

# Les audits de projets, pourquoi?

Par **Benoît Lalonde**, MGP, MBA, PMP, CPM, OPM3



6 juin 2008



Curateur public  
Québec



1

## Pourtant !

- Airbus 380
- Métro de Laval
- Eurotunnel
- Projet des armes à feu
- GIRES
- Hibernia
- Dcartes
- Vente et perception
- Bibliothèque de l'Université d'Ohio
- Théâtre Royal de Marrakech
- Pont de Québec
- CHUM



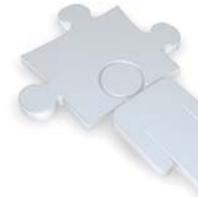
Curateur public  
Québec



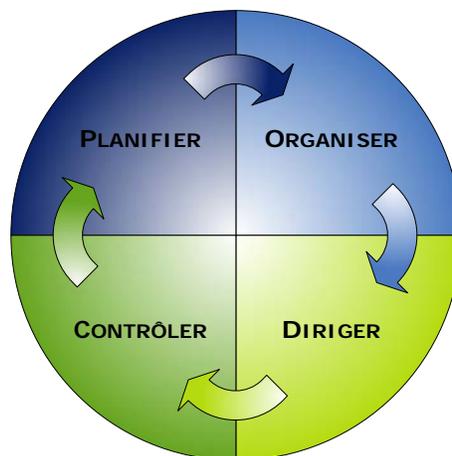
2

## Plan de la présentation

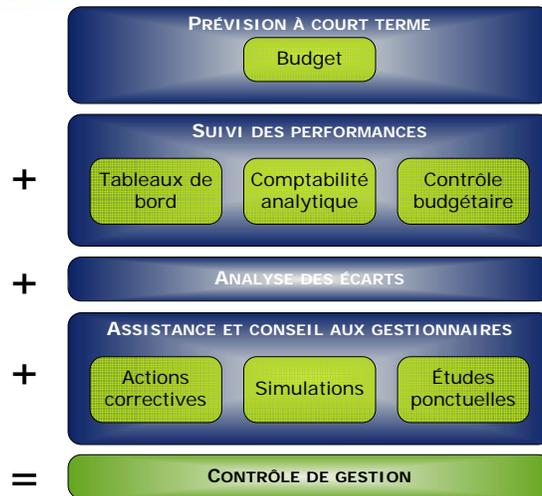
- Introduction
- Qu'est-ce qu'un audit interne?
  - Audit organisationnel – OPM3
  - Audit de projet
- 4 exemples de cas vécus
- Profil de compétences
- Période de questions



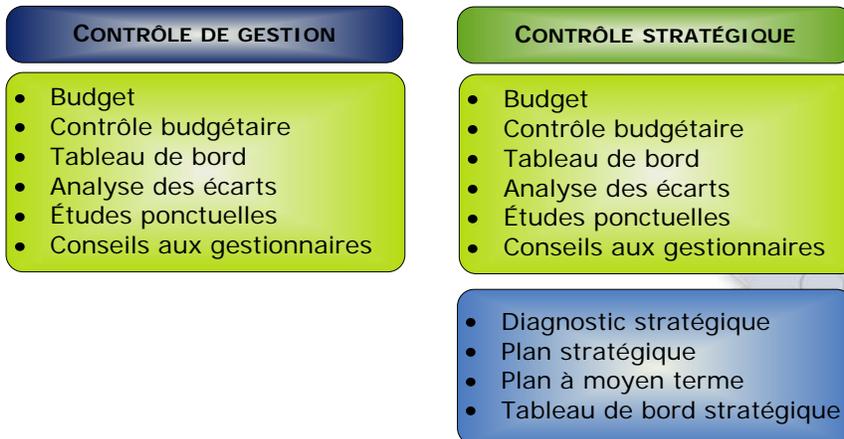
## Le modèle PODC



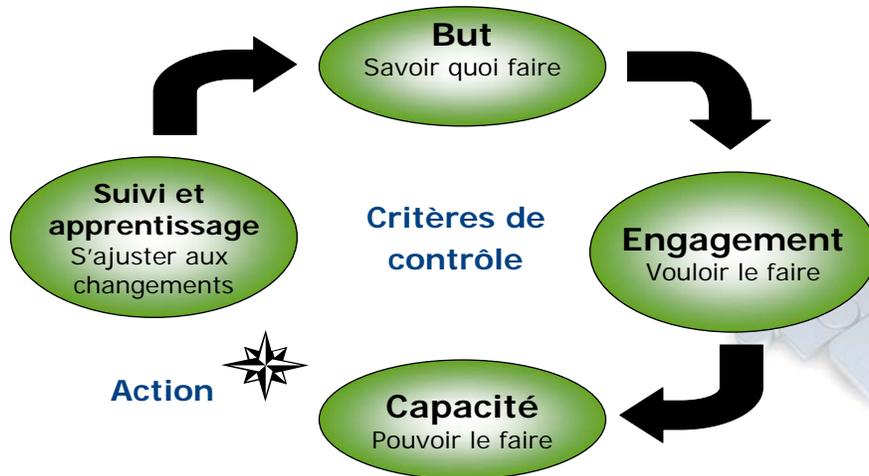
## Les outils de contrôle de gestion



## Contrôle de gestion ou stratégique?



## Modèle canadien CoCo



Canadian Institute of Chartered Accountant

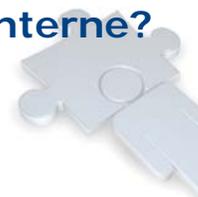


Curateur public  
Québec



7

## Qu'est-ce qu'un audit interne?



Curateur public  
Québec



8

## Inspecter, contrôler, auditer

- **Inspecter**
  - Observer, examiner et rendre compte.
- **Contrôler**
  - Inspecter par rapport à une norme imposée ou une règle.
- **Auditer**
  - Contrôler par rapport à une norme.
  - Justifier et identifier les causes de l'écart et proposer ce qu'il faut faire.



## Les fondements de la profession

- 1947 - Déclaration de la responsabilité
  - Définit les objectifs et le champs d'action de l'audit interne
- 1968 - Code déontologique
  - Énonciation des normes et standards et obligation de s'y conformer
- 1974 - Certification CIA
- Normes pour la pratique professionnelle



## Normes de l'audit interne

### Il y a 2 catégories de normes

#### 1) Norme de qualification

Énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des activités d'audit interne

#### 2) Norme de fonctionnement

Décrivent la nature des activités d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant d'évaluer les services fournis

Source : The Institute of Internal Auditors

## Objectifs des normes

- Définir les **principes de base** de l'audit interne
- Fournir un **cadre de référence** pour la réalisation et la promotion d'un large éventail d'activités d'audit interne apportant une **valeur ajoutée**
- Établir les **critères d'appréciation** du fonctionnement de l'audit interne
- Favoriser l'**amélioration des processus** organisationnels et des opérations

## Définitions de l'audit interne

### 3 définitions possibles...

#### Définition 1

*Selon la théorie classique, l'audit interne assume par délégation une partie de la responsabilité de contrôle de la direction.*

#### Définition 2

*Réalisé par un service de l'entreprise, l'audit interne consiste à vérifier si les règles édictées par l'entreprise elle-même sont respectées.*



13

## Définitions de l'audit interne

#### Définition 3

*L'audit interne est le département d'une entreprise chargé d'examiner et d'évaluer le contrôle interne dans tous les domaines et à tous les niveaux. Au-delà de ce rôle traditionnel, il peut aussi assumer une fonction de conseil.*



14

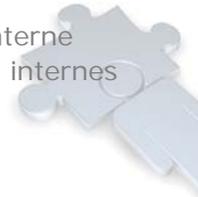
## Typologie des audits

### Il n'y a que 2 types d'audit :

#### 1. Audit de conformité ou de régularité

##### Il permet de vérifier...

- ❑ Existence et le fonctionnement du contrôle interne
- ❑ Application correcte des règles et procédures internes
- ❑ Application correcte des disposition légales / réglementaires



## Typologie des audits

#### 2. Audit d'efficacité et d'efficience

##### Il permet une...

- ❑ Appréciation des résultats par rapport aux objectifs
- ❑ Appréciation de la qualité du contrôle interne (impact des règles et procédures)
- ❑ Analyse les moyens affectés aux opérations
- ❑ Appréciation de l'utilisation des ressources



## Démarche générale de l'audit

- 1) Partir des préoccupations de la direction
  - Mandatement d'un auditeur pour répondre à des questions précises
- 2) Mener des investigations
  - Entretiens avec les intéressés
  - Relever et analyser des faits
- 3) Porter un diagnostic
  - Évaluation des forces et faiblesses
  - Juger par rapport à des références
- 4) Proposer des recommandations pertinentes
- 5) Rendre compte et rapport



## Outils classiques de l'audit

- Entretiens
  - Questions ouvertes ou fermées
- Questionnaires
- Diagramme de circulation
- Tableaux d'évolution ou de comparaison
- Tableaux des forces et des faiblesses
- Matrices activités/entités
  - Qui (entité) fait quoi (activité)
- Outils d'analyse de données/fichiers



## Acteurs de l'audit

- **Prescripteur**
  - Commande la mission d'audit
  - Comité de l'entreprise ou d'une personne (niveau direction)
- **Auditeur**
  - Professionnel à qui est confiée la mission d'audit
  - Interne ou externe
- **Audit **
  - Personne qui « subit » l'audit
  - Succès de l'audit dépend de sa participation, sa collaboration et son adhésion



## Démarche d'une mission

### 1. PHASE ÉTUDE

- Découvrir le sujet et l'entité à auditer
- Définir le champs de la mission

### 2. PHASE VÉRIFICATION

- Programmer et spécifier les vérifications
- Vérifier, évaluer et mesurer
- Analyser, conclure, valider et prescrire

### 3. PHASE CONCLUSION

- Valider l'ensemble et informer
- Obtenir des actions et dresser un bilan des progrès accomplis



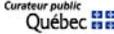
## Exemple de feuille de révélation et d'analyse de problème

Papier de travail n°...		FRAP N°...
4	<b>PROVOQUER UNE RÉACTION</b>	<b>Problème</b> L'absence de procédures ne permet pas de s'assurer de la sauvegarde de l'ensemble des enregistrements comptables
1	<b>FOURNIR LES PREUVES</b>	<b>Faits</b> Les copies de sécurité des fichiers de données ainsi que les sauvegardes de travaux mensuel ne sont pas fait systématiquement. Il y a eu mélange dans les générations de copies de sécurités des fichiers de données.
2	<b>DONNER DES EXPLICATIONS</b>	<b>Causes</b> Il n'existe pas de procédure formalisée décrivant les sauvegarde périodiques et les opérations à effectuer.
3	<b>FAIRE PERCEVOIR LA GRAVITÉ</b>	<b>Conséquences</b> Il n'est plus possible d'éditer le grand livre avec la totalité des écritures de l'année (pertes des écritures de mars). Risque de ne pas avoir la dernière génération de données, mais une version antérieure, impliquant ainsi la reprise des travaux de saisie.
5	<b>OBTENIR L'ACTION</b>	<b>Solutions proposées</b> Rédiger une procédure décrivant les fichiers à sauvegarder, la périodicité des sauvegardes et la technique de sauvegarde.

PHASE RÉALISATION

Établie par : \_\_\_\_\_ Approuvée par : \_\_\_\_\_ Validée avec : \_\_\_\_\_



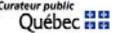


21

## Audit sur le niveau de maturité en gestion de projet

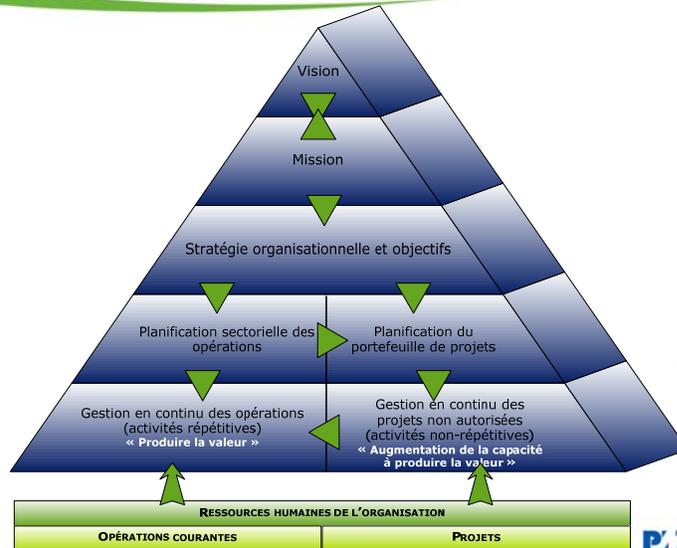
Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)





22

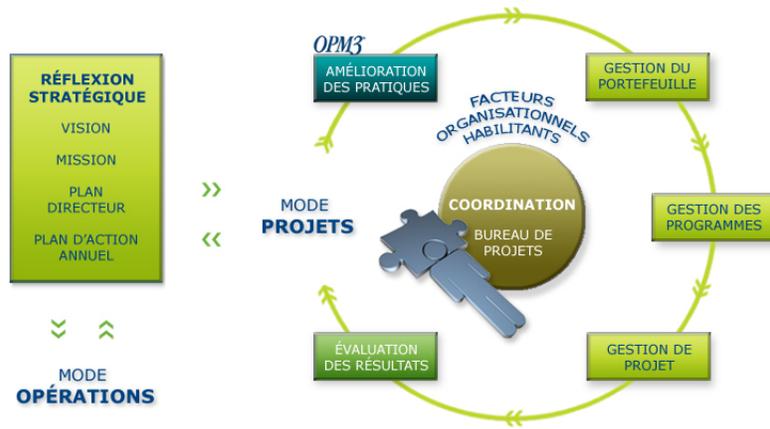
## Contexte organisationnel du PMI



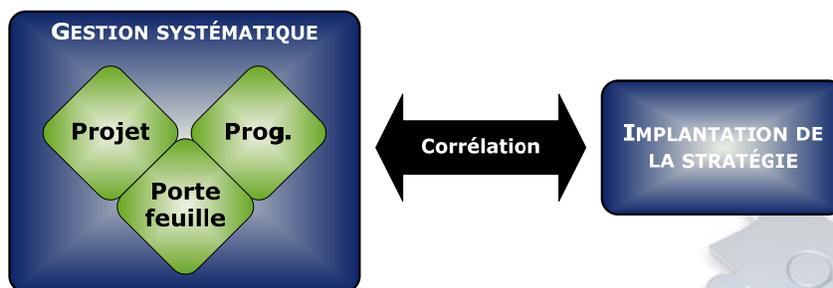
## Pourquoi un modèle de maturité?

Les membres de la communauté de gestion de projet ressentent le besoin de créer un outil pour permettre de diagnostiquer l'application ou non des meilleures pratiques en gestion de portefeuille, en gestion de programme et en gestion de projet.

## Approche Intégrée en Gestion de Projet (AIGP)



## Gestion de projet organisationnelle



Le niveau de pratiques de ces types de gestion est la maturité de gestion de projet organisationnelle

## Qu'est-ce que l'OPM3?

« **Modèle de gouvernance stratégique des projets afin de permettre aux organisations d'améliorer la maturité de leurs processus de gestion de portefeuilles, de programmes et de projets.** »

- Gilles St-Amant, M.Sc. PhD

## Le modèle OPM3

- Questionnaire
  - *Self assessment* : 151 questions fermées
  - Consultant OPM3 qualifié : 551 questions fermées
- Évaluation de la maturité des organisations
  - Projet
  - Programme
  - Portefeuille
- Suggestions et améliorations des pratiques en gestion de projet

## Composantes de l'OPM3

**Le modèle est présenté en quatre paliers...**

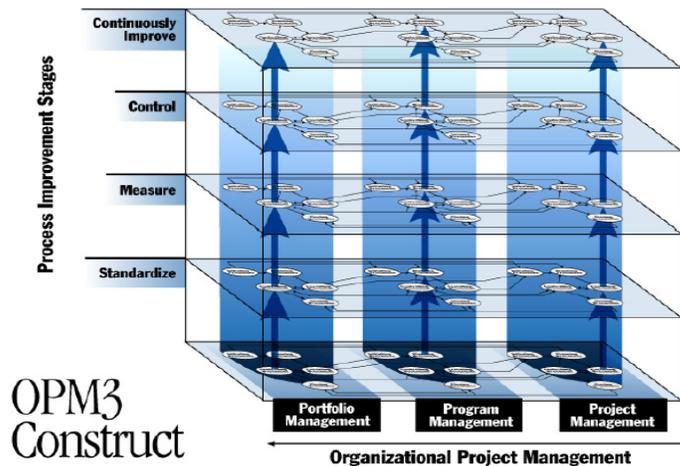
- 1) Standardiser
- 2) Mesurer
- 3) Contrôler
- 4) Amélioration continue

**... et est divisé en trois domaines:**

- 1) Portefeuille
- 2) Programme
- 3) Projet



## Le modèle

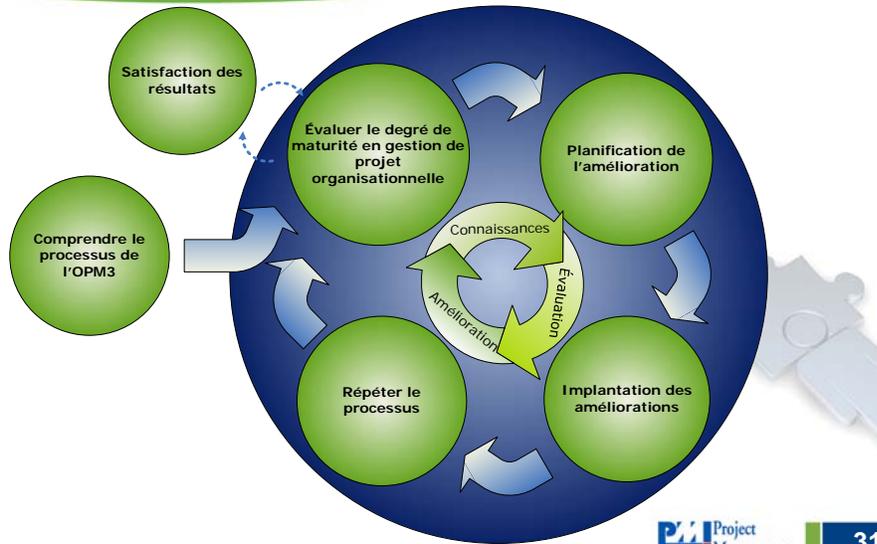


OPM3  
Construct

Figure 5: The OPM3 Construct



## Cycle de l'OPM3



## Exemple de l'OPM3

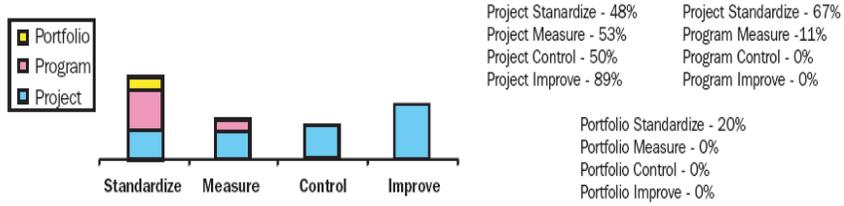
### Your Organization on OPM3 Continuum



Organization's Relative Maturity

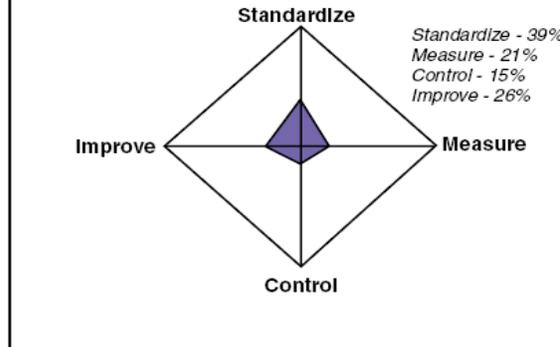
## Exemple de l'OPM3

### Your Organization on OPM3 Continuum PPP/SMCI



## Exemple de l'OPM3

### Your Organization on OPM3 Continuum Standardize / Measure / Control / Improve (SMCI)



## Exemple de l'OPM3

ID	Name	Description	Project	Program	Portfolio	Standardize	Measure	Control	Improve
1540	Include Strategic Goals Into Project Objectives	Objectives of projects include explicit strategic goals in addition to time, cost, and quality.	X		X				
<b>Capabilities</b>									
1570	Set Project Objectives	Project resources have clear, measurable objectives.	X		X				
<b>Capabilities</b>									
1620	Quantify Specifications	The organization develops quantifiable specifications.	X		X				
<b>Capabilities</b>									
2160	Review Projects against "Continue or Terminate" Criteria	The organization has gateways where deliverables are assessed and the projects are allowed to continue or need to be stopped.	X			X			
<b>Capabilities</b>									
5600	Manage Knowledge Assets	The organization sets a strategy to retain knowledge of internal and external resources.			X	X			
<b>Capabilities</b>									
5620	Establish Career Path for All Project-related Roles	The organization has progressive career paths for project-related roles.			X	X			
<b>Capabilities</b>									

## Bénéfices de l'OPM3 pour l'entreprise

- Concrétisation des **objectifs stratégiques**
- Compréhension et promotion des **meilleures pratiques** utilisées par l'organisation
- Évaluation de la maturité en gestion de projet selon les **forces** et **faiblesses**
- Implantation des améliorations selon un **plan d'action** suite au diagnostic
- Augmentation du **potentiel** de réussite
- **Compréhension** de la gestion de projet organisationnelle

## Et plus spécifiquement ... l'audit de projet



## Champs d'application

**L'audit de projet s'applique à tous les projets, peu importe...**

- Le secteur d'activité de l'entreprise
- Le type de projet
- L'envergure des projets

**Et il peut être conduit avant, pendant et après**



## Qu'est-ce qu'un audit de projet?

L'audit de projet est une intervention qui vise à **mesurer** et à **analyser** la performance des processus de gestion de projet et leurs **conformités** aux pratiques reconnues.



## Les référentiels du PMI

- Guide du Corpus des connaissances en management de projet – troisième édition (Guide PMBOK) - PMI 2004
- The Standard for Program Management - PMI 2006
- The Standard for Portfolio Management – PMI 2006
- Knowledge foundation – OPM3
- Competencies profile

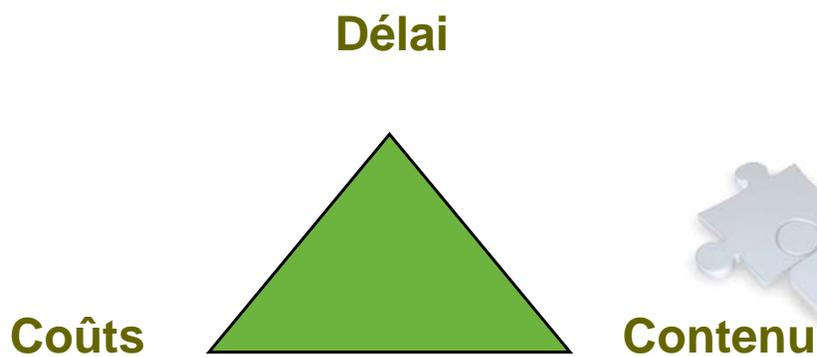


## Entre autre, il permet de...

- Comparer les 3 domaines de la gestion de projet avec un référentiel reconnu :
  - Portefeuille
  - Programme
  - Projet
- Mettre de l'avant les écarts entre les processus de gestion de projet et le référentiel.
- Suggérer un plan d'action pour améliorer les écarts.



## Prémises en gestion de projet

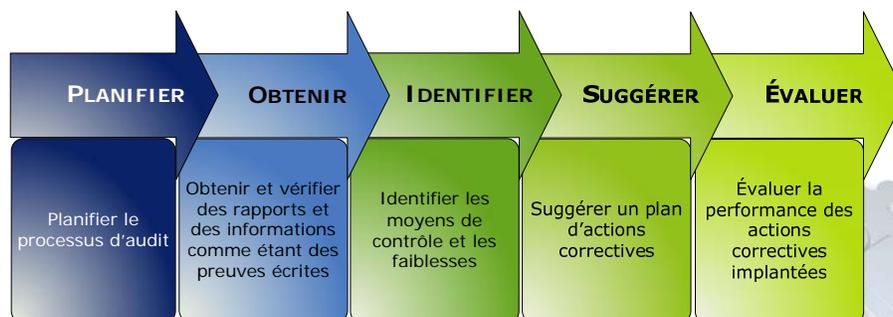


## Démarche d'un audit de projet

L'audit de projet peut être divisé en 3 phases :



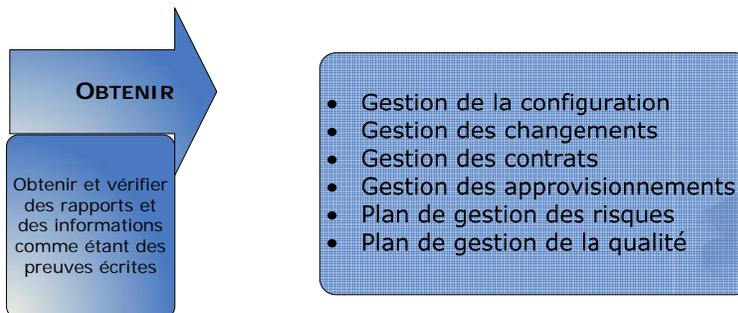
## Méthodologie POISE



## Méthodologie POISE



## Méthodologie POISE



## Méthodologie POISE

### IDENTIFIER

Identifier les moyens de contrôle et les faiblesses

Outils d'audit et de diagnostic des problèmes



## Méthodologie POISE

### SUGGÉRER

Suggérer un plan d'actions correctives

- Exécution d'un plan de gestion des risques
- Approbation et exécution des demandes de changement
- Mise à jour de la documentation de la configuration



## Méthodologie POISE

### ÉVALUER

Évaluer la performance des actions correctives implantées

- Comparaison de la performance des projets avec la planification initiale
- Archivage des leçons apprises et meilleures pratiques
- Rapport de clôture



## 4 exemples de cas vécus



## Entreprise A



## Démarche

- Rencontres avec les joueurs clés
- Questions structurées selon les 4 piliers de la GP
  - Processus
  - Outils et techniques
  - Système d'information
  - Personnel
- Compte-rendu distribué pour validation
- Rapport final remis à la Haute Direction
- Présentation des résultats au comité exécutif



### Quelques exemples de constats

- Besoin de définir un projet via un lexique
- Besoin de bien définir qui est le porteur de dossier
- Développer une méthodologie unique et personnalisée
- S'assurer d'une compréhension commune du projet dès le départ
- Identifier et impliquer dès le début du projet les différents intervenants
- Identifier clairement les risques associés au projet



## Entreprise B



## Démarche

- Rencontre des joueurs clés relié aux projets audités
- Questions structurées selon les 5 groupes de processus ainsi que les 9 domaines de connaissance
- Rapport final remis au directeur exécutif
- Présentation des résultats aux différents comités



## Exemple d'audit

### Constat pour un projet – Groupe de processus

Rubriques d'évaluation	Livrables	Projet X
Organisation du projet	Structure	Très complexe.
	Liens de comm	L'info filtre difficilement. 1/15 beaucoup trop.
Système	Utilisation	Excel, Visio,
	Intégration	MS Project.
Phase démarrage	Charte de Projet	Protocole d'entente. Pas de mandat formel.
Phase planification	Plan de Projet	Très récent, peu connu.
Phase exécution	Changements	
		Plus faible à l'interne
Phase surveillance et maîtrise	TB	Inexistant.
	RA/VA	VA inexistant (coûts)
Phase clôture	Rap de clôture	À venir
	Archivage	



## Exemple d'audit

### Constat global et recommandations – Gr. processus

Rubriques d'évaluation	Livrables	Constats Globaux	Recommandations
Organisation du projet	Structure	Structure non uniforme parmi les projets.	Implanter structure avec un expert contenant (GP) et contenu (Produit).
	Liens de comm	Beaucoup de comités.	Limiter les canaux de communication à 1/8.
Système	Utilisation Intégration	Manque d'intégration et d'uniformisation.	Révision complète des besoins en système. Optimiser les systèmes en place
Phase démarrage	Charte de Projet	Pas de mandat clair pour les directeurs de projets	Implantation d'une charte formelle normalisée avec mandat clair et autorisation pour le Directeur du projet.
Phase planification	Plan de Projet	Pas intégré. Appellation différente.	Adopter la même sémantique et intégrer selon le référentiel.
Phase exécution	Changements	Non uniforme parmi les projets audités, bien contractuel et faible à l'interne.	Intégrer la gestion des changements à l'interne.
Phase surveillance et maîtrise	TB RAVA	Rapports d'avancement sont complets	Adopter modèle uniforme pour tous les projets. Utiliser la bonne terminologie française pour la VA
Phase clôture	Rap de clôture	Projets non complétés donc pas de rapports de clôture.	S'assurer que le bureau des grands projets reçoive les rapports de clôture afin d'évaluer les tendances et leçons apprises.
	Archivage		

57

## Entreprise C

58

- Rencontre des joueurs clés et distribution de questionnaires
- Questions structurées selon les 4 piliers de la GP
  - Processus
  - Outils et techniques
  - Système d'information
  - Personnel
- Rapport final remis au directeur de la division
- Présentation des résultats au comité de gestion de la direction



## Quelques exemples de questions...

- Quels critères sont utilisés pour assigner un gestionnaire de projet à un projet?
- Les parties prenantes sont-elles impliquées dès le début des projets dans la direction à donner aux projets?
- Les projets sont-ils classés par catégorie de projets semblables?
- Les projets retenus sont-ils priorisés les uns par rapport aux autres?
- Quels outils sont utilisés pour surveiller la performance des projets?



## Exemple d'audit

ÉLÉMENTS MESURÉS	UNITÉS D'AFFAIRES	CONSTATS GLOBAUX POUR LA DIRECTION
<b>Organisation (structure, liens de communication)</b>	Distinction projets/opérations à clarifier.	La grande variabilité des réponses au sein d'une même unité et à travers les unités démontre que la distinction projets/opérations n'est pas suffisamment claire. Le partage des rôles et responsabilités n'est pas tout à fait clair non plus.
<b>Personnel</b>		
<b>Niveau de formation, d'expertise et d'expérience en GP</b>	Vaste expérience en GP du chef d'unité, mais peu d'expérience et de formation en GP pour les relevants.	L'expérience et le niveau de formation en GP fluctuent d'une personne à l'autre mais, en général, les chefs d'unités possèdent une vaste expérience et ont passablement tous suivi de la formation en GP.
<b>Processus</b>		
<b>Gestion du portefeuille de projets</b>		
<b>Identification, catégorisation, évaluation, sélection, établissement des priorités, équilibrage du portefeuille, autorisation</b>	Processus de sélection et priorisation en place. Trop de projets pour la capacité de réalisation. Information du portefeuille circule moins bien.	Pas de processus de GPP formel. L'ensemble de la direction souffre d'un manque d'informations complètes sur les projets. Difficulté à gérer la capacité. Pas de plan d'affaires au niveau de la direction et dans certaines unités. Pas de liste des projets en cours et à venir au niveau de la direction et dans certaines unités. Ordre des priorités ne semble pas bien communiqué. Multiples points d'entrée des demandes. On sous-estime l'impact des demandes sur le portefeuille de projets.
<b>Gestion de projets</b>		
<b>Phase de démarrage d'un projet</b>	La recommandation ou un dossier technique assure une compréhension uniforme et autorise le projet.	Pas de processus de GP dans certaines unités, ni de processus standardisés pour l'ensemble de la direction. Temps investi dans les unités pour développer leurs propres façons de faire en GP. Phase de clôture souvent négligée. On ne tire pas formellement des leçons apprises des projets. Lacunes au niveau du suivi des projets et de la gestion des risques.
<b>Outils et techniques</b>	Quelques outils standards proposés, mais pas de méthodologie uniforme en place.	Manque de méthodologie et d'outils pour la GP et la GPP au niveau des unités d'affaires et pour la GPP au niveau de la direction. Les méthodologies et outils existants varient d'une unité à l'autre.
<b>Systèmes d'information</b>	Utilisation de LiveLink, MS Project et Excel.	Aucun système d'information au niveau de la direction et rarement au niveau des unités d'affaires.
<b>Constats globaux et recommandations</b>		
<b>Constat global</b>	Beaucoup de projets, bonne gestion de la qualité grâce au travail d'équipe.	
<b>Recommandations</b>	Intégrer la notion de gestion de la capacité dans le processus de GPP et mise en place d'une méthodologie pour standardiser la GP.	

## Entreprise D

### Quelques exemples de constats

- Manque d'intégration de l'ensemble des projets dans les mêmes points de service
- Mauvaise identification des besoins de la clientèle interne en terme de réaménagement des espaces (manque d'expertise)
- L'équipe de projet a un sentiment d'un manque de professionnalisme
- Autres projets impactant la réfection ne sont pas considérés.



## Profil de compétences en gestion de projet



## Audit - Gestionnaire de projets

Il permet de déterminer le domaine de compétences prédominant du gestionnaire de projets.

Il y a 4 domaines de compétences

- Technique
- Relationnel
- Managérial
- Stratégique



## Quelques exemples de questions...

### Technique

- Identifier et analyser les risques et élaborer les meilleures stratégies pour y répondre.
- Utiliser les systèmes informationnels de l'entreprise (MS Project, Primavera, Intranet, Extranet, etc.).

### Relationnel

- Rencontrer les clients du projet, les faire se sentir écoutés et développer la relation avec eux.
- S'assurer que chaque membre de l'équipe de projet y trouve des défis personnels et se sente important.



## Quelques exemples de questions...

### Managérial

- Planifier les activités du projet, établir leurs buts et objectifs et élaborer un échéancier.
- S'assurer du respect des délais, des coûts, de la qualité et de l'atteinte des objectifs visés.

### Stratégique

- Prioriser les projets du portefeuille de projet de l'organisation ou du secteur.
- Comprendre la vision, la mission, les valeurs et stratégies de l'entreprise et des projets.



## Profil de compétences

### Techniques

- Domaines de connaissances
- Processus en GP
- Outils et techniques en GP
- Systèmes informationnels

### Relationnelles

- Gestion des équipes
- Gestion des interfaces
- Leadership
- Capacité personnelle

### Managériales

- Planification
- Organisation
- Coordination
- Contrôle

### Stratégiques

- Stratégies d'affaires
- Stratégies de production
- Stratégies de gestion



