **Capacité portante** : Terrains dont la capacité peut occasionner des affaissements et des dommages structuraux à moyen terme ;
- **Composition** : Composition nécessitant une excavation majeure dans le roc ou requérant des travaux d'excavation ou de remplissage autres que pour la construction des bâtiments, des équipements et des infrastructures du projet ;
- **Contamination** : Sol présentant des concentrations élevées de substances susceptibles de comporter un risque pour la santé humaine ou l'environnement ;
- **Zones inexploitées ou d'intérêt écologique** : Terrains précédemment inexploités ou présentant une valeur écologique reconnue, tels que des parcs, des terres agricoles, des milieux humides ou boisés ou encore des terres abritant des écosystèmes rares ou fragiles ;
- **Zones inondables ou à risque** : Terrains situés dans des zones présentant des risques d'origine naturelle, telles que des plaines d'inondation et des zones à risque d'affaissement ou de glissement de terrain ;
- **Champs électromagnétiques** : Proximité d'antennes (émetteur de radiotélévision, relais pour téléphonie mobile) et de lignes à très haute tension.

Cependant les terrains présentant les caractéristiques suivantes sont privilégiés :<sup>3</sup>

- **Infrastructures** : Facilité de raccordement aux réseaux d'infrastructures existants (énergie, égouts et aqueducs) ;
- **Densification** : Terrains bordés par des lots où l'on trouve déjà des constructions ou des aménagements ;
- **Friches** : Lorsque cela est possible, favoriser le réaménagement de zones de friches industrielles ou commerciales ;
- **Transport en commun** : Dans les secteurs métropolitains et les milieux urbains, privilégier les terrains à proximité du réseau de transport en commun.

### C. Choix de Bureau d'Etude Technique (BET)

Du fait que le cas de notre projet ne dépasse pas le nombre de 50 logements et le montant du besoin estimé est inférieur à 6000 000 DA, le marché de maîtrise d'œuvre de travaux n'est pas obligatoirement passé selon la procédure de concours.<sup>4</sup> En revanche, le choix de BET est organisé par une consultation en interne (au sein de l'O.P.G. I) sur la base d'un cahier des charges soumis, préalablement au lancement de la procédure.

Le service des études et programmation organise l'opération de la consultation en fonction de la nature du besoin à satisfaire, en tenant compte du nombre d'opérateurs économiques susceptibles d'y répondre, dans le respect des principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, et de la transparence des procédures.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Op. Cit., p.09

<sup>3</sup> Idem, p. 11

<sup>4</sup> Décret présidentiel n° 15-247 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, article 13, p.08

<sup>5</sup> Idem, article 11, p. 07

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

Le service contractant de l'O.P.G.I. consulte les entreprises ayant participé à l'appel d'offres, par lettre de consultation, avec le même cahier des charges, à l'exception des dispositions spécifiques à la procédure d'appel d'offres. Ainsi, il peut réduire le délai de préparation des offres. Le cahier des charges n'est pas soumis à l'examen de la commission des marchés. Dans le cas où le service contractant décide d'élargir la consultation à des entreprises qui n'ont pas participé à l'appel d'offres, il doit obligatoirement, publier l'avis de consultation.

### **D. Contrôle Technique de Construction (CTC)**

Est un organisme chargé du contrôle du dossier d'exécution (les études génie civil) pour approbation une fois l'étude finalisée, il définit de concert avec le MOE, sur la base d'un plan de masse, le programme des essais et sondages à effectuer au titre de l'étude des sols. Par ailleurs, le contrôleur technique a pour missions de veiller, pour le compte du maître d'ouvrage à l'application des règles garantissant (normes, règles de calcul, méthode de construction), il assure la solidité de l'ouvrage et la sécurité des personnes fréquentant la construction.

#### **2.2.4.4. Aspects juridiques**

L'acquisition de terrains à bâtir doit tenir compte de considérations juridiques, pratiques et fiscales. De façon générale, les terrains suivants doivent être évités :<sup>6</sup>

- Terrains présentant des servitudes impossibles à radier qui peuvent nuire à la construction des bâtiments ;
- Terrains dont la promesse de vente contient des restrictions ;
- Terrains dont les titres de propriété sont viciés ;
- Terrains nécessitant des droits de passage ;
- Terrains soustraits à la garantie légale ;
- Terrains dont l'acquisition est impossible.

#### **2.2.5. Préparation d'un cahier des charges**

Une fois l'étude approuvée et ficelée, l'étape de préparation du cahier des charges se fait par un chargé d'étude où il y a lieu de faire une estimation quantitative et qualitative des éléments du projet, en terme d'architecture, plans, devis estimatifs et quantitatifs ... etc. Suite à cela un avis d'appel d'offre sera lancé pour faire le choix des entreprises qui vont soumissionner le projet afin d'effectuer sa réalisation.

### **2.3. Choix de l'entreprise de réalisation**

Pour concrétiser le RAR du projet des 50 logements, l'O.P.G.I. fait appel à une entreprise jugée apte à l'exécuter.

#### **2.3.1. Pourquoi le RAR du projet**

Le projet était confié initialement à l'entreprise ETB TCE H.M par l'ODS du 20/05/2015 enregistré sous le N°85/2015 portant la réalisation en TCE avec VRD et commerce sans peinture sur murs extérieurs des 50 logements public, locatif à LNI ; LPL 2010/20140 tranche 2011, pour un montant de 144.232.870,25 DA/TTC et notifié à l'entreprise le 26/05/2015.

---

<sup>6</sup> Op., Cit., p. 11

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

Cependant, l'entreprise H.M n'a pas respecté les clauses du contrat de travail. A cet effet ; l'Office signale l'abandon total du chantier, par des procès-verbaux (PV) de carence le 18/07/2018 et 25/07/2018, et une mise en demeure N°01 par voie de presse adressée à l'entreprise et parue dans les Quotidiens Nationaux « LA NATION » et « EL MAQAM » du 30/07/2018.

Ensuite, des PV de carence du 05/09/2018 et du 19/09/2018 signalant l'abandon total du chantier, une mise en demeure N°02 par voie de presse adressée à l'entreprise et parue dans les Quotidiens Nationaux « TRANSACTION D'ALGERIE » et « EL MOUWATEN » du 26/09/2018, par ailleurs un PV de constat du 03/10/2018 indiquant l'abandon du chantier.

Enfin, vu l'article 25 du Cahier des Clauses Administratif General (CCAG) relatif à la cessation absolue ou ajournement des travaux et l'article 50 du contrat relatif à la résiliation unilatérale, le DG de l'O.P.G.I sur proposition du chef de département MOA ; a pris les décisions suivantes : (voir Annexe N°02)

- Le marché N°85/2015 passé avec l'entrepreneur H.M est résilié aux torts exclusifs de l'entreprise en date du 26/11/2018 dont le montant des travaux réalisés et payés pour la partie logements est de 471.251,96 DA soit 0.33% du montant du marché, et un taux d'avancement des travaux de 05%.
- Le Décompte Général et définitif des travaux réalisés à la date de signature de la présente décision sera établi par les services de l'OPGI et le bureau d'étude chargé du suivi du projet à l'effet d'arrêt de la situation financière liée à la résiliation du marché susvisé ;
- Le préjudice financier subi par le MOA du fait de la défaillance avérée l'entreprise ainsi que tous les surcoûts qui seront engendrés par la relance du projet seront totalement imputables à l'entreprise résiliée ;
- Messieurs les chefs des départements : MOA, Finance et Comptabilité de l'office sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision dès sa signature.

### **2.3.2. Lancement d'Avis d'Appel d'Offre**

Pour relancer les travaux du projet RAR de 50 logements, il y a lieu de lancer un avis d'Appel d'Offre pour retenir une entreprise de réalisation (voir annexe N°03).

Conformément à l'article 39 et 40 du décret présidentiel N°15/247 du 16/09/2015 portant réglementation des marchés public et des délégations de service public, un avis d'Appel d'Offre National Ouvert avec exigence de capacités minimales N°02/2020 est lancé par l'O.P.G.I. le 24/02/2020, pour la réalisation des travaux en TCE avec VRD avec ou sans Commerce du projet RAR 50 logements public locatifs à LNT, programme LPL, Tranche 2011.

En revanche, conformément à l'article 82 du décret cité en dessus ; l'OPGI déclare l'infructuosité de l'avis d'appel d'offre N° 02/2020.

A cet effet, après expiration du délai de recours qui est introduit dans les dix (10) jours à compter de la première publication de l'infructuosité de l'avis d'appel d'offre N°02/2020, un avis d'Appel d'Offre National Ouvert avec exigence de capacités minimales N°15/2020 ayant le même objet a été lancé par l'office.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **2.3.3. Ouverture des plis et évaluation des offres**

Selon le décret des marchés publics et le mode de passation de marché (en général, il s'agit d'appels d'offres ouverts avec exigences minimales), la constitution d'une commission d'évaluation des offres est nécessaire ainsi qu'une autre pour l'ouverture des plis.

L'ouverture est faite en séance publique le 15/03/2020, par la commission d'ouverture<sup>7</sup> dont elle a lu le montant de l'offre et elle a vérifié sommairement la présence des documents administratifs demandés. La commission d'ouverture rédige un PV d'ouverture qui est signé par tous les membres de la commission et de préférence également par les soumissionnaires présents.

La commission d'évaluation vérifie l'éligibilité du soumissionnaire (les causes éventuelles d'exclusion).

Les conditions d'éligibilité concernent les capacités techniques, financières et professionnelles indispensables à l'exécution du marché. Elles doivent être proportionnées à la nature, la complexité et l'importance du projet (voir Annexe N°04)

- L'offre du soumissionnaire est éligible si la capacité du soumissionnaire est au minimum répond aux exigences formulées dans le cahier des charges et si elle ne répond pas aux exigences demandées, l'offre est rejetée.
- Si elle répond aux exigences minimales, l'offre passe à la partie financière dont les prix unitaires en chiffres doivent correspondre à ceux écrits en lettres (en cas de divergence, le montant en lettres fait foi), les multiplications (Quantité xPU) et la somme totale.
- Le soumissionnaire répondant favorablement aux critères de sélection et disposant de l'offre financière la plus basse ou économiquement la plus intéressante remporte le marché par la simple notification au soumissionnaire gagnant ou par la signature d'un contrat.

Il y a lieu de noter que les deux commissions citées en dessus n'ont pas le droit de prendre la décision finale mais ils proposent au service contractant de prendre en compte les conclusions retenues par ces dernières.

Selon la législation en vigueur, le résultat de l'analyse (ou les conclusions) est publié dans les journaux de la place.

### **2.3.4. Avis d'Attribution du marché**

Conformément aux dispositions des articles 65 et 82 du décret N°15/247, l'Office informe l'ensemble des soumissionnaires ayant participé à l'avis d'appel d'offre N°15/2020 du résultat de l'ouverture des plis et l'évaluation des offres par une attribution provisoire du marché indiquant l'entreprise sélectionnée ; ETB/TCE C.Y.

Par ailleurs, à partir de la date de clôture du délai laissé aux recours, et du fait qu'aucun recours n'a été réceptionné, l'attribution du marché définitive est faite pour ETB/TCE C.Y. (voir Annexe N°05)

### **2.3.5. Début des travaux (ODS)**

Selon l'article 12 du CCAG ; le projet est lancé par un ODS de démarrage des travaux notifié d'un délai de 36 mois ; un document donnant à l'entrepreneur titulaire du marché des

---

<sup>7</sup> Cahier des Clauses Administratives Générales, article 4, p.18

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

instructions relatives à l'exécution des travaux, et pendant la réalisation il peut y avoir des ODS d'arrêt et reprise des travaux.<sup>8</sup>

Cependant après une réunion portant mise au point et optimisation de l'offre reçue, le partenaire co contractant a accepté de revoir le délai à la baisse, soit de 30 mois (voir Annexe N°06).

### **2.4. Conduite de l'opération de construction**

Il s'agit du lancement de la réalisation du projet, du suivi des travaux et de la réception de l'ouvrage. Il capitalise également l'ensemble des informations relatives aux conditions de réalisation.

#### **2.4.1. Suivi des travaux**

Il s'agit du suivi de la réalisation proprement dite du projet sur le terrain, par un cahier de chantier et PV des réunions hebdomadaires.

##### **2.4.1.1. Journal de chantier**

Est un document rempli tous les jours par le chargé de suivi des travaux. Ce cahier contient les informations suivantes : nom du chantier, date, conditions atmosphériques, le personnel présent ce jour, les approvisionnements du jour, les travaux en cours et les remarques éventuelles du bureau d'architecture, du projet, du bénéficiaire ou de l'entrepreneur lui-même. Chaque feuille du cahier est signée par le chef de chantier et le surveillant permanent du bureau d'architecture.

A chaque visite du bureau d'architecture, il note dans le journal les remarques concernant sa visite et signe le journal.

##### **2.4.1.2. PV des réunions hebdomadaires**

Le bureau d'architecture organise une réunion de chantier hebdomadaire à laquelle participent l'ingénieur et le surveillant permanent du bureau d'architecture, la direction du projet et le directeur de l'entreprise

A la fin de chaque réunion, un PV in situ est établi et signé par toutes les parties, le PV comprend au minimum les parties suivantes : nom du chantier, date, numéro du PV, les personnes présentes, les travaux réalisés au cours de la semaine précédente, le respect des prévisions de la semaine précédente, les approbations des échantillons (matériaux, huisseries, équipement...), les travaux prévisionnels pour la semaine à venir, les remarques et conseils, la signature de tous les participants à la réunion.

Cette réunion permet, d'une part, de visualiser les avancées et la qualité des travaux, de signifier à l'entreprise ses manquements et imperfections et, d'autre part, de planifier avec le bénéficiaire et l'entreprise les activités du chantier.

#### **2.4.2. Réception de l'ouvrage**

C'est l'acte par lequel l'O.P.G.I. déclare accepter l'ouvrage. La réception de l'ouvrage faite à la présence du : CTC, protection civile, l'APC, DUAC, SONEGAS, l'ADE, qui réalisent un rapport faisant apparaître les raisons de la conformité ou non-conformité du projet.

---

<sup>8</sup> Op. Cit. Article 12, p. 18.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **2.4.2.1. Réception provisoire**

Le bureau d'architecture organise la réception provisoire qui se tient à la fin du chantier. À la fin de la réunion de réception, un PV in situ est établi et signé par toutes les parties. Chaque partie reçoit une copie et l'original est conservé par le projet.

Cette réception permet aussi de signaler les manquements et imperfections de l'entreprise, de céder officiellement le bâtiment au bénéficiaire pour utilisation. Le dernier paiement de l'entreprise se fait lorsque toutes les remarques notifiées sur le PV de réception provisoire sont levées.

La levée des remarques est sanctionnée par un courrier du bénéficiaire stipulant qu'elles ont bien été levées par l'entreprise. Le bureau d'architecture recevra son dernier paiement après la levée des remarques et lorsqu'il aura remis son rapport final de chantier et les plans de recollement du chantier.

Une caution de 5 à 10 % du montant du marché est conservée durant une année après la réception définitive du chantier. Cette caution est à distinguer de la garantie de bonne exécution, expliquée au point suivant.

### **2.4.2.2. Réception définitive**

Le bureau d'architecture organise la réception définitive. Cette réception permet de constater l'état des bâtiments après un an de fonctionnement. Un PV de réception définitive est établi, indiquant à l'entreprise les éventuels défauts apparus suite à une mauvaise mise en œuvre ou une mauvaise qualité des matériaux utilisés (microfissures dans les murs ou sols, gouttières tordues sous l'effet du soleil... etc.). L'entreprise n'a aucune responsabilité quant aux dégradations dues à l'utilisation du bâtiment telles que la saleté, les vitres brisées, les robinets et lampes cassés, les huisseries dégradées...etc.

Le PV est signé par toutes les parties qui reçoivent chacune une copie, l'original étant conservé par le projet.

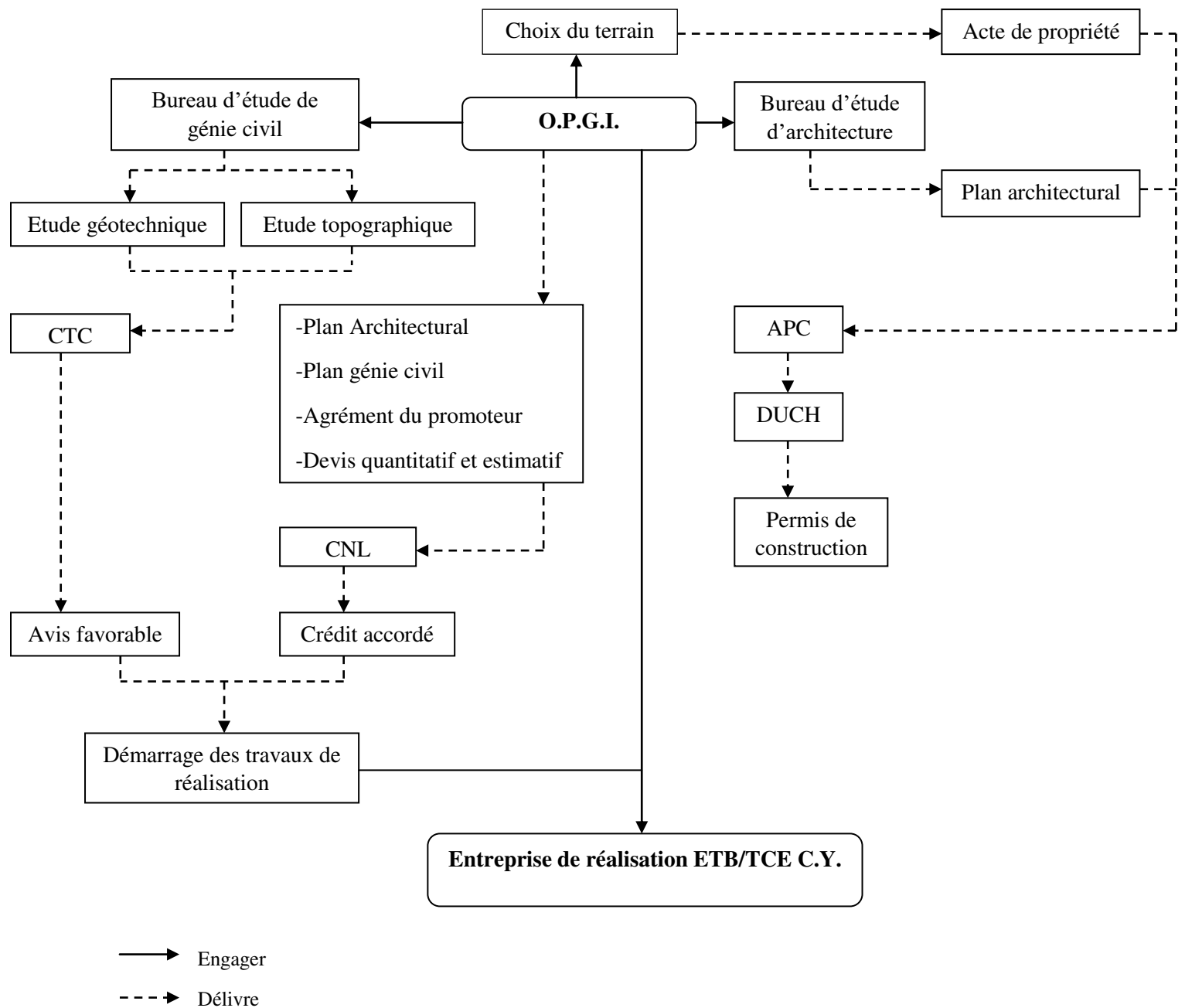
La garantie bancaire de bonne exécution de 5 à 10 % du montant du marché est libérée lorsque les remarques signalées lors de la visite de réception définitive sont levées (ce qui est sanctionné également par une lettre du bénéficiaire).

Cette section nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de la gestion d'un projet de construction concret au niveau de l'O.P.G.I de Tizi-Ouzou, à savoir le programme de 50 logements LPL de la région de LNI tout en commençant par l'étude et programmation, en passant par la procédure du choix de l'entreprise de réalisation à travers les marchés publics pour terminer par la conduite de l'opération de construction, en outre le suivi des travaux jusqu'à la réception de l'ouvrage. La figure ci-dessus résume les différentes étapes du processus de gestion du projet de 50 LPL.

La figure ci-après récapitule les étapes que nous venons de présenter :

# Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

Figure N°10 : Processus de gestion du projet de 50 LPL



Source : Elaboré par nos soins

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **Section 03 : Examen des marchés publics**

Après avoir présenté le processus de gestion du projet de construction des 50 logements dans sa globalité, nous allons essayer à travers cette dernière section d'exposer la démarche ainsi que les résultats de la mission d'Audit que nous avons mené par simulation. Ainsi, notre mission porte uniquement sur la phase des marchés publics tout particulièrement le marché des travaux vu que celui-ci présente une promptitude de décisions dans le cadre de la gestion d'un projet de construction.

Ainsi, l'objectif de notre mission est de :

- Contrôler l'application des procédures relatives aux passations des marchés publics ; dans le respect du principe de ; liberté d'accès à la commande, égalité du traitement des candidats et transparence des procédures
- S'assurer que l'exécution des travaux est en conformité avec les clauses contractuelles ;
- Démontrer dans quelle mesure l'Audit Interne peut constituer un outil d'optimisation de la décision.

La mission d'Audit est réalisée par nous-mêmes en tant qu'auditeurs stagiaires en formation et par l'assistant de la cellule d'audit interne de l'O.P.G.I. en tant que responsable d'audit. La démarche dans notre travail est basée essentiellement sur les interviews (questionnaire d'audit) et guide d'entretien. Concernant le champ de notre Audit, il va inclure la section des Marchés Publics. Cette mission s'est donc déroulée en trois phases :

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion.

#### **3.1. Phase de préparation**

La présente phase se déroule par une prise de connaissance de la section des Marchés Publics du service, Prix et Marché, et la détection des risques inhérents.

##### **3.1.1. La prise de connaissance**

La prise de connaissance s'est effectuée par un questionnaire (voire Annexes N°01) de prise de connaissance, c'est sur la base du traitement de ce questionnaire que nous avons présenté l'organisme d'accueil (section 01 du chapitre III).

Pour ce faire, nous avons utilisé les méthodes courantes des auditeurs à savoir :

- Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC) ;
- La lecture des documents internes à l'entreprise ;
- La consultation des rapports d'audit précédents.

Ces différentes méthodes nous ont permis de collecter des informations relatives au processus de préparation, de passation et d'exécution des marchés publics.

En effet, la section des marchés est chargée, à partir de la date de clôture du délai laissée à la concurrence, de l'ensemble des actions permettant la conclusion, la formalisation et l'approbation des marchés, convention ou contrat de réalisation. A ce titre elle :

- Se charge des opérations de retrait et de dépôt des dossiers d'appel d'offre,
- Réceptionne les offres des soumissionnaires et procède à la clôture du dépôt des soumissions,

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

- Fait réunir la Commission d'Ouverture des Plis
- Vérifie la conformité des documents avec la législation et la réglementation en vigueur,
- Fait réunir la commission d'évaluation des offres.
- Formalise l'attribution provisoire des marchés.
- Fait instruire tout recours émanant des soumissionnaires.
- Etablit, en relation avec le maitre d'œuvre, les différents éléments du marché ou de la convention.
- Formalise-le marché et le fait signer par l'entreprise.
- Fait réunir la commission des marchés,
- Introduit, sur la base d'un rapport de présentation, le marché et ses avenants éventuels auprès de la commission des marchés en vue de leur approbation(Visa).
- Fait établir les ordres de services et les notifie,
- Gère les aspects administratifs et juridiques inhérents à l'exécution des marchés,
- Conserve et classe les dossiers et les documents de soumission et des projets réalisés.

### 3.1.2. Identification des risques inhérents

Après la prise de connaissance du domaine concerné, nous avons essayé d'identifier certains risques afférents ; comme nous les résumons dans le tableau ci-après :

Tableau N° 09 : Tableau des risques

Facteurs de risques	Observations
Défaillance de la notation des offres techniques.	Une note erronée de l'offre technique peut causer l'infructuosité de la procédure de l'appel d'offre.
Surestimation des montants dans le cahier des charges	Surpasser le seuil du montant du programme élaboré dans le cahier des charges préparé par l'office induit un rejet de ce dernier.
Refus de l'avenant	Les avenants rejetés par le ministère de la tutelle peuvent causer des retards dans les délais de réception, ce qui peut affecter la valorisation du montant du programme.

Source : Elaboré par nos soins

### 3.2. Phase de réalisation

Cette phase se débute par une réunion d'ouverture, ensuite c'est l'établissement d'un plan de mission qui oriente le déroulement de la mission, enfin, c'est l'examen du processus des marchés publics.

#### 3.2.1. La réunion d'ouverture

Il est à préciser que dans notre cas, nous n'avons pas reçu un ordre de mission vu qu'il s'agit d'une simulation. Cependant, nous avons procédé à une réunion d'ouverture avec seulement le chargé de la cellule d'Audit Interne où nous avons traité des modalités du déroulement de notre mission ainsi que des objectifs de celle-ci. Le responsable d'Audit par la suite, a informé les autres parties concernées du déroulement de cette mission.

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

### 3.2.2. Le plan de mission

Après la réunion d'ouverture, nous avons procédé à l'élaboration du programme d'audit dit aussi le programme de vérification que nous avons structuré comme suit :

- Examen de préparation des marchés ;
- Examen de la passation des marchés ;
- Examen d'exécution des marchés.

#### 3.2.2.1. Examen de préparation des marchés

Lors de cette phase, nous avons procédé à l'examen du dossier d'appel d'offre, du CCAG, le règlement de consultation et ce, via un questionnaire que nous avons structuré comme suit :

Tableau N° 10 : Guide d'examen de préparation des marchés

Questions	Oui	Non	Observations
Existe-t-il un document de base pour lancement d'appel d'offre ? Et quels sont les pièces constitutantes ? ce dernier ?	✓		Est le dossier de consultation des entreprises, mis à la disposition des soumissionnaires, il contient tous les renseignements nécessaires leur permettant de présenter des offres acceptables, notamment: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ la description précise de l'objet des prestations demandées ou de toutes exigences y compris les spécifications techniques, la certification de conformité et les normes auxquelles les produits ou services doivent satisfaire ;</li><li>➤ les conditions à caractère économique et technique, et, selon le cas, les garanties financières ;</li><li>➤ les renseignements ou pièces complémentaires exigées des soumissionnaires ;</li><li>➤ la ou les langues à utiliser pour la présentation des soumissions et documents d'accompagnement ;</li><li>➤ les modalités de paiement et la monnaie de l'offre</li><li>➤ toutes autres modalités et conditions fixées par le service contractant auxquelles doit être soumis le marché ;</li><li>➤ le délai accordé pour la préparation des offres ;</li><li>➤ le délai de validité des offres ou des prix ;</li><li>➤ la date et l'heure limite de dépôt des offres et la formalité faisant foi à cet effet ;</li><li>➤ la date et l'heure d'ouverture des plis ;</li><li>➤ l'adresse précise où doivent être déposées les offres</li></ul>
Ya t-il des critères d'éviction des offres techniques et financières ? Quels sont ces	✓		Dans les marchés publics, l'offre financière est le montant du marché porté sur l'acte d'engagement par un soumissionnaire, elle est, en principe reliée à d'autres pièces de prix rendues ou non contractuelles comme la Décomposition du Prix Global et Forfaitaire (DPGF), le Bordereau des Prix Unitaires (BPU), le Détail Quantitatif

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

critères ?			<p>Estimatif (DQE).</p> <p>L'offre technique comporte les éléments techniques, elle s'appuie généralement sur une note méthodologique ou autre terminologie exigée pour le soumissionnaire. Ce document technique décrit les moyens mis en œuvre pour effectuer les prestations, la composition de l'équipe avec ou non la description des profils (fonctions, responsabilités, CV, ...) la méthodologie utilisée, les produits et/ou matériaux proposés, ... mais ne devrait pas comporter d'éléments relatifs aux prix.</p>
Ya -t-il un dossier de traçabilité de l'offre ? Et quels sont les pièces constituant ce dossier ?	✓		<p>Le dossier de traçabilité de l'appel d'offre est constitué par les documents suivants ; une copie de cahier des charges, la permission de la commission du marché, l'Avis d'appel d'offre national (AON), copie de l'AON publié aux journaux, PV d'ouverture des plis, copie de l'attribution du marché.</p>
Est-ce que le service Prix et Marché dispose d'un référentiel spécifique ? Est comment vous l'utilisez ?	✓		<p>Il s'agit d'un cahier des CCAG fixant les clauses propres à chaque marché et comporte la référence aux textes applicables. Ce cahier est approuvé par le ministère de l'habitat.</p> <p>Pour l'examen de CCAG il faut veiller au respect des mentions à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le mode de passation ;</li> <li>➤ la référence expresse aux alinéas, paragraphes et articles du présent décret en vertu desquels le marché est passé ;</li> <li>➤ l'indication des parties contractants, les noms et qualités des signataires agissant au nom du maître d'ouvrage et du contractant ;</li> <li>➤ l'objet et le prix ;</li> <li>➤ le délai d'exécution ou la date d'achèvement du marché.</li> </ul>

Source : Elaboré par nos soins

### **3.2.2.2. Examen de la passation des marchés**

Au niveau de la phase de passation, notre examen porte sur l'évaluation et l'appréciation du mode de passation d'un marché public, les clauses préparatoires ainsi que le déroulement de la procédure d'ouverture des plis des concurrents et d'évaluation des offres et ce à travers le questionnaire suivant :

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

**Tableau N° 11 : Guide d'examen de la passation des marchés**

Questions	Oui	Non	Observations
Y-a t-il plusieurs commissions dans la passation des marchés publics ? Quelles déférences entre les deux ?	✓		<p>Les marchés publics passent par deux commissions à savoir ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La commission d'ouverture des plis :</li> <li>➤ La commission d'évaluation des offres ou la commission des marchés publics compétente)</li> </ul> <p>La commission de l'ouverture des plis est constituée par des éléments internes à l'Office, elle assure la lecture du montant des offres des soumissionnaires et vérifie sommairement la présence des documents administratifs demandés, tandis que la commission des marchés ou d'évaluation des offres peut avoir des éléments externes (toute compétence utile pour donner un avis fondé lors de son évaluation), elle est un centre de décisions, chargé de traitement des projets des cahiers des charges des appels d'offre.</p>
Et ce que la nomination des membres de la commission d'ouverture des plis passe par une décision d'un responsable ?	✓		<p>La désignation des membres de la commission d'ouverture des plis est incombée au Directeur Général de l'Office. Cette commission est présidée par le directeur adjoint et en cas de son absence le chef de département de maîtrise d'ouvrage prend sa place.</p>

Source : Elaboré par nos soins

### **3.2.2.3. Examen d'exécution des marchés**

Au niveau de la phase d'exécution du marché, nous devons s'assurer de la bonne exécution des prestations objet de marché aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif. Ainsi, de s'assurer du respect des clauses contractuelles, des délais d'exécution, de la réception des prestations, du mode de règlement. Pour y procéder un questionnaire afférant a été établi :

**Tableau N° 12 : Guide d'examen d'exécution des marchés**

Questions	Observations
Comment vous procédez aux lancements des travaux ?	<p>Les travaux sont lancés par une notification d'un ODS qui fixe les délais de réalisation pour l'entrepreneur. Cet ODS est établi par écrit, porte bien les informations obligatoires suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ numéro et date d'établissement ;</li> <li>➤ qualité du signataire ;</li> <li>➤ la date du commencement des travaux ;</li> <li>➤ la signature et la date de réception par le contractant</li> </ul>

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

Comment vous faite face aux changements pouvant affectés le déroulement des travaux ?	Tout changement affectant le déroulement des travaux fait l'objet d'un avenant. Ce dernier constitue un document contractuel accessoire au marché qui, dans tous les cas, est conclu lorsqu'il a pour objet l'augmentation ou la diminution des prestations et/ou la modification d'une ou plusieurs clauses contractuelles du marché.
Comment s'effectue la vérification de la matérialité des travaux ?	L'examen de la matérialité des travaux se réalise par des visites sur les lieux effectuées à posteriori afin de vérifier la situation des travaux et de confirmer leur achèvement et des pièces justificatives doivent être conservé pour la traçabilité.

Source : Elaboré par nos soins

### 3.2.3. Constats

Après l'obtention des diverses réponses sur le questionnaire, nous avons essayé de déduire les points forts et points faibles suivants ;

#### 3.2.3.1. Points forts

Se résumant en deux points ;

- Respect des procédures relatives à la passation des marchés publics ;
- Dispose d'un personnel compétent et qualifié.

#### 3.2.3.2. Points faibles

- Manque de circulation d'informations
- Absence du contrôle de gestion

#### 3.2.3.3. Les recommandations

Après ces diverses constatations, nous avons formulé les recommandations suivantes :

- Pour mieux booster la communication interne, et remédier au manque de circulation d'informations qui peut avoir des incidences sur la gestion des projets, nous recommandons de se doter d'un réseau social d'entreprise, une plateforme de gestion des connaissances ou encore un progiciel de gestion intégré pour faire circuler l'information efficacement au sein de l'entreprise.
- L'intervention de contrôle de gestion peut optimiser la gestion du projet en veillant à ce que la gestion des ressources soit optimale. D'ailleurs, son intervention contribue à mieux coordonner tous les départements de l'Office.

### 3.2.4. Réunion de clôture

La réunion de clôture a réuni les mêmes participants à la réunion d'ouverture. Et la mission d'Audit s'est achevée par l'émission d'un rapport sur les objectifs énumérés au début de notre travail tout en se basant sur les résultats obtenus, par ailleurs nous avons formulé les recommandations concernant les points faibles détectés.

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

---

### 3.3. Phase de conclusion

Il s'agit de l'émission du rapport final qui se présente comme suit ;

<b>Rapport d'Audit</b>	<b>Ref : Rp 02</b> <b>Page de garde</b>
------------------------	--

<b>Audit du Service Prix et Marchés</b>
---

**Objet d'Audit :** Section des Marchés publics

**Situation :** Siège social de l'OPGI de Tizi-Ouzou

**Date :** 01/07/2021 à 11 h

**Equipe d'audit :**

- **Responsable d'audit :**
  - **M<sup>r</sup> KHELFANE**
  
- **Auditeurs stagiaires :**
  - **M<sup>elle</sup> SAHEB Amina**
  - **M<sup>elle</sup> SAIB Lynda**

Ce Rapport est destiné aux responsables de l'Office

## Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.

**Rapport d'Audit**

**Ref : Rp 02  
Page 01**

Madame, Monsieur,

Conformément à notre accord avec le responsable de la cellule de l'Audit Interne de l'O.P.G.I. de Tizi-Ouzou du 15/06/2021, sur la mission d'Audit du section Marchés Publics dont l'objectif principal est d'assurer le respect des procédures conformément au décret présidentiel n°15/247 du 16/09/2015 portant réglementation des Marchés publics et des délégations des services publics.

Notre démarche se présente comme suit :

1. Prise de connaissance du service Prix et Marché
2. Détection des risques inhérents
3. Examen de processus de préparation, de passation et d'exécution des Marchés Publics
4. Conclusion de la mission

Nous avons toutefois utilisé les outils et techniques d'Audit suivantes :

- Le questionnaire ;
- Le guide d'entretien ;
- L'interview.

Nous nous sommes référés au :

- Normes et outils de la pratique d'Audit Interne ;
- La décision ministérielle n° 22/DRHR/06, du 12/07/2006 portant approbation de l'Organigramme de l'Office ;
- Décret présidentiel n°15/247 du 16/09/2015, portant réglementation des Marchés publics et des délégations des services publics ;
- Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG).

Cette mission s'est déroulée durant la période allant de 15/06/2021 à 01/07/2021

Par cette mission d'Audit, nous avons constaté les points suivants :

- Les points forts liés à la section des Marchés Publics;
  - Les principales forces de cette section résident dans le respect des procédures relatives à la passation des marchés publics, ce qui permet d'empêcher les erreurs et abus, d'assurer l'efficacité de l'activité, et de faciliter le réductionnisme auquel les travailleurs sont habitués ;
  - Dispose d'un personnel compétent et hautement qualifié, ce qui facilite leur adaptation aux changements organisationnels ainsi, de réduire le risque d'erreurs lors de l'exécution de leurs tâches.
- Les points faibles liés à la section des Marchés Publics ;
  - Manque de circulation d'informations qui peut provoquer l'échouement des projets, en effet, elle impacte les procédures de réalisation de l'ouvrage.
  - Absence du contrôle de gestion induit un manque d'orientation des acteurs dans l'organisation et le pilotage de la performance au sein des services de l'Office.

### **Recommandations :**

- L'utilisation d'une base de données (Réseau Social d'Entreprise, Plateforme de Gestion des Connaissances ou encore un Progiciel de Gestion Intégré) au niveau de l'Office permettra au personnel d'obtenir l'information appropriée sur l'état actuel et réel des projets au moment opportun pour la prise de décisions (une rapidité dans l'accès à l'information), mais aussi d'établir une bonne codification pour les documents des projets.
- L'intervention de contrôle de gestion permet de fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche des projets, leur comparaison avec des données passées ou prévues pour inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées.

Enfin, il est à préciser que lors d'une prochaine mission d'Audit Interne, il serait nécessaire de procéder au suivi des recommandations formulées et évaluation des actions de progrès, pour vérifier le degré d'application de ces présentes recommandations.

## **Chapitre III : Illustration empirique à travers le cas de l'O.P.G.I.**

---

### **Conclusion**

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons effectué une mission d'Audit Interne portant sur l'examen de la section des Marchés Publics vu la promptitude de décisions caractérisant cette section dans le cadre de la gestion du projet de construction des 50 Logements LPL de LNI au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou.

A ce titre, nous avons d'abord présenté l'organisme d'accueil à travers sa création, son cadre juridique, son organigramme, ses missions et son administration, tout en mettant l'accent particulièrement sur la cellule d'Audit Interne de l'Office. Cette présentation est indispensable en premier lieu pour une bonne compréhension du cas pratique, en second lieu, pour le début de la mission d'Audit (prise de connaissance).

Ensuite, nous avons enchaîné par la présentation du processus de gestion du projet en question, afin d'avoir une vue d'ensemble de la conduite du présent projet.

Commençant par les études et programmation, passant par le choix de l'entreprise de réalisation à travers les marchés publics pour terminer par la conduite de l'opération de construction, en outre le suivi des travaux jusqu'à la réception de l'ouvrage tout en s'intéressant en particulier aux décisions des Marchés Publics (Marché des travaux).

En effet, il s'agit des décisions permettant la conclusion, la formalisation et l'approbation du fait qu'il constitue l'objet de notre mission d'Audit Interne.

Ainsi, après la prise de connaissance des procédures utilisées par la section des Marchés Publics, nous avons décelé les principaux risques qui y sont liés, en particulier ceux qui pouvaient être significatifs.

Par ailleurs, nous avons procédé à l'examen des processus de préparation, de la passation et d'exécution des marchés en utilisant les outils appropriés pour essayer de détecter les principales forces et faiblesses et proposer des recommandations afférentes.

A la fin de notre mission, nous avons émis le rapport d'Audit synthétisant le déroulement de la mission d'Audit Interne en mettant des recommandations pouvant optimiser la prise de décisions au sein de l'Office.

## *Conclusion Générale*

---

Nous arrivons au terme de notre travail, à travers lequel nous avons essayé d'examiner l'impact de l'Audit sur l'optimisation du processus de prise de décisions d'un projet de construction, dans une entreprise de promotion immobilière.

Les différentes problématiques auxquelles est confronté le secteur immobilier soit la complexité du contexte économique et financier, la multiplicité de son champ disciplinaire ainsi que ses caractéristiques n'ont fait que renforcer la nécessité pour les entreprises de garantir la qualité de leur gestion afin d'assurer leur survie de même que leur réussite.

La question de décision et du mécanisme de prise de décision est le fondement de la performance de toute entreprise. Portant il détermine l'ensemble des actions pour un manager dans la vie de l'entreprise. L'Audit de cette pratique décisionnelle s'avère encore plus important pour une entreprise, en effet, celui-ci donne une assurance sur le caractère optimal des décisions impactant l'ensemble des fonctions et processus de l'entreprise.

Pendant la vie de tout projet, beaucoup de décisions doivent être prises. La plupart du temps nous avons formalisé et représenté les jalons clés du projet qui autorisent, en fin de phase le passage à la phase suivante. Ces jalons ne représentent que partie des décisions. Tout au long du projet nous sommes amenés à prendre ou à faire prendre des décisions et chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement ou la performance de notre projet.

Notre stage au sein de l'OPGI de Tizi-Ouzou, nous a permis de vérifier si la fonction d'Audit Interne contribue à l'optimisation de la prise de décisions d'un projet de construction, à travers une mission d'Audit Interne portant la pratique décisionnelle des Marchés publics d'un projet de construction de 50 logements LPL.

Nous avons essayé d'aborder la question d'Audit interne, où nous avons montré que l'Audit Interne fait face à des risques, qui peuvent influencer sur le bon déroulement du projet de construction.

L'audit interne devrait se centrer sur la gestion des risques, c'est-à-dire prendre en considération que l'assurance de l'efficacité de processus de gestion des risques est l'un des principaux objectifs de sa mission. La complémentarité avec la fonction de gestion des risques peut l'aider à renforcer son rôle pour relever les insuffisances qui entravent le processus d'aide à la décision de mise en œuvre du projet immobilier. Ce qui nous amène à constater que la troisième hypothèse est à confirmer.

Ainsi, la fonction d'Audit Interne peut intervenir dans le processus de décisions pour faire le lien avec la stratégie et les intérêts de l'entreprise. Au-delà, dans le cadre de missions de conseil, les auditeurs internes peuvent accompagner les décideurs dans leur prospection du champ des possibles en les aidant à s'affranchir des barrières liées aux habitudes

Cependant, le rôle de l'Auditeur ne se résume pas simplement à la conformité par rapport à un processus d'engagement de projet. Il peut ainsi contribuer à une critique constructive et à une analyse qui contribue à replacer la décision dans son contexte.

Par ailleurs, il s'agit aussi d'émettre un rapport d'étonnement vis à vis des choix métiers qui sont faits et d'apporter ainsi un complément de valeur en ;

## *Conclusion Générale*

---

- Confirmant que la robustesse du dispositif de gestion des risques permet d'absorber l'impact de la décision ;
- Mieux couvrir les champs de la gouvernance et de la gestion des risques pour remettre dans un contexte approprié la prise de décision au sein de l'entreprise.
- En assurant la fiabilité et exhaustivité de l'information utilisée pour la prise de décision.

L'Audit Interne peut apporter des éléments de surprise ou d'information utiles à la prise de décisions. Parfois, cette fonction agit comme un révélateur impromptu qui pousse à une décision dans un domaine non anticipé. Ce qui nous amène à constater que les deux premières hypothèses sont à confirmer.

L'intervention de l'audit interne devra donc s'envisager à différents moments : avant, pendant ou après la prise de décision.

En outre, il structure des pratiques décisionnelles et permet d'envisager plusieurs possibilités d'intervention pour l'Audit Interne, par exemple, l'amélioration de la qualité de l'information du décideur contribue à limiter les biais tels que : une confiance excessive, fondée sur les succès passés mais qui ne tient pas compte de l'évolution des facteurs internes ou externes ou une focalisation sur les pertes éventuelles, qui omet les opportunités à saisir ou les dispositifs de maîtrise qui pourraient être mis en place.

De là, nous avons pu confirmer les hypothèses formulées et répondre à notre problématique de départ et ainsi, confirmer que l'Audit peut contribuer à l'optimisation du processus de prise de décisions d'un projet de construction.

Par ailleurs, il nous paraît important de noter les contraintes qui ont entravé notre travail, à savoir ; la complexité du sujet, le manque de documentation et de travaux de recherches réalisés sur le sujet étudié, l'inaccessibilité de certaines informations et la contrainte de temps par rapport à plusieurs aspects non pris en compte.

Cependant, malgré ces contraintes, ce stage nous a donné l'opportunité d'avoir une vision claire sur la mission d'Audit Interne dans le domaine professionnel, c'est à dire l'entreprise de promotion immobilière, ce qui nous a fait découvrir le monde immobilier.

## Bibliographie

### \*Ouvrages

1. AMMAR.S; «Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne»; Institut des Hautes Etudes Commerciales de SFAX ; Tunisie ; 2007.
2. AVTISSIER.D et DELAYE.V ; «Mesurer la performance du système d'informations»; Edition d'Organisation ; Paris ; 2008.
3. BERTIN E ; «Audit interne enjeux et pratiques à l'international»; Edition Eyrolles ; Paris ; 2007.
4. BECHAD.A ; «La promotion immobilière»; Que sais-je ? ; 1ère Edition PUF ; Paris ; 1997.
5. BARTHELEMY.B et COURREGES.P ; «Gestion des risques, méthodes d'optimisation globale»; Edition d'Organisation ; Paris ; 2000-2004.
6. BRVCE.A et LANGDON.K ; «Gérez vos projets, Tenez vos délais et Atteignez vos objectifs»; Edition Pearson ; Paris; 2007.
7. CHAUVEL.A.M ; «Méthodes et outils pour résoudre un problème»; Edition Dunod ; Paris ; 1996.
8. CHEVALLER.R ; «Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiment en PME : l'enjeu des conditions de travail»; Edition Aaact ; Paris ; 2010.
9. CORRIVEAU.G ; «Guide pratique pour étudier la faisabilité de projet»; Edition Presse de l'Université du Québec ; Canada ; 2012.
10. COURTOT.H ; «La gestion des risques dans les projets»; 1<sup>ère</sup> Edition Economica ; Paris.
11. COLLINS.L et VOLIN.G ; «A quoi sert l'audit ?, l'évolution de l'audit»; Edition Les cahiers français N° 248 ; Paris ; 1990.
12. DAHAK A., KARA R., « Le mémoire de master, Du choix de sujet à la soutenance, Méthodologie de recherche appliquée au domaine des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales », Editions El Amel, Tizi-Ouzou, 2015,
13. DE SERRES.A ; «Innovation et gestion des risques des grands immeubles»; Ecole des Sciences de la Gestion ; Université du Québec à Montréal ; Canada, 2014.
14. DRECQ.V ; «Pratiques de management de projet, 46 outils et techniques pour prendre la bonne décision»; 2<sup>ème</sup> Edition Dunod ; Paris ; 2017.
15. ESTINGOY.PH et RABATEL.M ; «Maitrise d'ouvrage public ; montage et suivi d'une opération de construction»; Edition Le Moniteur ; Paris ; 1994.
16. GRAND.B et VERDALLE.B ; «Audit comptable et financier»; Edition Economica ; Paris ; 1999.
17. GREUNIER.C et BONNEBOUBUCHE.J ; «Auditer et contrôler les activités de l'entreprise»; Edition Foucher ; Paris ; 2003.
18. HAMZAOULM ; «Audit gestion des risques et contrôle interne»; Edition Village Mondial ; Paris ; 2005.

19. IDELMERFAA.Z et RICHARD.J; «Analysis and identification of organizations and decision processes in cooperative work, Proceedings of the 3rd international conference on integrated design and manufacturing in ME»; Montréal; 2000.
20. JARROSSON.B ; «Décider ou ne pas décider, réflexion sur les processus de la décision» ; Edition Maxima ; Paris ; 1994.
21. J ROWE A., LUECKE R., « L'essentiel pour bien décider », Edition Echos Paris, 2003.
22. KHELASSI.R ; «Les applications de l'audit interne» ; Edition Houma ; Alger ; 2010.
23. LEMANT.O ; «La conduite d'une mission d'audit interne» ; Edition Dunod ; Paris ; 1991.
24. LE FEBVRE.F ; «Audit et commissariat aux comptes» ; Edition Francis Lefebvre ; Paris ; 2010.
25. LEROY.D; «Knowledge management and projects capitalization a systemic approach, proceedings of PMI research conference»; 2002; PMI.
26. LOCHARD.J ; «Les ratios qui comptent» ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2008.
27. LOUIS.J et MULLER.J ; «100 questions pour comprendre et agir management de projet»; Edition Afron ; Paris ; 2005.
28. MADERS.HP et CLET.E ; «Pratiquer la conduite de projet» ; Edition d'Organisation Cedex ; Paris ; 2005.
29. MADOZ.JP ; «L'Audit et les projets, 100 questions pour comprendre et agir» ; Edition Afnor ; Paris ; 2003.
30. MASSE.P ; «Théorie et pratique de la promotion immobilière» ; Edition Economica ; Paris ; 1994.
31. MADERS.HP et MASSELIN.JL ; «Piloter les risques d'un projet» ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2009.
32. MINYEM.HG ; «De l'ingénierie d'affaire au management de projet» ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2007.
33. MINTZBERG.H ; «Structure et dynamique des organisations» ; 1<sup>ère</sup> Edition ; Paris, 2003.
34. MOREL.C ; «Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistances» ; Edition Gallimard ; Paris ; 2002.
35. OTTER.M, SIDI.J, HANAUD.L et COMIOU.JP ; «Guide des certifications SI comparatif, analyse et tendances ITII, COBITT, ISO, 27001, ESCM» ; 2<sup>ème</sup> Edition Dunod, Paris ; 2006.
36. RAFLEGENN.J ; «L'Audit opérationnel» ; Edition PUF ; Paris ; 1984.
37. RENARD.J et NUSSBAUMER.S ; «Audit interne et contrôle de gestion» ; Edition d'Organisation ; Paris ; 2011.
38. RENARD.J ; «Théorie et pratiques de l'audit interne» ; 7<sup>ème</sup> Edition d'Organisation ; Paris ; Février 2012.
39. ROTAV.M et TABAKA.DP ; «Gestion de projet vers les méthodes agiles» ; 2<sup>ème</sup> Edition Eyrolles ; Paris ; 2009.
40. SCHIK.P ; «Mémento d'audit interne» ; Edition Dunod ; Paris ; 2007.
41. SCHIK.P, VERA.J et BOURROUILH-PAREGE.D ; «Audit interne et référentiels de risques» ; Edition Dunod ; Paris ; 2010.

42. TAYLOR.HL ; «La gestion de projet pour les entrepreneurs» ; 1<sup>ère</sup> Edition Bookboon ; Canada ; 2018.
43. THEVENOT.D ; «Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise» ; Edition Dunod ; Paris ; 1998.
44. VATIER.R ; «Audit de la gestion sociale» ; Edition d'Organisation ; Paris ; 1989.

### **\*Revue**

1. LEUREBOURG.R, «Prise de décision complexe en lien avec la supervision pédagogique chez les directeurs d'école francophone en situation de valorisation linguistique et culturelle», Revue Canadienne de l'éducation, volume 2, 2014.
2. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, ISSN : 2550-469X, numéro 11, Décembre 2019.

### **\*Thèses et mémoires**

1. CHEKROUNE.M, «Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne : cas d'un échantillon d'entreprise algérienne», thèse de doctorat, sciences commerciales, Tlemcen, 2013, Format PDF.
2. MARLE.F, Thèse de doctorat, «Modèles d'informations et méthodes pour aider à la prise de décision en management de projet», Ecole Centrale, Paris, Soutenance le 25 Novembre 2002.
3. LE ROUX.P, «Gestion des risques projets dans les opérations immobilières hospitalières», mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique, 2004-2006.

### **\*Lois et règlements**

1. Arrêt du 21 novembre 1964 portant approbation du Cahier des Clauses Administratives Générale applicable aux marchés des travaux publics du ministère de la reconstruction, des travaux publics et des transports.
2. Loi N° 86-07 du 04 Mars 1986, relative à la promotion immobilière, journal officiel, 05/03/1986.
3. Loi N° 11-04 du 17 février 2011, fixant les règles régissant l'activité de promotion immobilière, journal officiel N°14, 06/03/2011.
4. Décret présidentiel N° 15-247 correspondant au 16 septembre 2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public.
5. Décision ministérielle N°22/DRHR/06, du 12 juillet 2006 portant approbation de l'Organigramme de l'Office
6. Décret législatif 93-03 du 1er mars 1993 relatif à l'activité immobilière, journal officiel N°14

## **\*Webographie**

1. Anastasios. K; « Processus de gestion de projet de construction: tout ce que vous devez savoir » ; <https://www.letsbuild.com/fr/blog/processus-de-gestion-de-projet-de-construction> ; consulté le 01/01/2021 à 14:25.
2. Thèse de doctorat, sciences commerciales, Format PDF, disponible sur : <http://dspace.univ.tlemcen.dz/litstream/112/3166/1/chekroun.Meriem.LMDOC.pdf>, consulté le 31/05/2021 à 19 :17.
3. Technique de résolution des problèmes en mode projet ; <https://www.primafrance.com/> ; consulté le 26/06/2021 à 9 :30.
4. MEZIANE.M et KHATAL.N, «Association des auditeurs consultants Interne Algériens», disponible sur : <http://algerieassociation.forumactif.com/tassociation-des-auditeurs-consultants-internes-algerien>, consulté le 10/06/2021 à 17 :50.
5. IIA, Cadre de références internationales des pratiques professionnelles, disponible sur le site : <http://www.ifci.com/publications/audit-interne/cripp/édv2017> consulté le 12/06/2021 à 21:00.
6. Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne, « Audit interne et prise de décision », <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/audit-interne-et-decision-web.pdf>, consulté le 31/05/2021 à 15 :28.
7. Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, Guide de procédure de conduite d'une mission d'audit, disponible sur : <http://igt.tresor.gouv.ci/pdf/publications/guide-mission-audit.pdf>, consulté le 25/05/2021 à 19 :00.
8. GUALIANA.D, «Comment prendre les meilleures décisions sur un projet», disponible sur le site : <http://www.planzone.fr/blog/prendre-meilleures-decisions-projet>, consulté le 10/06/2021 à 16 :00.
9. CLOUTIER.C, «Processus d'évaluation d'un projet de construction, guide à l'intention des chargés de projets du ministère et de ses clients- partenaires», disponible sur le : <http://www.guide.Immo-processus-projet-construction-nov.2011-MAJ20150309.pdf>, consulté le 06/06/2021 à 15 :15.

## **\*Dictionnaires**

1. Dictionnaire «Le Petit LAROUSSE Illustré», Edition LAROUSSE, Canada, 1990.
2. Dictionnaire de management de projet, AFITEP, 4<sup>ème</sup> Edition Afnor, Paris, 2000.
3. Dictionnaire du management de projet, Edition Afnor, Paris, 2010.
4. COHEN.E, «Dictionnaire de gestion», Edition La Découverte, Paris, 2001.

## **Annexe 01 : Questionnaire**

Le : 10/05/2021

### **Les questions**

**Q1** : Selon vous la fonction de l'Audit Interne est-elle rattachée à/au :

- a) Direction générale.
- b) Comité d'audit.
- c) Autre. (Préciser)

**Q2** : Les rapports d'Audit Interne sont-ils communiqués au :

- a) Conseil d'Administration
- b) Comité d'Audit
- c) CAC
- d) Autres (préciser)

**Q3** : Faite vous appel à des auditeurs externes ? Si oui, quels types de mission réalisent-ils ?

**Q4** : Est-ce-que l'audit interne permet une présentation des informations fiables pour le conseil de direction et le conseil d'administration, pour la prise des décisions stratégiques ?

**Q5** : Comment les informations seront communiquées au sein de l'office ?

**Q6** : Est-ce-que le rapport remis par l'auditeur interne au conseil d'administration permet de réduire les mauvaises décisions ?

**Q7** : L'Audit peut-il être mené pour des projets ? Et quelle phase du projet doit-il prévu ?

**Q8** : Comment vous clôturez le projet ?

**Q9** : Avez-vous un référentiel concernant la gestion des projets ?

**Q10** : Quels sont les aspects efficaces de la gestion de projet et quels aspects qui pouvant être améliorées ?

**Q11** : Comment l'Audit se concentre sur la gestion des risques ? Et comment décide-t-il si un risque ou une question liée au contrôle doit être communiquée au Conseil d'Administration?

**Q12** : Y-a-t-il un processus décisionnel au sein de l'OPGI ?

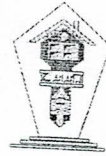
**Q13** : Quelles sont les décisions stratégiques qui sont prises au sein de l'OPGI et dans quelles conditions ?

**Q14** : Selon vous quel est le rôle de l'audit interne dans l'amélioration du processus de prise de décision au sien de l'office ?

**Q15** : Pensez-vous que l'Audit joue un rôle dans l'optimisation du processus décisionnel de l'OPGI? De quelle manière ?

**Q16** : A quel niveau se prennent les décisions et qui est chargé de la prise de décisions ?

Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la ville  
Office de Promotion et de Gestion Immobilière  
de Tizi-Ouzou



وزارة السكن العمران و المدينة  
الترقية و التسيير العقاري  
تيزي وزو

Réf : n° ...../DG/2018.

## DECISION DE RESILIATION UNILATERAL

- Le Directeur Général de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Tizi-Ouzou ;
- Vu le décret exécutif n°91-174 du 12/05/1991, portant transformation de la nature juridique des statuts des offices de promotion et de gestion immobilière ;
  - Vu le décret présidentiel du 03 chaoual 1438 correspondant au 30 Avril 2017 portant nomination Monsieur BOUTRID TOUFIK en qualité de Directeur Général de l'OPGI de Tizi-Ouzou;
  - Vu le décret présidentiel n°15-247 du 16-09-2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service publics, et notamment l'article 216 ;
  - Vu le cahier des clauses administratives générales (C.C.A.G) applicables aux marchés des travaux publics de la construction approuvé par l'arrêté du 21/11/1964 ;
  - Vu le Marché n°85/2015 portant la réalisation en TCE avec VRD (sans peinture sur murs extérieurs) de 50 logements public, locatif à Larbaa Nath Irathen , Wilaya de Tizi-Ouzou programme LPL 2010-2011 Tranche 2011 approuvé le 20/05/2015 passé avec l'entreprise HAMMANI Mustapha élisant domicile à la Route d'Aghemoun Commune de Larbaa Nath irathen ,Wilaya de Tizi-Ouzou, pour un montant de 144.232.870,25 DA/TTC.
  - Vu l'ordre de service de notification du marché et de démarrage des travaux du 20/05/2015 enregistré sous le n°85/2015 et notifié à l'entreprise le 26/05/2015 ;
  - Vu les procès verbaux de carence du 18/07/2018 et 25/07/2018 signalant l'abandon total du chantier ;
  - Vu la mise en demeure n°01 par voie de presse adressée à l'entreprise et parue dans les Quotidiens nationaux « LA NATION » ET « EL MAQAM » du 30/07/2018 ;
  - Vu les procès verbaux de carence du 05/09/2018 et du 19/09/2018 signalant l'abandon total du chantier ;
  - Vu la mise en demeure n°02 par voie de presse adressée à l'entreprise et parue dans les Quotidiens nationaux « TRANSACTION D'ALGERIE » et « EL MOUWATEN » du 26/09/2018 ;
  - Vu le PV de constat du 03/10/2018 signalant l'abandon de chantier
  - Vu l'article 35 du C.C.A.G relatif à la cessation absolue ou ajournement des travaux ;
  - Vu l'article 50 du contrat relatif à la résiliation unilatérale ;

Sur proposition du Chef de Département Maîtrise d'Ouvrage

D E C I D E

Article 01 : Le marché n°85/2015 portant la réalisation en TCE avec VRD sans (peinture sur mur extérieurs) des 50 logements publics locatifs à Larbaa Nath Irathen , Wilaya de Tizi-Ouzou programme LPL 2010-2014 Tranche 2011 approuvé le 20/05/2015 passé avec l'entreprise H M est résilié aux torts exclusifs de l'entreprise ;

Article 02 : Le Décompte Général et définitif des travaux réalisés à la date de signature de la présente décision sera établi par les services de l'OPGI et le bureau d'étude chargé du suivi du projet à l'effet d'arrêter la situation financière liée à la résiliation du marché susvisé.

Article 03 : Le préjudice financier subi par le maître de l'Ouvrage du fait de la défaillance avérée l'entreprise ainsi que tous les surcoûts qui seront engendrés par la relance du projet seront totalement imputables à l'entreprise résiliée.

Article 04 : Messieurs les Chefs des départements : Maîtrise d'Ouvrage, Finances et comptabilité de l'OPGI Tizi-Ouzou sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision et prend effet dès sa signature.

26 NOV 2018

Fait à Tizi-Ouzou, le.....

LE DIRECTEUR GENERAL

المدير العام

توفيق بوتريجة



## AVIS D'APPEL D'OFFRES NATIONAL OUVERT AVEC EXIGENCE DE CAPACITES MINIMALES N° 02 /2020

Un Avis d'Appel d'Offres National Ouvert avec exigence de capacités minimales est lancé par l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière de TIZI-OUZOU, pour la réalisation des travaux en TCE avec VRD avec ou sans Commerces des projets suivants :

- 1) 40 logements publics localisés à AIT TOUDEKJ, programme RPFP 2008, 1<sup>er</sup> Tranche
- 2) RAR 26 logements publics localisés à YATAFENE, programme LPL Tranche 2011
- 3) RAK 50 logements publics localisés à LARBAA NATH IRATHEN, programme LPL Tranche 2011.

Conditions d'éligibilité :

Les entreprises admises à soumissionner conformément aux conditions des cahiers des charges sont les entreprises ayant :

- Projet 01 :**
- Un certificat de qualification et de classification professionnelle de catégorie Deux (II) ou plus dans le domaine du bâtiment; (comme activité principale)
  - Réaliser un chiffre d'affaires moyen minimum de 20 000 000,00 DA pendant les trois dernières années.
- Projet 02 :**
- Un certificat de qualification et de classification professionnelle de catégorie Deux (II) ou plus dans le domaine du bâtiment; (comme activité principale)
  - Réaliser un chiffre d'affaires cumulé minimum de 15 000 000,00 DA pendant les cinq dernières années.
- Projet 03 :**
- Un certificat de qualification et de classification professionnelle de catégorie Deux (II) ou plus dans le domaine du bâtiment (comme activité principale).
  - Réaliser au minimum un projet de 10 logements ou équivalent.
  - Réaliser un chiffre d'affaires cumulé minimum de 20 000 000,00 DA pendant les cinq dernières années.

Les entreprises intéressées peuvent retirer le cahier des charges auprès de la direction de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Tizi-Ouzou sis avenue ABANE RAMDANE BP n° 84 à Tizi-Ouzou.

Les soumissions doivent être accompagnées des pièces réglementaires suivantes :

- 1) Dossier de candidature comprenant :**
- Une déclaration de candidature dûment renseignée, datée, signée et cachetée ;
  - Une déclaration de probité dûment renseignée, datée, signée et cachetée;
  - Les statuts ou les sociétés (SARL, EURL, SPA, SNC);
  - Les documents relatifs aux pouvoirs habilitant les personnes à engager l'entreprise.

- Tout document permettant d'évaluer les capacités des candidats le cas échéant des sous-traitants :

- a) Capacités professionnelles : certificat de qualification et ce classification professionnelle en cours de validité
- b) Capacités financières : moyens financiers justifiés par les bilans.
- c) Capacités techniques : moyens humains et matériels et références professionnelles.

- Moyens humains justifiés par : Déclaration annuelle des salaires avec liste nominative ainsi que les attestations d'affiliation à la CNAS en cours de validité accompagnées des diplômes ou attestation de succès pour l'encadrement.

- Moyens matériels justifiés par : cartes grises pour le matériel roulant, procès verbal délivré par le commissaire priseur de l'année en cours, factures d'achat, Contrat de location notarié d'une durée couvrant le délai global de réalisation ou autre document justifiant ces moyens pour le matériel de chantier (le PV d'huissier de justice ne fait pas foi)

- Références professionnelles de l'entreprise dûment justifiées par des attestations de bonne exécution visées par les différents maîtres d'ouvrages publics (les attestations de bonne exécution doivent faire référence au montant des travaux réalisés ou bien accompagnées des copies de marchés, contrat, bon de commande... etc ces travaux réalisés objet des dites attestations).

**II) L'offre technique comprenant :**

- Une déclaration à soumettre dûment renseignée, datée, signée et cachetée;
- Les documents permettant d'évaluer l'offre technique : un mémoire technique justificatif répondant aux points suivants
- \* A méthodologie d'exécution : il s'agit de décrire la phase avec la fourniture d'un
- \* planning respectant les délais d'exécution
- \* Le délai d'exécution
- \* Les moyens humains affectés au chantier par exemple : l'organigramme de l'équipe, le nombre de personnes affectées avec leurs qualifications, expériences, profils
- \* Les moyens matériels affectés au projet.
- \* Moyens mis en œuvre pour l'approvisionnement du chantier
- \* Moyens mis en œuvre pour respecter les délais d'exécution

- Le plan de charge actuel du soumissionnaire

- Le présent cahier des charges portant : à la dernière page, la mention manuscrite "Lu et accepté"

**III) L'offre financière comprenant :**

- La lettre de soumission dûment renseignée, datée, signée et cachetée ;
- Le bordereau des prix unitaires (BPU);
- Le détail quantitatif et estimatif (DQE);

N.B : Documents justificatifs : L'attributaire du marché public doit

fournir les documents cités ci-après justifiant les informations contenues dans la déclaration de candidature dans un délai maximum de dix (10) jours à compter de la date de sa saisine, et, en tout état de cause, avant la publication de l'avis d'attribution provisoire du marché :

- Registre de commerce.
- Extrait de rôles apuré ou avec échéancier en cours de validité.
- Attestations de mise à jour et cours de validité : CNAS, CASNOS, CACOBATPH).
- Original du casier judiciaire du gérant en cours de validité.
- Numéro d'identification fiscal.
- Attestation de dépôt légal des comptes sociaux (SARL, EURL, SPA, SNC).

Le dossier de candidature, l'offre technique et l'offre financière doivent être présentés sous trois enveloppes fermées et accompagnées de toutes les pièces réglementaires conformément aux cahiers des charges.

Les trois enveloppes intérieures doivent comporter séparément le dossier de candidature, l'offre technique et l'offre financière. Celles-ci doivent être fermées et intégrées dans une enveloppe extérieure qui doit être anonyme et ne portera que la mention suivante :

**A**

Monsieur le Directeur Général de l'OPGI de Tizi-Ouzou (Soumission à n'ouvrir que par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres)

Avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales n° 02/2020

Pour la réalisation des travaux du projet

Des ..... logements à..... programme à..... (préciser le projet).

- La durée de préparation des offres est de 21 jours à compter de la parution dans la presse nationale ou le BOMOP

- La durée de validité de l'offre est de trois (03) mois augmentée de la durée de préparation des offres, de 21 jours.

- Les plis doivent parvenir le dernier jour de préparation des offres avant l'heure limite de dépôt des offres à 11h00

- Si ce jour coïncide avec un jour férié ou un jour de repos légal, la date limite de dépôt des offres est prorogée jusqu'au jour ouvrable suivant.

- L'ouverture des plis des offres se fera en séance publique en une seule phase au siège de la Direction Générale de l'OPGI de Tizi-Ouzou le même jour de dépôt des offres à 11h30 et à laquelle les soumissionnaires sont invités et y assister.

02/20 24/02/20

ANEP 1-201600418

OUVERTURE DES PLS LE 15/03/2020

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**MINISTERE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME ET DE LA VILLE**

OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE

DE TIZI-OUZOU

COMMISSION DES MARCHES**FICHE ANALYTIQUE****PROJET DE MARCHÉ**

ARTICLE N° 197 DU DECRET PRESIDENTIEL N° 15/247 DU 16/09/2015 PORTANT  
REGLEMENTATION DES MARCHES PUBLICS ET DES DELEGATIONS DU SERVICE  
PUBLIC.

- **Opérateur Public Contractant** : OPGI de TIZI-OUZOU Avenue ABANE Ramdane B.P 84.
- **Partenaire Cocontractant** : ETB/TCE GTPH C...  
Local Tizi Ouzou
- **Mode de passation** : Avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales
- **Objet du marché** : Réalisation des travaux restant à réaliser en TCE avec VRD et commerces  
des 50 logements Publics locatifs à LARBAA NATH IRATHEN,  
programme 2010-2014 TA 2011.
- **Délai d'exécution** : Trente (30) mois
- **Convention de financement n°** PLS/150/81/05/2011/12/15/21/2013 du 31/05/2015
- **Avenant de restructuration financière n°** : 150/81/05/2011/12/15/21/2013/1/2017/01  
du 23/07/2017
- **Montant global du marché** : 170 801 994,59 DA/TTC.

Soit : Cent soixante dix millions huit cent un mille neuf cent quatre vingt quatorze dinars et cinquante neuf centimes , réparti comme suit :

Partie logements : 142 233 732,45 DA  
Partie VRD : 19 752 326,00 DA  
Partie commerces : 8 815 936,14 DA

**I- Énumération des documents composant le dossier :**

- Projet de marché
- Offre de l'entreprise
- Cahier des charges approuvé par la commission des marchés publics OPGI
- Premier avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales
- Lettre d'infructuosité adressée à l'entreprise ayant déposé une offre (ETB H )
- Lettre d'information de la publication de l'AON n°15/2020 adressée à l'entreprise ayant participé au premier appel d'offres (ETB H )
- Avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales
- PV d'ouverture des plis
- PV d'évaluation des offres
- Avis d'attribution provisoire
- Convention de financement du projet
- Avenant de restructuration financière
- Décision de réévaluation
- Fiche analytique
- Rapport de présentation
- PV de réunion portant mise au point et optimisation de l'offre
- Décision de résiliation + DGD de l'entreprise H M.
- Dossier administratif, fiscal et parafiscal de l'entreprise C Y
- Décision de désignation des membres de la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres

**II)-Procédure de passation et critères de choix :**

**1) Mode de passation :** Avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales.

**2) Information sur l'appel à la concurrence :**

- Cahier des charges approuvé par la commission des marchés publics en date du 17/02/2020 sous le n°06/2020.
- Estimation administrative du projet : 171 307 340,61 DA /TTC
- Date de publication de l'avis d'appel d'offres: 26/11/2020
- Durée de préparation des offres: 21 jours.
- Date et heure d'ouverture des plis : 16/12/2020 à 11h30 mn.
- Durée de validité des offres : 03 mois augmentée de la durée de préparation des offres.

**3) Ouverture des plis:****-Éligibilité :**

Les entreprises admises à soumissionner sont les entreprises :

- Ayant la qualification dans le domaine du bâtiment catégorie II ou plus comme activité principale.
- Ayant réalisé au minimum un projet de 10 logements ou équivalent.
- Ayant réalisé un cumul du chiffre d'affaire minimum de 20 000 000,00 DA pendant les cinq dernières années.

✓ Entreprises ayant déposé une offre :

**Plî n° 01 : SARL V A B**

Le soumissionnaire a remis :

- Certificat de qualification remis cat quatre (IV) dans le domaine de bâtiment comme activité principale, délivré le 30/04/2018 valable au 25/04/2023.
- Cumul du chiffre d'affaires des bilans remis (2017, 2018 et 2019) est de 245 351 776,00 DA.
- Le soumissionnaire n'a pas remis une attestation de bonne exécution d'un projet de 10 logements ou d'un projet d'équivalent valeur.

Donc l'entreprise est non éligible.

**Plî N°02: ETB TCE GTPH A I Y**

Le soumissionnaire a remis :

- Certificat de qualification remis cat trois (III) dans le domaine de bâtiment comme activité principale, délivré le 23/09/2019 valable au 16/09/2024.
  - Cumul du chiffre d'affaires des bilans remis (2017, 2018 et 2019) est de 59 753 473,00 DA.
  - Le soumissionnaire a remis une attestation de bonne exécution d'un « bâtiment administratif communal », délivrée par le président de l'assemblée populaire communale de Tigzirt
- Donc l'entreprise est éligible.

Le soumissionnaire a remis :

- Certificat de qualification remis cat deux (II) dans le domaine de bâtiment comme activité principale, délivré le 14/12/2016 valable au 14/12/2021.
- Cumul du chiffre d'affaires des bilans remis (2017, 2018 et 2019) est de 39 282 435,00 DA.
- Le soumissionnaire a remis une attestation de bonne exécution d'un projet de 12 logements, délivré par l'OPGI de Laghouat.

Donc l'entreprise est éligible.

Entreprises	Montants (DA/TTC)	Délais (mois)
SARL V A B	188 097 651,53	28
ETB TCE GTPH A I Y	197 294 036,33	28
ETB TCE C Y	170 663 103,55	36

**4) Conformité**

Les offres reçues sont conformes aux dispositions du cahier des charges.

**5) Evaluation des offres :**

Critères de notation sur 50 points avec un minimum de 25 points.

**• Délais et planning de réalisation :**

CRITERES TECHNIQUES	BAREME D'EVALUATION		
Moyens Humains de l'Entreprise (14 Points)	Encadrement Technique (07 points)	Ingénieur ou master en Génie Civil	04 points
		Technicien Supérieur ou licencié en Génie Civil	02 points
		Technicien en bâtiment	01 point
	Mains d'Œuvre (07points)	(08) ouvriers et plus	07 points
		De (04) à (07) ouvriers	05 points
De (01) à (03) ouvriers		03 points	
Moyens Matériels de l'Entreprise (22 Points)	Camion 07 tonnes et plus		09 points
	Moyen de levage	Grue	05 points
		Elévateur ou monte charge	02 points
	Bétonnière ou centrale à béton		06 points
Méthodologie d'Exécutions (08 Points)	Il s'agit de décrire la phase avec la fourniture d'un planning de travaux en fonction des moyens humains et matériels mis à la disposition du projet pour le respect des délais d'exécution par exemple : l'organigramme de l'équipe, le nombre de personne avec leurs qualifications respectives, etc...		
	Organisation cohérente et compatible avec les moyens humains et matériels mis à la disposition du projet		08 points
	Organisation moyennement cohérente et moyennement compatible avec les moyens humains et matériels mis à la disposition de projet		06 points
	Organisation peu cohérente et peu compatible avec les moyens humains et matériels mis à la disposition de projet		04 points
Délais d'Exécutions des travaux (06 Points)	N= $\frac{d \times 06}{D}$ (N=Nombre de points). d : Délai Minimum -D : Délai proposé par l'Entreprise.		06 points

En date du 04/01/2021, la même commission a procédé à l'évaluation des offres techniques et financières d'où les résultats suivants :

**1) Offres techniques :**

Note minimale (éliminatoire) : inférieure à 25 points

**Pli N°02: ETB TCE GTPH A I Y**

- Moyens humains : 09/14 points
- Moyens matériels : 13/22 points
- Méthodologie : 00/08 points
- Délai (28 mois) : 06/06 points
- Total : 28 points

**Pli N° 03 : ETB TCE C Y**

- Moyens humains : 03/14 points
- Moyens matériels : 22/22 points
- Méthodologie : 04/08 points
- Délai (28 mois) : 04,67/06 points
- Total : 33,67 points

**Conclusion :** La commission a proposé d'admettre à l'évaluation de l'offre financière les entreprises AIT I. Y et C. Y pour avoir obtenu une note supérieure au minimum exigé à savoir 25 points (Conformément au cahier des charges).

## **2) Offre financière**

Estimation administrative : 171 307 340,61 DA /TTC

### **Pli N°02: ETB TCE GTPH A L Y**

Montant proposé : 197 294 036,33DA/TTC

Montant corrigé : 208 921 414,92DA/TTC

### **Pli N° 03 : ETB TCE C Y**

Montant proposé : 170 663 103,55 DA/TTC

Montant corrigé : 170 801 994,59DA/TTC

**Conclusion :** La commission a proposé de retenir l'entreprise C. Y

## **6) Attribution provisoire du marché**

Un avis d'attribution provisoire de marché a été publié dans la presse nationale à savoir :

- Compétition du 23/03/2021
- El Hiwar du 23/03/2021
- BOMOP non encore paru

**7) Recours :** Il est à signaler qu'aucun recours n'a été reçu.

## **8) Négociation avec le soumissionnaire retenu :**

Une séance de mise au point s'est tenue en date du 04/04/2021 avec l'entreprise C. Y ramenant le délai de réalisation de 36 mois à 30 mois (ci-joint copie du PV de négociation).

## **9) Dispositions obligatoires figurant dans le projet de marché :**

Toutes les dispositions obligatoires de l'article 95 du décret présidentiel n° 15/247 du 16/09/2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public sont prévues dans le projet de marché.

## **III) Imputation budgétaire, financement et conditions de règlement du marché**

### **1) Imputation Budgétaire :**

- Logements + VRD : Equipement.
- Locaux commerciaux : Fonds propre.

#### **a) De l'autorisation de programme**

Notamment :

-Convention de financement n° PLS/150/81/05/2011/12/15/21/2013 du 31/05/2015, d'un montant de 150 566 884,39 DA, réparti comme suit :

Logements : 132 350 391,19 DA  
VRD : 18 216 493,20 DA

-Avenant de restructuration financière n° 150/150/81/05/2011/12/15/21/2013/1/2017/01 du 23/07/2017 d'un montant de 152 232 165,42 DA, réparti comme suit :

Logements : 134 015 672,22 DA  
VRD : 18 216 493,20 DA

-Décision de réévaluation n° 145/NF/MHUV/DGHC/2021 du 18/03/2021 d'un montant de 171 774 691,96 DA réparti comme suit :

Logements : 152 022 365,96 DA  
VRD : 19 752 326,00 DA

b) De l'engagement

- Montant de l'engagement cumulé	: 9 788 633,51 DA
- Montant des engagements sollicités (logts+VRD+commerces):	170 801 994,59 DA
{ - Montant des engagements sollicités (logts+VRD)	: 161 986 058,45 DA
- Solde des engagements	: 0,00 DA

**2) Financement :**a) Décision de financement :

- Convention de financement n° PLS/150/81/05/2011/12/15/21/2013 du 31/05/2015, d'un montant de 150 566 884,39 DA, réparti comme suit :

Logements	: 132 350 391,19 DA
VRD	: 18 216 493,20 DA

- Avenant de restructuration financière n° 150/150/81/05/2011/12/15/21/2013/1/2017/01 du 23/07/2017 d'un montant de 152 232 165,42 DA, réparti comme suit :

Logements	: 134 015 672,22 DA
VRD	: 18 216 493,20 DA

- Décision de réévaluation n° 145/NF/MHUV/DGHC/2021 du 18/03/2021 d'un montant de 171 774 691,96 DA réparti comme suit :

Logements	: 152 022 365,96 DA
VRD	: 19 752 326,00 DA

b) Conditions du concours externe

Organisme payeur	Caisse Nationale du Logement
Financement	Logements + VRD: Equipement Commerces : Fonds propre
Concours définitif	Oui

**3) Conditions de règlement du marché :**a) Prix du marché :

Les prix sont révisables.

Les prix sont actualisables.

Les prix sont en hors taxe + 9 % TVA pour la partie logements et VRD  
+19% TVA pour la partie commerces

b) Décomposition du montant du marché par rubrique :

DESIGNATION DES OUVRAGES	MONTANTS
<b>Travaux au mètre</b>	
Terrassement	3 358 792,27
Infrastructure	18 273 078,28
<b>Travaux au forfait</b>	
Superstructure	44 681 280,00
Maçonnerie-Enduits-Revêtement	44 572 825,00
Toiture-Etanchéité	10 523 950,00
Menuiserie bois	6 180 300,00
Menuiserie métallique	1 092 725,00
Electricité	2 981 542,40
Plomberie sanitaire	6 993 767,00
Peinture - vitrerie	3 575 472,50
<b>Montant de la partie logts TTC.....(1)</b>	<b>142 233 732,45</b>
<b>Montant de la partie VRD TTC .....(2)</b>	<b>19 752 326,00</b>
<b>Montant des travaux de locaux commerciaux TTC.....(3)</b>	<b>8 815 936,14</b>
<b>Montant général (logts+ VRD+commerces) en TTC.....(1)+(2)+(3)</b>	<b>170 801 994,59</b>

Arrêter le montant du présent projet de marché en toutes taxes comprises à la somme de **170 801 994,59 DA**.

Soit : **Cent soixante dix millions huit cent un mille neuf cent quatre vingt quatorze dinars et cinquante neuf centimes.**

c) Modalités de paiement, garanties et transferts :

Conformément aux termes du marché et à la réglementation en vigueur, l'entreprise :

- Peut prétendre aux avances forfaitaires et sur approvisionnement si celles-ci sont cautionnées par une banque Algérienne agréée.

- Est soumise à une retenue de bonne exécution qui sera transformée en caution de garantie à la réception provisoire du projet.

- Est soumise aux pénalités de retard en cas de dépassement de délais :  $P = \frac{M \times R}{10 \times D}$

10x D

-Ouvre droit aux intérêts moratoires.

-Est soumise à la réglementation concernant les assurances.

Fait à Tizi-Ouzou, le 04 AVR 2021

LE DIRECTEUR GENERAL

المدير العام بالنيابة

حميد بوشاقور



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME ET DE LA VILLE  
 OFFICE DE PROMOTION ET DE GESTION IMMOBILIERE  
 TIZI-OUZOU  
 SIÈGE SOCIAL AVENUE ABANE RAMDANE TIZI-OUZOU  
 - NIF : 00 121500 48776 03  
 - NIS : 099.115.019.240.819  
 - CODE D'ACTIVITÉ : 858

Annexe N°05

AVIS D'ATTRIBUTION PROVISOIRE DE MARCHÉ

Conformément, aux dispositions des articles 65 et 82 du décret présidentiel n°15-247 du 16/09/2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public, l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) de Tizi-Ouzou, informe l'ensemble des soumissionnaires ayant participé à l'avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales N°15/2020 paru dans les quotidiens nationaux :

- Compétition du 26/11/2020  
 - El Hiwar du 26/11/2020

Relatif à la réalisation en TCE avec VRD et commerce du projet ci-après :

Qu'à l'issue de l'ouverture des plis et l'évaluation des offres, les résultats obtenus, sont comme suit :

N°	Projet	Attributaire	Montant DA/TTC	Délais (mois)	Note Technique /50	Obs
03	RAR 50 logements PL à Larbaa Nath Irathen programme LPL 2011	ETB/TCE GTPH C. Y. NIF : 181154000774184	Total : 170 801 994,59 Logements : 142 233732,45 19752326,00 Commerces : 8 815 936,14	36 mois	33,67	L'entreprise Pré qualifiée techniquement et Moins disante

N.B. : Les soumissionnaires sont invités s'ils le souhaitent à se rapprocher des services de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Tizi-Ouzou, adresse : Rue ABANE Ramdane wilaya de Tizi-Ouzou, dans un délai de trois (03) jours, à compter du premier jour de la publication du présent avis dans le BOMOP ou dans l'un des quotidiens nationaux, pour prendre connaissance des résultats détaillés de l'évaluation de leurs offres techniques et financières.

Tout soumissionnaire contestant les résultats, peut introduire un recours auprès de la commission des marchés publics de l'OPGI de Tizi-Ouzou dans un délai de dix (10) jours à compter de la première parution du présent avis dans le BOMOP ou dans l'un des quotidiens nationaux.

Pour le reste des projets, un avis d'attribution provisoire ou d'infirmité, sera publié ultérieurement.

ANEP N° 2116005284

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 WILAYA D'EL BAYADH  
 DAIRA DE CHELLALA  
 COMMUNE DE MEHARA  
 NIF: 41800200003203501018

AVIS D'ATTRIBUTION PROVISOIRE DU MARCHÉ

Conformément aux dispositions de l'article 65 paragraphe 2 du décret présidentiel N° 15-247 du 16/09/2015, portant réglementation de marchés publics et des délégations de service public

Le président de l'Assemblée Populaire Communale de Mehara Informe l'ensemble des soumissionnaires ayant participé à l'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales n°01/2021 publié en date du 15/02/2021 dans les quotidiens (EL-méhwar) et (Compétition) est attribué provisoirement à l'entreprise indiquée ci-après :

N°	Intitulé de l'opération	Entreprise	Montant en TTC (DA)	Délai de réalisation	Observation
01	ACQUISITION ET INSTALLATION 87 KITS ENERGIE SOLAIRE A LOCALITE DE BEN HADJAM	Gueraoui Mohammed Entreprise des travaux publics tous corps -El Bayadh 178320100504151	39.010.104.00	01 mois	Offre financière unique

Conformément à l'article 82 du décret présidentiel du 15-247 du 16/09/2015, portant réglementation du marchés publics et des délégations de service public, les recours éventuels, peuvent être introduits auprès de Mr le président de la commission communale des marchés publics, dans un délai de 10 Jours à compter de la 1ère parution de présent avis aux quotidiens nationaux et le BOMOP.

ANEP N° 2131002053

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
 MINISTERE DE L'HABITAT, DE L'URBANISME ET DE LA VILLE  
 O.P.G.I DE BOUMERDES  
 BOULEVARD ADMINISTRATIF - BOUMERDES  
 CARTE D'IMMATRICULATION FISCALE : 099916000817202  
 TEL: (024) 79.58.58 / (024)79.58.43

AVIS D'ATTRIBUTION PROVISOIRE DU MARCHÉ

Conformément aux dispositions des articles 40,65 et 82 du décret présidentiel N° 15-247 du 16/09/2015, portant réglementation des marchés publics et des délégations du service public. l'Office de Promotion de Gestion Immobilière de Boumerdes adresse Boulevard Administratif wilaya Boumerdes informe l'ensemble des soumissionnaires ayant participé à Lavis d'appel d'offres national ouvert N°15-247 02/2021/DMO paru dans les quotidiens nationaux : LA SENTINELLE et EL SALAM relatif à la réalisation des travaux en tout corps d'état sans (VRD) du projet 100 logements publics locatifs (Lot N°2 : 26 logements) à OULED AISSA Wilaya de Boumerdes, programme 3000 Logements Quinquennal 2010/2014 Tranche 2010, qu'après évaluation des offres le marché a été attribué provisoirement à :

Annexe N°05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la ville  
Office de Promotion et de Gestion Immobilière de Tizi-Ouzou

وزارة السكن العمران و المدينة  
ديوان الترقية و التسيير العقاري  
تيزي وزو

Tizi Ouzou, le.....

Projet : RAR 50 logements PL à LARBAA NATH IRATHEN  
Programme : 2010-2014, Tranche 2011  
Entreprise : ETB TCE C Y

Annexe 05

PROCES VERBAL DE REUNION

Ce jour le 04 AVR. 2021, s'est tenue au siège de l'Office de Promotion et de Gestion Immobilière (OPGI) de Tizi-Ouzou, une réunion avec monsieur C. Y gérant de l'entreprise C. Y, sise au local ( ) Tizi Ouzou, portant mise au point et optimisation de l'offre reçue dans le cadre de l'avis d'appel d'offres national ouvert avec exigence de capacités minimales n°15/2020 du 26/11/2020 relative à la réalisation des travaux restant à réaliser en TCE avec VRD et commerces du projet 50 logements PL à LARBAA NATH IRATHEN programme 2010/2014, Tranche 2011.

Délai proposé : Trente six (36) mois.

Après débat, le partenaire co contractant a accepté de revoir le délai à la baisse, soit Trente (30) mois.

FIN DU PV

LE PARTENAIRE CO CONTRACTANT

LE SERVICE CONTRACTANT

C. Y  
Société : T.B - T.C.E / G.T.P.H  
Local N°B05 Ak Hidja Cne. Aesj. Tucef  
W. TIZI-OUZOU  
N.C. n°:15.00-0277497-A.10

المدير العام بالنيابة  
حميد بوشاقور  
الديوانة السكن و العمران و المدينة  
المديرية العامة  
ديوان الترقية و التسيير العقاري تيزي وزو

## TABLE DES MATIERES

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des illustrations

Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Analyse Conceptuelle de l’Audit Interne.....</b>	<b>04</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Généralités sur l’Audit Interne .....</b>	<b>04</b>
1.1. La notion d’Audit Interne .....	04
1.1.1. Emergence de la fonction d’Audit Interne .....	04
1.1.2. Définitions de l’audit interne .....	05
1.2. Caractéristiques et objectifs de l’Audit Interne.....	06
1.2.1. Caractéristiques de la fonction .....	06
1.2.1.1. Activité Indépendante .....	06
1.2.1.2. Activité d’assistance du management .....	07
1.2.1.3. Activité d’appréciation du contrôle interne .....	07
1.2.2. Objectifs .....	07
1.3. L’organisation de la fonction d’Audit Interne.....	07
1.3.1. Les normes de l’Audit Interne .....	08
1.3.1.1. Normes de qualification .....	08
1.3.1.2. Normes de fonctionnement .....	09
1.3.2. La Charte d’Audit Interne .....	10
1.4. Les forme de l’Audit Interne .....	11
1.4.1. Audit comptable et financier.....	11
1.4.2. Audit opérationnel.....	11
1.4.3. Audit de management .....	12
1.4.4. Audit de stratégie .....	12
1.5. Le positionnement de l’Audit Interne .....	12
1.5.1. Audit Externe .....	13

1.5.1.1. Principales différences .....	13
1.5.1.2. Complémentarités.....	14
1.5.2. Inspection .....	16
1.5.3. Contrôle de gestion .....	16
1.5.3.1. Similitudes .....	16
1.5.3.2. Divergences .....	16
1.5.3.3. Complémentarités.....	17
<b>Section 02 : La conduite d'une mission l'Audit Interne .....</b>	<b>17</b>
2.1. Définition de la mission d'audit interne .....	18
2.2. Missions d'audit interne .....	18
2.2.1. Le champ d'application .....	18
2.2.1.1. Objet.....	18
2.2.1.2. Fonction .....	19
2.2.2. Durée .....	19
2.3. Déroulement de la mission d'Audit Interne .....	19
2.3.1. Phases fondamentales d'une mission d'Audit Interne .....	19
2.3.1.1. Phase de préparation (étude.....	19
2.3.1.2. Phase de réalisation (vérification .....	21
2.3.1.3. Phase de conclusion (rapport d'Audit Interne.....	23
2.3.2. Outils et techniques de l'audit interne.....	26
2.3.2.1. Observation physique .....	26
2.3.2.2. Narration .....	27
2.3.2.3. Organigramme fonctionnel .....	27
2.3.2.4. Grille d'analyse des tâches .....	27
2.3.2.5. Diagramme de circulation des documents (FLOW CHART .....	28
2.3.2.6. Interview.....	28
2.3.2.7. Questionnaire .....	29
<b>Section 03 : La finalité de l'audit interne ou le contrôle interne.....</b>	<b>30</b>
3.1. Définitions et les principaux objectifs du contrôle interne .....	30
3.1.1. Définitions du contrôle interne .....	30
3.1.2. Objectifs du contrôle interne .....	31
3.1.2.1. Assurer la protection du patrimoine .....	31

3.1.2.2. Assurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.....	31
3.1.2.3. Amélioration des performances .....	32
3.1.2.4. Application des instructions de la direction .....	32
3.2. Principes de contrôle interne .....	32
3.2.1. Structure administrative adéquate .....	32
3.2.1.1. Coordination entre les différentes structures de l'entreprise .....	32
3.2.1.2. Séparation des responsabilités .....	32
3.2.1.3. Séparation des fonctions incompatibles .....	32
3.2.2. Existence d'une documentation satisfaisante .....	32
3.2.3. Système d'autorisation et de supervision .....	33
3.2.4. Compétence du personnel .....	33
3.2.5. Intégrité du personnel et la loyauté des dirigeants .....	33
3.2.6. Protection adéquate des biens .....	33
3.3. Relation entre l'Audit Interne et contrôle interne .....	34
3.4. Acteurs du contrôle interne .....	34
3.4.1. Acteurs internes du contrôle.....	34
3.4.1.1. Conseil de surveillance et comité d'audit .....	35
3.4.1.2. Direction générale ou le directoire .....	35
3.4.1.3. Personnel de l'entité .....	35
3.4.1.4. Audit Interne .....	35
3.4.2. Acteurs externes à l'entité .....	35
3.4.2.1. Législateurs et les autorités de tutelle .....	35
3.4.2.2. Clients, fournisseurs et autres tiers .....	35
3.4.2.3. Auditeurs externes .....	36
3.5. Conditions d'un bon contrôle interne.....	36
3.5.1. Environnement du contrôle .....	36
3.5.2. Procédure d'évaluation des risques de l'entité .....	36
3.5.3. Système d'information et de processus connexes concernant les enregistrements comptables et la communication .....	36
3.5.4. Activités de contrôle.....	36
3.5.5. Surveillance des contrôles (pilotage.....	36
3.6. Limites du contrôle interne .....	37

3.6.1. Facteur humain .....	37
3.6.2. Coût du contrôle interne .....	37
3.6.3. Changements organisationnels et l'attitude du management .....	37
3.6.4. Absence de garantie absolue .....	37
3.7. Processus d'évaluation du contrôle interne .....	38
3.7.1. Prise de connaissance générale de l'entreprise .....	38
3.7.2. Examen et évaluation des procédures de contrôle interne (processus d'évaluation .....	38
3.7.2.1. Identification des forces et faiblesses .....	38
3.7.2.2. Evaluation théorique du contrôle interne .....	39
3.7.2.3. Test de procédure sur points forts (tests de permanence) .....	39
3.7.3. Exploitation de l'évaluation du contrôle interne .....	39
<b>Conclusion .....</b>	<b>40</b>
<b>Chapitre 02 : La prise de décision et ses déterminants.....</b>	<b>41</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 01 : La notion de décision en projet .....</b>	<b>41</b>
1.1. Présentation d'un projet .....	42
1.1.1. Définitions et caractéristiques du projet .....	42
1.1.1.1. Définitions .....	42
1.1.1.2. Caractéristiques d'un projet .....	43
1.1.2. Typologies et catégories de projet. ....	44
1.1.2.1. Selon la finalité .....	44
1.1.2.2. Selon projet interne/externe .....	44
1.1.3. Acteurs du projet et leurs responsabilités .....	45
1.1.3.1. Le maître d'ouvrage (MOA) .....	45
1.1.3.2. Le maître d'œuvre (MOE) .....	46
1.1.3.3. Le chef de projet .....	46
1.1.4. Les phases d'un projet .....	47
1.1.4.1. Planification (avant-projet) .....	47
1.1.4.2. Réalisation (projet) .....	47
1.1.4.3. Clôture ou exploitation (après-projet) .....	48
1.2. Prise de décision en projet .....	48
1.2.1. Définitions, caractéristiques .....	48

1.2.1.1. Définitions .....	48
1.2.1.2. Caractéristiques .....	48
1.2.2. Processus de prise de décision .....	49
1.2.2.1. La phase créative et d'analyse systématique : la génération de solutions potentielle.	49
1.2.2.2. Phase synthétique et subjective : l'évaluation des solutions potentielles.....	50
1.2.2.3. Phase procédurale : l'application de la décision .....	50
1.2.2.4. Phase rébarbative mais essentielle : la capitalisation de la décision .....	50
1.2.3. Conditions de prise de décisions .....	51
1.2.3.1. Nature d'une décision.....	51
1.2.3.2. Perturbations et sources d'erreur dans la prise de décision.....	51
1.2.4. Type de décision pour chaque phase d'un projet .....	52
1.2.4.1. Phase planification .....	53
1.2.4.2. Phase exécution .....	53
1.2.4.3. Phase expédition.....	53
1.2.5. Les aides à la décision .....	53
1.2.5.1. L'information .....	53
1.2.5.2. Techniques .....	53
1.2.5.3. Méthode V-SAF .....	53
1.2.5.4. Outils d'aide à la prise de décision .....	54
<b>Section 02 : Le processus d'élaboration d'un projet immobilier .....</b>	<b>55</b>
2.1. Spécificités de la promotion immobilière .....	55
2.1.1. Aperçu historique de l'immobilier .....	56
2.1.2. Définition des concepts liés à l'immobilier .....	56
2.1.2.1. Promotion immobilier .....	
2.1.2.2. Projet immobilier.....	56
2.1.2.3. Promoteur immobilier .....	56
2.1.2.4. Cahier des charges.....	56
2.1.3. Activité et domaine de l'activité de la Promotion immobilière .....	57
2.1.3.1. L'activité de la Promotion immobilière .....	57
2.1.3.2. Domaine d'activité de la Promotion immobilière .....	57
2.1.4. Métiers de la promotion immobilière.....	57
2.1.4.1. Négociation .....	57

2.1.4.2. Coordination.....	57
2.1.4.3. Conception .....	57
2.1.4.4. Vente .....	58
2.2. Processus d'élaboration d'un projet immobilier (de construction) .....	58
2.2.1. Objectifs .....	58
2.2.1.1. Satisfaction des besoins des clients .....	58
2.2.1.2. Respect du budget .....	58
2.2.1.3. Respect de l'échéancier .....	58
2.2.2. Etapes .....	58
2.2.2.1. Planification .....	59
2.2.2.2. Réalisation.....	62
2.2.2.3. Exploitation .....	64
<b>Section 03 : Gestion d'un projet de construction .....</b>	<b>66</b>
3.1. Définitions.....	66
3.2. Distinction entre management de projet, direction du projet et gestion de projet .....	66
3.2.1. Le management de projet .....	67
3.2.2. La gestion de projet.....	67
3.2.3. La direction de projet .....	67
3.2.4. Le management de projet et management par projet .....	67
3.3. Les outils de gestion de projet.....	68
3.4. L'analyse fonctionnelle de la gestion de projet.....	68
3.4.1. Liste des fonctions principales .....	68
3.4.2. Liste de fonctions contraintes.....	69
3.5. Méthodes et outils de résolution de problème.....	70
3.5.1. Méthodes .....	70
3.5.1.1. Identifier et sélectionner le problème.....	70
3.5.1.2. Analyser les faits .....	70
3.5.1.3. Identifier et analyser les causes racines.....	70
3.5.1.4. Préparer les solutions alternatives .....	71
3.5.1.5. Mettre en œuvre les solutions.....	71
3.5.1.6. Evaluer les résultats.....	71
3.5.1.7. Consolider et améliorer .....	71

3.5.2. Outils et techniques .....	71
3.5.2.1. QQQQCPC.....	71
3.5.2.2. Canevas d'entretien / Entretien.....	71
3.5.2.3. Diagramme causes - effet (diagramme d'Ishikawa, arêtes de poisson ou 5M/6M.....	71
3.5.2.4. Brainstorming.....	72
3.5.2.5. Matrice de Décision (Critères de choix) .....	72
3.5.2.6. Diagramme en arbre .....	72
3.5.2.7. Plan d'action .....	72
3.5.2.8. Feuille de relevé .....	72
3.5.2.9. Diagramme 80/20 ou diagramme de Pareto .....	72
3.6. Maitrise des risques en projet immobilier .....	73
3.6.1. Le risque .....	73
3.6.2. Les types de risques.....	73
3.6.2.1. Les principaux risques.....	73
3.6.2.2. Le risque décisionnel.....	74
3.6.3. Mesure des risques .....	75
3.6.3.1. Les risques dits « de fréquence » .....	75
3.6.3.2. Les risques dits « de gravité » .....	75
3.6.3.3. Les risques dits « négligeables » .....	75
3.6.3.4. Les risques dits « intolérables » .....	75
3.6.3.5. Les risques à fréquence et gravité « moyennes » .....	75
3.6.4. Le processus de gestion des risques .....	76
3.6.3.1. Définir le projet .....	76
3.6.3.2. Identifier et évaluer les aléas.....	76
3.6.3.3. Évaluer les risques.....	76
3.6.3.4. Prioriser les risques .....	76
3.6.3.5. Contrôler et surveiller les risques.....	76
3.6.3.6. Gérer la crise .....	77
3.6.3.7. Retour sur évènement.....	77
<b>Conclusion</b> .....	<b>77</b>
<b>Chapitre 03 : Illustration empirique à travers le cas de l'OPGI</b> .....	<b>78</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>78</b>

<b>Section 01 : Présentation générale de l'OPGI .....</b>	<b>78</b>
1.1. Historique de création des OPGI.....	78
1.1.1. Textes de création.....	78
1.1.2. Transformation des statuts juridiques .....	79
1.2. Présentation de l'OPGI de Tizi-Ouzou .....	79
1.2.1. Localisation. ....	79
1.2.2. Missions .....	79
1.2.3. Organigramme .....	80
1.2.3.1. Direction générale .....	81
1.2.3.2. Départements.....	81
1.2.3.3. Implantation des structures de l'office.....	82
1.2.4. Administration de l'Office .....	82
1.2.5. Ressources et patrimoine immobilier de l'Office .....	83
1.2.5.1. Ressources humaines.....	83
1.2.5.2. Patrimoine immobilier .....	83
1.3. Audit interne au sein de l'OPGI .....	85
1.3.1. Création de la cellule de l'audit interne .....	85
1.3.2. Mission du chargé de l'Audit Interne.....	85
1.3.3. Organisation et fonctionnement de la cellule d'Audit Interne .....	85
1.3.4. Relation avec le CA.....	86
1.3.5. Champs d'intervention .....	86
1.3.6. Méthodologie d'intervention de l'Audit Interne .....	86
1.3.6.1. Planification des missions .....	86
1.3.6.2. Démarche ou procédure de déroulement de l'Audit .....	87
1.3.7. Approbation de la charte d'audit interne.....	87
1.3.7.1. Objet et définition de la charte d'audit interne.....	87
1.3.7.2. Approbation et entrée en vigueur .....	87
1.3.7.3. Révision.....	87
<b>Section 02 : Gestion d'un projet de construction au sein de l'O.P.G.I.....</b>	<b>87</b>
2.1. Carte d'identité du projet. ....	87
2.2. Etude et programmation .....	88

2.2.1. Initiative de l'opération .....	89
.....	89
2.2.2. Programmation .....	89
2.2.3. Inscription du projet .....	
2.2.4. Choix du terrain .....	89
2.2.4.1. Sélection d'un emplacement .....	89
2.2.4.2. Caractéristiques du terrain.....	90
2.2.4.3. Aspect technique .....	90
2.2.4.4. Aspect juridique .....	92
2.2.5. Préparation d'un cahier des charges.....	92
2.3. Choix de l'entreprise de réalisation.....	92
2.3.1. Pourquoi le RAR du projet.....	92
2.3.2. Lancement d'avis d'Appel d'Offre .....	93
2.3.3. Ouverture des plis et évaluation des offres .....	93
2.3.4. Avis d'attribution du marché.....	94
2.3.5. Début des travaux (ODS .....	94
2.4. Conduite de l'opération de construction .....	94
2.4.1. Suivi des travaux .....	95
2.4.1.1. Journal de chantier .....	95
2.4.1.2. PV des réunions hebdomadaires .....	95
2.4.2. Réception de l'ouvrage.....	95
2.4.2.1. Réception provisoire .....	95
2.4.2.2. Réception définitive .....	96
<b>Section 03 : Examen des marchés publics.....</b>	<b>98</b>
3.1. Phase de préparation.....	
3.1.1. La prise de connaissance .....	98
3.1.2. Identification des risques inhérents .....	99
3.2. Phase de réalisation .....	99
3.2.1. La réunion d'ouverture.....	99
3.2.2. Le plan de mission.....	100
3.2.2.1. Examen de préparation des marchés .....	100
3.2.2.2. Examen de la passation des marchés.....	101

3.2.2.3. Examen d'exécution des marchés .....	102
3.2.3. Constats .....	103
3.2.3.1. Points forts.....	103
3.2.3.2. Points faibles .....	103
3.2.3.3. Les recommandations.....	103
3.2.4. Réunion de clôture .....	103
3.3. Phase de conclusion .....	104
<b>Conclusion.....</b>	<b>107</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>108</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	

*Introduction  
générale*

*Chapitre I :*  
*Analyse*  
*conceptuelle de*  
*l'Audit Interne*

*Chapitre II :*  
*La prise de*  
*décisions et ses*  
*déterminants*

*Chapitre III :*  
*Illustration*  
*empirique à*  
*travers le cas*  
*de l'OPGI*

*Conclusion  
générale*

# *Bibliographie*

# *Annexes*

*Table des  
matières*

## **Résumé**

L'optimisation du processus de prise de décision demeure au centre des préoccupations des promoteurs immobiliers publics vu, la concurrence de plus en plus acharnée sur le marché. En effet, le processus de décision et le suivi des orientations des projets immobiliers se trouve au cœur de cette concurrence.

Le paysage économique s'est enrichi par des entreprises privées spécialisées dans la promotion immobilière dont l'investissement de ces dernières est avéré plus rapide et avec une qualité meilleure dans l'exécution de leurs projets.

Désormais, les promoteurs immobiliers publics trouvent dans l'Audit une vraie fonction d'optimisation de la prise de décision, dans la mesure où il leur permet de se situer par rapport à leurs objectifs et finalité, d'être alerté sur les dysfonctionnements, et d'obtenir les éléments factuels nécessaires à la prise de leurs décisions pertinentes pour améliorer la performance dans leur gestion de projets et piloter l'organisme sur le chemin du progrès permanent.

## **Mots clés**

Décision, Optimisation, Processus de Prise de Décision, Projet Immobilier, Gestion, Audit

## **Summary**

The optimization of the decision making process, remains at the center of public real estate developers concerns, because of the increasing fierce competition in the market. In fact, the decision making process and the follow up of the orientations of real estate projects are at the heart of this competition.

The economic landscape has been enriched by private companies, specialized in real estate promotion, which the investment of these companies has proven to be faster and with better quality in the execution of their projects.

From now on, public property developers, find in the Audit a real optimization function of decision making, insofar as it allows them to situate themselves in relation to their goals and purpose, to be alerted about malfunctions, and to obtain the factual elements necessary for making their relevant decisions to improve performance in their project management and steer the organization on the path of permanent progress.

## **Keywords**

Decision, Optimization, Decision Making Process, Real Estate Project, Management, Audit.