



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa

Faculté des Science Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences Financières et Comptabilité

## Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en

Comptabilité, Contrôle et Audit

Intitulé du mémoire :

### La contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance du cycle des immobilisations corporelles

Cas de l'entreprise portuaire de Béjaïa (EPB)

Elaboré par :

M. GHENAM Abdelbasset

M<sup>elle</sup> GUENDOZ Racha

Encadré par :

M<sup>me</sup> HAMMICHE Thiziri

Membres de jury :

Présidente : SAHALI Taous

Examinatrice : BOUKELAL Sabrina

Promotion 2023/2024

# *Remerciement*

Nous remercions Dieu le Tout-Puissant de nous avoir donné la santé et la volonté nécessaires pour entamer et terminer ce mémoire.

À l'occasion de l'achèvement de ce travail de recherche, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante, Madame HAMMICHE Thiziri, pour ses conseils avisés, sa patience et son soutien tout au long de la réalisation de ce projet.

Nos sincères remerciements vont à Monsieur MADI Abdelhakim, auditeur de l'EPB, pour son assistance précieuse et ses éclairages pertinents.

Nous remercions également les membres du jury d'avoir accepté d'examiner notre travail.

Nous exprimons notre gratitude à tous nos professeurs pour leurs efforts constants et leur dévouement à notre formation.

Enfin, nos remerciements les plus chaleureux vont à nos familles pour leur soutien inconditionnel et leur encouragement constant tout au long de cette aventure.

# *Dédicace*

**À mes parents**, pour leur soutien inconditionnel.

**À mon frère Abdenour**, pour sa motivation constante.

**À ma famille**, pour leur encouragement et leur patience.

**À mon binôme**, pour sa collaboration et son effort

**À mon meilleur ami**, pour sa présence et son aide précieuse.

*Abdelbasset*

## *Dédicace*

Je dédie ce travail à **ma mère**, dont les prières incessantes, le soutien indéfectible et l'appui constant m'ont aidé à progresser.

**À ma sœur, DARINE**

Pour son soutien moral inestimable.

**À mes chers grands-parents, LAYACHI et RACHIDA**

Pour leur amour et leur sagesse.

**À mes amis**

Pour leur aide précieuse et leur soutien durant les moments difficiles.

**À mon binôme**

Pour sa compréhension et sa sympathie.

**À toute ma famille**

Pour leur encouragement constant.

*Racha*

## Sommaire

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Dédicace.....	III
Sommaire.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des tableaux.....	VI
Liste des Figures.....	VII
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Fondements théoriques de l’audit interne.....</b>	<b>5</b>
Section 1 : Approche conceptuelle de l’audit interne.....	5
Section 02 : les normes et la structure organisationnelle de la fonction d’audit.....	31
<b>Chapitre 02 : l’audit interne et la performance du cycle des immobilisations corporelles.....</b>	<b>49</b>
Section 1 : Généralités sur les immobilisations corporelles.....	50
Section 2 : la notion de performance.....	66
Section 3 : Les apports de l’audit interne sur la performance du cycle des immobilisations corporelles.....	76
<b>Chapitre 03 : La démarche d’une mission d’audit interne du cycle des immobilisations corporelles.....</b>	<b>82</b>
Section 1 : outils et techniques d’audit interne.....	82
Section 02 : Le déroulement de la mission d’audit interne des immobilisations corporelles.....	89
<b>Chapitre 04 : la mission d’audit interne des immobilisations corporelles au sein de l’entreprise portuaire de Bejaia.....</b>	<b>112</b>
Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....	112
Section 2 : La réalisation d’une mission d’audit interne des immobilisations corporelles au sein de l’EPB.....	121
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>144</b>
Annexe.....	152
Bibliographie.....	148
Résumé.....	161

## Liste des abréviations

**AAA** : American Accounting Association

**ACL** : Audit Command Language

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

**CCAB** : Committee of Consultative Accountancy Bodies

**CIA** : Certified Internal Auditor

**CNAN** : Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

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

**CRIPP** : Cadre de Référence Internationale des Pratiques Professionnelles

**DCD** : Diagramme de Circulations des Documents

**DGAO** : Direction Générale Adjointe Opérationnelle

**EPB** : Entreprise Portuaire de Bejaia

**EPE** : Entreprise Publique Économique

**FEI** : Financial Executives International

**FRAP** : Feuille de Révélation et Analyse des Problèmes

**IAFC** : International Federation of Accountants

**IAS** : International Accounting Standards

**IASB** : International Accounting Standards Board

**IIA** : Institute of Internal Auditors

**IMA** : Institute of Management Accountants

**KPI** : Key Performance Indicators

**ONP** : Office National des Ports

**QCI** : Questionnaire du Contrôle Interne

**RCS** : Responsable de Cyber Sécurité

**ROI** : Retour sur Investissement

**SCF** : Système Comptable Financier

**SMART** : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables, et Temporellement définis

**SOGEPORIS** : Société de Gestion des Participations de l'État « Ports »

**SPA** : Société par Actions

**VA** : Valeur Actuelle

**VNC** : Valeur Nette Comptable

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : les différentes méthodes d'évaluation des immobilisations corporelles</b> .....	55
<b>Tableau 2 : le tableau d'identification des risques</b> .....	93
<b>Tableau 3 : modèle de FRAP</b> .....	101
<b>Tableau 4 : Grille d'analyse des taches</b> .....	124
<b>Tableau 5 : Le questionnaire du contrôle interne</b> .....	129
<b>Tableau 6 : Tableau d'analyse des risques</b> .....	131
<b>Tableau 7 : Le questionnaire du contrôle interne du cycle des immobilisations corporelles (QCI)</b> .....	135
<b>Tableau 8 : FRAP 01</b> .....	138
<b>Tableau 9 : FRAP 02</b> .....	138
<b>Tableau 10 : FRAP 03</b> .....	139
<b>Tableau 11 : FRAP 04</b> .....	139

## Liste des Figures

<b>Figure 1 : la structure d'un service d'audit interne centralisé .....</b>	<b>43</b>
<b>Figure 2 : Structure décentralisée d'un service d'audit interne .....</b>	<b>46</b>
<b>Figure 3 : Modèle d'un ordre de mission long.....</b>	<b>91</b>
<b>Figure 4 : les étapes de confection d'un rapport d'audit interne .....</b>	<b>107</b>
<b>Figure 5 : Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-.....</b>	<b>120</b>
<b>Figure 6 : Le diagramme de circulation des documents (DCD) .....</b>	<b>128</b>



## INTRODUCTION GENERALE

L'audit est une évaluation systématique et indépendante des activités, des opérations, des processus ou des systèmes d'une organisation dans le but de vérifier leur efficacité et leur fiabilité ainsi que leur conformité aux normes établies. L'objectif principal de l'audit est de fournir une assurance raisonnable sur la qualité et l'intégrité des informations financières, opérationnelles ou de gestion, ainsi que sur la conformité aux lois, règlements et politiques internes de l'organisation. Les auditeurs ont distingué entre l'audit interne et externe et ont développé des méthodologies spécifiques afin d'améliorer continuellement la qualité et l'efficacité des missions menées, en adaptant à l'évolution des organisations et des entreprises.

L'audit interne est une fonction clé au sein d'une organisation, ce type d'audit se concentre sur l'évaluation des processus de gouvernance et de gestion des risques pour améliorer la performance globale. Contrairement à l'audit externe réalisé par des auditeurs indépendants, l'audit interne est mené par des professionnels internes à l'entreprise qui ont une connaissance de ses opérations et de ses objectifs. Ainsi, l'audit interne joue un rôle crucial en fournissant une assurance sur l'efficacité des processus internes, en identifiant les zones de risques et en recommandant des actions correctives pour renforcer la gouvernance d'entreprise et assurer une gestion plus efficace des risques.

La mission de l'audit interne est divisée en cycles pour permettre une approche approfondie et systématique de l'évaluation des processus opérationnels. Chaque cycle d'audit se concentre sur un domaine spécifique, tel que le cycle des ventes, le cycle d'achat, ou encore le cycle des immobilisations corporelles. Cette division permet aux auditeurs internes de se focaliser et se concentrer sur un aspect spécifique de l'entreprise, d'identifier les zones de risques et les lacunes de contrôle, et aussi de formuler des recommandations dans chaque domaine étudié.

Le cycle des immobilisations corporelles est un aspect crucial à examiner car ce dernier regroupe la fonction liée à l'acquisition des biens d'équipements de l'entreprise. Maîtriser ce cycle et assurer sa performance est essentiel.

La performance des immobilisations se réfère à l'efficacité et à la rentabilité des actifs corporels d'une entreprise. Ces actifs permettent à une entreprise de générer des revenus à long terme, par conséquent leurs performance joue un rôle crucial dans la performance globale de l'entreprise en influençant sa performance financière, sa capacité à générer des revenus durables à long terme, à optimiser les coûts et la productivité, ainsi qu'à garantir un financement adéquat pour soutenir ses activités.

Durant notre étude et notre immersion au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB), notre objectif principal sera d'explorer en profondeur la problématique suivante :

**L'audit interne du cycle des immobilisations corporelles peut-il contribuer à améliorer la performance et la pérennité des actifs corporels et la performance globale d'une organisation ?**

De cette question découlent d'autres questions secondaires :

- Qu'est-ce que l'audit interne ?
- Quels sont les risques opérationnels courants liés au cycle des immobilisations et comment peuvent-ils être atténués par l'audit ?
- En quoi consiste la démarche d'audit spécifique au cycle des immobilisations corporelles et quels en sont les principaux objectifs ?
- Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer la performance de l'entreprise ?

Afin de fournir des réponses détaillées et pertinentes à nos questionnements, nous allons explorer les différentes facettes de l'audit du cycle des immobilisations et les leviers permettant d'optimiser la performance et la durabilité des actifs corporels de l'EPB.

Pour aborder notre problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

**HYPOTHESE 1** : l'impact de l'audit interne est positif sur le cycle des immobilisations corporelles.

**HYPOTHESE 2** : l'audit interne du cycle des immobilisations permet de détecter et de corriger les erreurs de comptabilisation, de valorisation et de maintenance. Il contribue ainsi à maintenir l'exactitude des informations financières.

**HYPOTHESE 3** : l'audit interne du cycle des immobilisations corporelles peut contribuer à rendre les immobilisations et l'entreprise plus performantes.

Dans ce travail, notre objectif est de démontrer l'importance de l'audit dans l'assurance de la performance des immobilisations corporelles et, par extension, dans la performance globale de l'entreprise. Pour aborder ce sujet, nous avons basé notre travail sur un modèle hypothético-déductif. Cela implique une recherche documentaire permettant de cadrer notre problématique et de proposer des hypothèses, ainsi qu'un travail sur le terrain, notamment un stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa pour répondre à la problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Dans ce contexte, notre travail est scindé en quatre chapitres distincts afin d'aborder de manière approfondie chaque aspect de la problématique et des sous-questions identifiées.

Le premier chapitre de notre travail abordera le concept de l'audit, en fournissant une définition claire et approfondie de ses principes et objectifs. En deuxième chapitre, nous explorerons la notion de performance, mettant en lumière l'importance de la gestion efficace pour l'amélioration des investissements et la maximisation des rendements. Le troisième chapitre détaillera la démarche de l'audit du cycle des immobilisations corporelles, en mettant l'accent sur les étapes clés à suivre pour réaliser efficacement cet audit. Le quatrième chapitre portera sur la mission spécifique de l'audit du cycle des immobilisations au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB), marquant les objectifs, les méthodes et les résultats attendus de cet audit.

# **CHAPITRE 1**

## **Fondements théoriques de l'audit interne**

## Chapitre 1 : Fondements théoriques de l'audit interne

Dans le vaste champ de la gouvernance d'entreprise, l'audit interne se présente comme une sentinelle vigilante, une boussole guidant les organisations à travers les méandres de la complexité opérationnelle et réglementaire. Dans ce chapitre, notre objectif est d'explorer en profondeur les concepts essentiels et les principes directeurs qui sous-tendent la notion de l'audit interne.

Nous commencerons par définir clairement le concept d'audit interne en mentionnant comment l'audit interne a émergé, puis on soulignera son importance capitale dans le contexte organisationnel. Le professeur W. J. M. Mackenzie a dit : « Sans audit, pas de responsabilité ; sans responsabilité, pas de contrôle ; et s'il n'y a pas de contrôle, où est le siège du pouvoir ? ... De grandes questions se révèlent souvent uniquement grâce à une vérification scrupuleuse des détails. » (Mackenzie, 1966, p. VII) Cette citation démontre que l'audit est un outil indispensable pour assurer la responsabilité, le contrôle et la bonne gouvernance au sein des organisations. L'audit permet de découvrir des problèmes significatifs en scrutant les détails avec précision, assurant ainsi un fonctionnement éthique et efficace de l'organisation.

Ensuite, nous expliquerons la relation et la déférence entre l'audit interne et des autres fonctions, présenterons aussi quelques concepts fondamentaux qui guident la pratique de l'audit interne, tels que la gestion des risques, l'assurance et les conseils. Nous exposons les normes d'audit interne qui sont le cadre réglementaire et méthodologique qui sert à garantir la qualité et la fiabilité des audits. Enfin, nous aborderons la structure organisationnelle de la fonction d'audit interne.

### Section 1 : Approche conceptuelle de l'audit interne.

#### 1. La notion de l'audit interne

##### 1.1. La définition de l'audit interne

Selon **Institute of Internal Auditors** (l'Institut des Auditeurs Interne) L'audit interne est une activité d'assurance et de conseil indépendante et objective, conçue pour ajouter de la valeur et améliorer les opérations d'une organisation. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en apportant une approche systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. ((IIA), 2024)

Selon **David O'regan** : L'audit interne est une discipline développée au vingtième siècle pour surveiller les risques, les contrôles internes, les procédures et la comptabilité de gestion d'une organisation. En réponse à la complexité croissante des entreprises et des organismes du secteur public, et à la limitation des contacts directs des gestionnaires avec leurs domaines opérationnels, le besoin de services de contrôle fournis par les auditeurs internes s'est accru. (O'regan, 2004)

Selon the **Auditing Practices Committee of CCAB** « L'audit interne est une fonction d'évaluation indépendante établie par la direction d'une organisation pour la révision du système de contrôle interne en tant que service rendu à l'organisation. Il examine, évalue et rapporte objectivement sur l'adéquation du contrôle interne en tant que contribution à l'utilisation correcte, économique, efficiente et efficace des ressources. » (Limited, june 1990)

Selon l'**IFAC** 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 gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IFAC, IFAC, 2024)

Nous pouvons déduire une définition selon laquelle L'audit interne est une fonction indépendante et objective au sein d'une organisation, chargée d'examiner et d'évaluer de manière systématique les processus, les systèmes de contrôle interne, les opérations et les informations financières afin de fournir une assurance raisonnable sur leur efficacité, leur conformité aux normes et leur intégrité. Fondé sur des principes directeurs, l'audit interne vise à fournir des conseils et des recommandations pour améliorer les processus et la gouvernance d'entreprise, tout en s'adaptant aux évolutions réglementaires et organisationnelles et aussi technologiques.

## 1.2. Origines et évolution de l'audit et l'audit interne

L'audit interne a une histoire riche et diversifiée, évoluant depuis ses origines anciennes jusqu'à son rôle contemporain crucial dans la gouvernance et la gestion des organisations. À ses débuts, l'audit, tant interne qu'externe, a émergé de la nécessité d'une vérification indépendante pour prévenir les erreurs comptables, les détournements d'actifs et la fraude. Ces

préoccupations remontent à environ 4000 av. J.-C., avec des systèmes de tenue de registres au Proche-Orient et en Chine, soulignant l'importance précoce de la vérification dans la gestion des affaires.

L'introduction de la comptabilité en partie double vers 1494 A.D. a marqué un tournant dans l'histoire de l'audit, fournissant des outils plus sophistiqués pour la gestion et le contrôle des entreprises. Aux États-Unis, l'audit interne a gagné en importance à mesure que les entreprises devenaient plus grandes et plus complexes, nécessitant une assurance indépendante de la fiabilité des informations utilisées par la direction. (Wilson, 8 novembre 2015)

L'un des premiers exemples notables de la création d'un département d'audit interne le géant américain des chemins de fer, Pennsylvania Railroad et London and North Western Railway Company (L&NWR), qui ont établi un service d'audit interne pour examiner leurs opérations et leurs pratiques comptables. Ce service était chargé d'évaluer l'efficacité des contrôles internes et de détecter toute irrégularité ou fraude potentielle au sein des entreprises. (MITSUNORI KASUKABE)

L'établissement de l'Institute of Internal Auditors aux États-Unis a été une étape cruciale dans la formalisation de la fonction d'audit interne en tant qu'entité distincte. Initialement perçus comme une extension du travail des auditeurs externes, les auditeurs internes ont progressivement élargi leur champ d'action pour évaluer plus largement les opérations et les contrôles internes des organisations.

Les années 1970 ont marqué une étape importante dans la professionnalisation de l'audit interne, avec l'introduction du Certified Internal Auditor (CIA) examen et l'établissement de normes professionnelles. Cette reconnaissance a élevé l'audit interne au statut de profession établie, avec son propre corps de connaissances spécialisées, des normes professionnelles et un code d'éthique. (Wilson, 8 novembre 2015)

Plus récemment, l'audit interne a élargi son champ d'action pour inclure l'évaluation de l'efficacité opérationnelle, la gestion des risques et la conformité réglementaire. Les auditeurs internes se sont spécialisés dans différents secteurs et ont commencé à participer à des projets spéciaux en fonction des besoins organisationnels, démontrant ainsi leur adaptabilité et leur importance continue dans le monde des affaires moderne.

### 1.3. La demande de l'audit interne

La demande d'audit interne fait référence à la nécessité et à l'importance pour les organisations de disposer d'une fonction d'audit interne et quelle doit aussi être efficace bien sûr. Cette demande découle de plusieurs facteurs par exemples :

- **Complexité croissante des entreprises** : Avec la mondialisation et la diversification des activités, les entreprises sont devenues de plus en plus complexes, ce qui a entraîné une augmentation des risques et des défis de gestion. L'audit interne est nécessaire pour aider à surveiller et à gérer cette complexité de manière efficace.
- **Exigences réglementaires et normatives** : Les réglementations et les normes en matière de gouvernance d'entreprise, de contrôle interne et de divulgation financière sont devenues de plus en plus strictes. Les entreprises sont tenues de se conformer à ces exigences, ce qui renforce le besoin d'une fonction d'audit interne robuste pour évaluer et garantir la conformité.
- **Pressions concurrentielles** : Dans un environnement commercial de plus en plus concurrentiel, les entreprises sont confrontées à des pressions pour améliorer leur efficacité opérationnelle, leur rentabilité et leur performance globale. L'audit interne aide à identifier les opportunités d'amélioration et à renforcer la résilience organisationnelle.
- **Gestion des risques** : Les risques auxquels les entreprises sont confrontées, tels que les risques financiers, opérationnels, stratégiques et de conformité, sont devenus plus complexes et plus nombreux. L'audit interne est chargé d'identifier, d'évaluer et de gérer ces risques de manière proactive pour protéger les intérêts de l'entreprise.
- **Demande des parties prenantes** : Les actionnaires, les investisseurs, les clients, les régulateurs et autres parties prenantes exigent une plus grande transparence, responsabilité et gouvernance d'entreprise. L'audit interne fournit une assurance indépendante et objective sur la gestion et le contrôle des activités de l'entreprise, répondant ainsi à cette demande croissante de reddition de comptes.

Dans ce contexte, la demande d'audit interne découle de la nécessité pour les organisations de répondre aux défis et aux exigences croissants de l'environnement commercial moderne, en assurant une gouvernance efficace, une gestion des risques proactive et une conformité réglementaire et normative. (Pigé, 2017)



#### **1.4. Importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise : rôle et objectif**

L'audit interne joue un rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise en assurant la transparence, en renforçant le contrôle interne et en fournissant des recommandations pour l'amélioration continue. En assurant la transparence, l'audit interne permet une communication claire et précise des informations financières et opérationnelles, renforçant ainsi la confiance des actionnaires et des parties prenantes. En renforçant le contrôle interne, l'audit interne aide à identifier les faiblesses et les lacunes dans les processus et les systèmes de l'entreprise, permettant ainsi de réduire les risques et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. En fournissant des recommandations pour l'amélioration continue, l'audit interne contribue à l'optimisation des pratiques de gestion, à l'innovation et à la gestion proactive des risques, et c'est essentiel pour assurer la croissance de l'entreprise. (Anderson, 1989)

Les objectifs et les rôles de l'audit interne peuvent varier d'une organisation à une autre, cette variation causer par plusieurs facteurs comme la taille de cette organisation, son secteur d'activité, sa structure organisationnelle, ses objectifs et ses risques spécifiques. Mais ces rôles et objectifs converge, Voici quelques-uns de ces objectifs et rôles clés : Prévention et Détection des Erreurs, Élimination des Gaspillages, Surveillance, Conformité à la Loi, Prévention et Détection de la Fraude. (URTON L.ANDERSON, 2017)

#### **1.5. La typologie d'audit interne**

Grâce à sa flexibilité d'implémentation, l'audit interne est une fonction universelle qui s'applique à toutes les organisations et à toutes les fonctions : financières et comptables, commerciales et logistiques, de fabrication et de production, informatiques, managériales, de gestion ou d'audit interne. L'audit interne lui-même peut être soumis à audit, ce qui peut être complexe, mais est essentiel. (Renard, 2010)

Les audits opérationnels et de conformité sont parmi les audits les plus importants pour de nombreuses organisations, mais L'importance relative peut varier en fonction de la nature de l'entreprise, de son secteur d'activité, de sa taille et de son contexte réglementaire Cependant, certains types d'audit interne sont généralement considérés comme essentiels pour la plupart des organisations. Voici quelques-uns de ces types :

- **Audit Opérationnel** : L'audit opérationnel évalue les processus métier et les activités opérationnelles de l'entreprise pour identifier les inefficacités, les risques et les opportunités d'amélioration. Par exemple, dans une entreprise de fabrication, un audit opérationnel pourrait analyser le processus de production pour identifier les goulots d'étranglement et les gaspillages, afin de proposer des mesures correctives visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité. (QACHAR, 2018)
- **Audit de Conformité** : Cet audit vérifie si l'entreprise respecte les lois, les réglementations, les normes professionnelles et les politiques internes en vigueur. Par exemple, un audit de conformité pourrait examiner la conformité de l'entreprise aux lois du travail en vérifiant ses pratiques de rémunération et de gestion des ressources humaines. De plus, il s'assure que l'entreprise respecte les engagements contractuels avec ses clients et fournisseurs. (Renard, 2010, pp. 40-46)
- **Audit Financier** : Cet audit se concentre sur la vérification des états financiers de l'entreprise pour garantir leur exactitude, leur intégralité et leur conformité aux normes comptables en vigueur. Par exemple, un auditeur financier pourrait examiner les relevés de bilan, de compte de résultat et de flux de trésorerie pour s'assurer qu'ils reflètent fidèlement la situation financière de l'entreprise. De plus, l'audit financier évalue l'efficacité des contrôles internes associés aux processus financiers, tels que les procédures de facturation et de recouvrement des créances. (MENZHI)
- **Audit Informatique** : L'audit informatique évalue la sécurité, l'intégrité et la disponibilité des systèmes d'information de l'entreprise. Par exemple, un audit informatique pourrait évaluer les contrôles d'accès aux données sensibles pour s'assurer qu'elles ne sont accessibles qu'aux personnes autorisées, réduisant ainsi les risques de violation de la confidentialité et de cyberattaques. (Nowteam, n.d.)
- **Audit de Gestion des Risques** : Cet audit évalue la manière dont l'entreprise identifie, évalue et gère ses risques. Par exemple, dans le secteur financier, un audit de gestion des risques pourrait examiner les politiques et procédures de gestion des risques de crédit pour évaluer la probabilité de défaut de remboursement des prêts et proposer des mesures d'atténuation appropriées. (IFAC, Evaluation de processus management, n.d.)

## 2.L'alignement de l'audit interne avec autres fonctions et pratiques

Pour comprendre pleinement son rôle et son impact, il est essentiel d'examiner ses relations avec d'autres fonctions et disciplines connexes. On explorera donc les liens entre l'audit interne et d'autres domaines clés tels que l'audit externe, le contrôle interne, la gestion des risques et le contrôle de gestion et l'inspection. En analysant ces relations, nous pourrions mieux appréhender le contexte dans lequel s'inscrit l'audit interne

### 2.1. Distinction entre l'audit interne et l'audit externe

La fonction d'audit interne a évolué à partir de l'audit externe, mais les deux fonctions sont maintenant clairement différenciées. L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise, effectuée par des cabinets indépendants ou des commissaires aux comptes, dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes et des états financiers, en assurant la régularité, la sincérité et l'image fidèle de ces documents.

Cependant, il est important de noter que les cabinets d'audit ne se sont pas toujours limités à l'audit externe. Ils ont également exercé d'autres fonctions telles que le conseil et l'organisation, ce qui a parfois entraîné une confusion. Suite à des scandales récents, les réglementations ont été renforcées pour limiter l'audit externe à ses fonctions traditionnelles. (Renard, 2010)

#### 2.1.1. Les différences entre l'audit interne et l'audit externe

Il est important de souligner que ces deux fonctions ne sont pas concurrentes, mais complémentaires. On peut déduire huit différences entre l'audit interne et l'audit externe, bien qu'elles soient précises et bien définies, que ne doivent pas être ignorées, car la bonne mise en œuvre de leur complémentarité est essentielle pour assurer l'efficacité de l'organisation dans son ensemble.

- **Le statut de l'auditeur** : L'auditeur interne est un employé de l'entreprise, tandis que l'auditeur externe est un prestataire de services juridiquement indépendant.
- **Les bénéficiaires de l'audit** : L'auditeur interne travaille pour les responsables de l'entreprise, tandis que l'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de diverses parties prenantes telles que les actionnaires, les banquiers, etc.

- **Les objectifs de l'audit** : L'audit interne vise à évaluer la maîtrise des activités de l'entreprise et à recommander des actions pour l'améliorer, tandis que l'audit externe vise à certifier la régularité des comptes et des états financiers.
- **Le champ d'application de l'audit** : L'audit externe se concentre sur la détermination des résultats et des états financiers, tandis que l'audit interne examine toutes les fonctions de l'entreprise dans toutes leurs dimensions.
- **La prévention de la fraude** : L'audit externe est concerné par les fraudes ayant un impact sur les résultats, tandis que l'audit interne est également impliqué dans les fraudes touchant d'autres aspects de l'entreprise, tels que la confidentialité des dossiers du personnel.
- **L'indépendance de l'auditeur** : L'indépendance de l'auditeur externe est juridique et statutaire, tandis que celle de l'auditeur interne est assortie de restrictions.
- **La périodicité des audits** : Les audits externes sont généralement réalisés de manière intermittente à des moments clés de l'année, tandis que les audits internes sont effectués de manière continue tout au long de l'année.
- **La méthode de l'auditeur** : Les auditeurs externes utilisent des méthodes éprouvées telles que les rapprochements et les analyses, tandis que les auditeurs internes ont leur propre méthode spécifique et originale. (Renard, 2010, p. 80)

### 2.1.2. Les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe

Les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe sont essentielles pour une évaluation complète et approfondie de la gestion et des contrôles internes d'une entreprise, profitant ainsi au bénéfice de l'organisation dans son ensemble.

#### Complémentarités objectives :

- L'audit interne et l'audit externe se complètent mutuellement dans leurs domaines d'intervention et leurs objectifs respectifs, sans se confondre.
- L'audit interne apporte un éclairage complémentaire à l'audit externe en évaluant la maîtrise des affaires au sein de l'entreprise, ce qui peut influencer l'appréciation de l'auditeur externe sur la régularité des comptes.
- Inversement, l'audit externe renforce l'audit interne en fournissant une évaluation externe indépendante qui peut être utilisée pour étayer les conclusions de l'audit interne.

**Collaboration entre les auditeurs :**

- Les deux parties collaborent de manière étroite et coordonnée, évitant toute duplication de tâches.
- Le directeur de l'audit interne peut effectuer des travaux pour les auditeurs externes, sous réserve du respect des normes professionnelles.
- Il y a un accès réciproque aux programmes et dossiers de travail, ainsi qu'une compréhension mutuelle des techniques et méthodes utilisées.
- Les rapports d'audit sont partagés entre les deux parties dans le respect de la confidentialité.
- Les deux équipes établissent un planning d'intervention commun pour minimiser les perturbations causées par les audits.

**Réunions et échanges d'informations :**

- Des réunions de travail périodiques sont organisées pour partager les résultats des investigations et comparer les conclusions.
- Les auditeurs interne et externe utilisent des outils similaires, bien que leurs méthodologies puissent différer.
- Ils s'abstiennent tous deux de toute immixtion dans la gestion de l'entreprise. (Renard, 2010, p. 83)

**2.1.3. Les rapprochements entre l'audit interne et l'audit externe**

Les différents types de rapprochements entre l'audit interne et l'audit externe, ainsi que des réactions et des réflexions sur l'externalisation de l'audit interne, et bien que l'audit interne et l'audit externe puissent collaborer étroitement, l'élimination de l'un au profit de l'autre n'est pas recommandée. Les lois récentes renforcent la nécessité d'une collaboration transparente et complémentaire entre les deux parties.

**Les rapprochements de prestations externes :**

- Ces prestations impliquent l'assistance ponctuelle de cabinets externes spécialisés dans divers domaines tels que la formation, la méthodologie ou le conseil.
- Elles restent ponctuelles et peuvent concerner des spécialistes de multiples disciplines.

**Les rapprochements de cotraitance :**

- La cotraitance implique la constitution d'une équipe commune composée d'auditeurs internes et de consultants externes pour une mission spécifique.
- Cette collaboration est placée sous la direction de l'audit interne et nécessite une concertation étroite.

**Les rapprochements de sous-traitance :**

- La sous-traitance consiste à confier de manière permanente ou ponctuelle à un organisme externe des missions d'audit sur un ou plusieurs établissements, fonctions ou activités spécifiques.
- Le sous-traitant agit selon les directives du directeur de l'audit interne et se cantonne généralement à des activités spécifiques telles que l'informatique ou la technique.

**Les rapprochements d'externalisation :**

- L'externalisation implique la dévolution des fonctions d'audit interne à une organisation externe, parfois même avec le transfert du personnel concerné.
- Cette tendance est née dans les grandes entreprises comme une source potentielle d'économies, mais elle suscite des interrogations quant à sa pertinence et à son impact sur la performance globale de l'entreprise.
- Les réactions des professionnels restent majoritairement négatives, et l'IIA souligne l'importance de conserver l'audit interne au sein de l'organisation pour plusieurs raisons, notamment son efficacité, sa conformité aux normes professionnelles et son intégration au contrôle interne de l'entreprise.
- Plutôt que d'externaliser, il est suggéré d'améliorer la fonction d'audit interne en renforçant sa coordination avec le management, en favorisant l'innovation et en faisant de l'audit interne un agent du changement aligné sur les objectifs de l'organisation. (Renard, 2010, p. 86)

## 2.2. Le Contrôle interne et l'audit interne

Jacques Renard insiste que le contrôle interne ne doit pas être confondu avec une fonction en tant que telle, mais plutôt compris comme un ensemble de dispositions. Cependant, dans certaines entreprises, on trouve des contrôleurs internes et éventuellement un service dédié au contrôle interne. En 2009, les contrôleurs internes représentaient environ 15 % de l'ensemble des auditeurs internes/contrôleurs internes. (Renard, 2010, p. 133)

Il a également exprimé qu'il est essentiel de souligner que les contrôleurs internes ne sont pas les détenteurs du contrôle interne ; cette responsabilité incombe aux managers de l'entreprise et à sa direction. Les contrôleurs internes, le cas échéant, jouent un rôle de facilitateur dans diverses tâches.

### 2.2.1. Définition du contrôle interne

Le contrôle interne est défini par COSO comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et d'autres membres du personnel d'une entité, conçu pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs relatifs aux opérations, au reporting et à la conformité. » (COSO, Integrated Framework (2013 Framework) The Committee of Sponsoring Organizations, 2013)

### 2.2.2. Le cadre COSO

Le cadre COSO, ou **COSO Framework**, est un ensemble de principes et de lignes directrices conçu pour aider les organisations à établir, évaluer et améliorer leur système de contrôle interne. COSO est l'acronyme de **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, une initiative conjointe de cinq organisations professionnelles

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- Institute of Internal Auditors (IIA) (COSO, 2024)

Le Cadre de COSO est largement reconnu et utilisé à travers le monde, il est conçu pour être utilisé par les organisations afin d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne pour atteindre les objectifs déterminés par la direction

### 2.2.3. La différence entre l'audit interne et le contrôle interne

Jacques Renard met en lumière la relation entre l'audit interne et le contrôle interne. Il souligne que les contrôleurs internes, bien que relativement nouveaux dans les organisations importantes, ont un statut hybride distinct des auditeurs internes. Leur rôle est souvent mal compris, confondu avec celui des auditeurs ou des gestionnaires. Cependant, leur fonction ne consiste ni à évaluer le contrôle interne ni à prendre des décisions pour atténuer les risques. Au contraire, leur objectif est de coordonner les actions pour garantir le bon fonctionnement des systèmes de contrôle interne, évitant ainsi les erreurs. (Renard, 2010, p. 100)

Le contrôle interne englobe l'ensemble des processus, des politiques et des procédures mis en place par une organisation pour gérer et atténuer les risques, assurer le respect des lois et des réglementations, et garantir l'efficacité et l'efficience de ses opérations. Cependant, l'audit interne est une fonction indépendante au sein de l'organisation chargée d'évaluer l'efficacité du contrôle interne, de fournir des conseils pour l'amélioration des processus et de fournir une assurance raisonnable.

### 2.2.4. Les objectifs du contrôle

Les objectifs du contrôle interne sont essentiels pour assurer la stabilité et la réussite des opérations d'une entreprise. Chacun de ces objectifs contribue à garantir la bonne gouvernance et la pérennité de l'organisation. Une explication détaillée de ces objectifs, accompagnée d'exemples concrets :

- **Garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise** : Le contrôle interne vise à s'assurer, avec un niveau de confiance raisonnable, que les objectifs stratégiques de l'entreprise sont atteints. Par exemple, une entreprise de fabrication automobile peut avoir pour objectif de produire un certain nombre de véhicules chaque mois. Le contrôle interne veillera à ce que les processus de production fonctionnent de manière optimale pour atteindre cet objectif.
- **Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles** : Le contrôle interne doit garantir que les données financières et opérationnelles produites par l'entreprise sont exactes, complètes et fiables. Par exemple, un contrôle interne rigoureux dans le service comptable permettra de s'assurer que les états financiers reflètent fidèlement la santé financière de l'entreprise.



- **Protection du patrimoine** : Le contrôle interne vise à protéger les actifs de l'entreprise, y compris ses biens matériels, ses ressources humaines et son capital immatériel. Par exemple, des mesures de sécurité strictes peuvent être mises en place pour protéger les installations physiques de l'entreprise contre le vol ou les dommages.
- **Respect des lois, règlements et contrats** : Le contrôle interne doit assurer la conformité de l'entreprise aux lois et réglementations en vigueur, ainsi qu'aux termes de ses contrats. Par exemple, un contrôle interne efficace dans le domaine de la conformité réglementaire veillera à ce que l'entreprise respecte les normes en matière de protection de l'environnement ou de sécurité des travailleurs.
- **Efficacité et efficience des opérations** : Le contrôle interne cherche à optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise et à améliorer ses performances opérationnelles. Par exemple, une analyse des processus de production peut révéler des inefficacités qui peuvent être corrigées pour réduire les coûts et augmenter la productivité. (Renard, 2010)

### 2.2.5. Le composant du de contrôle interne

Le cadre COSO découpe les éléments du contrôle interne en 5 parties, chacune représentant plusieurs thématiques de contrôle tel que l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le suivi des actions correctives appeler pilotage ou surveillance.

**L'environnement de contrôle** est l'atmosphère et la culture de l'organisation, qui doivent promouvoir l'intégrité, l'éthique, la responsabilité et l'engagement envers le contrôle interne. Il englobe la tonalité éthique de l'entreprise, la participation de la direction, la délégation d'autorité et de responsabilité, ainsi que la politique de recrutement et de développement du personnel.

**L'évaluation des risques** consiste à identifier, analyser et évaluer les risques auxquels l'organisation est confrontée. Elle permet de déterminer quels risques sont significatifs et de mettre en place des contrôles appropriés pour les atténuer. L'évaluation des risques implique une compréhension approfondie des processus métier, des vulnérabilités et des menaces potentielles.

**Les activités de contrôle** sont les politiques et procédures mises en place pour assurer la réalisation des objectifs de contrôle définis. Les activités de contrôle peuvent prendre différentes formes, telles que des approbations, des autorisations, des vérifications, des réconciliations, des contrôles physiques, des contrôles informatiques, etc. Elles sont conçues pour minimiser les erreurs, les fraudes et les pertes.

**L'information et la communication** impliquent la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information nécessaire pour soutenir le processus de contrôle interne. Cela inclut la communication des objectifs de contrôle, des risques identifiés, des contrôles mis en place, des résultats des tests de contrôle et des actions correctives nécessaires.

**Le suivi des actions correctives (pilotage)** est la dernière composante du processus de contrôle interne. Il s'agit de la surveillance et de la documentation des actions correctives prises pour remédier aux lacunes identifiées dans le processus de contrôle interne. Cela permet de s'assurer que les actions correctives sont mises en œuvre efficacement et que les lacunes sont effectivement résolues. (URTON L.ANDERSON, 2017)

### 2.3. L'audit interne et le contrôle de gestion

Les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion sont souvent confondues en raison de leurs évolutions similaires. Voici un résumé des principales ressemblances, différences et complémentarités entre ces deux fonctions :

#### 2.3.1. Les ressemblances entre l'audit interne et le contrôle de gestion

- **Caractère universel** : les deux fonctions couvrent toutes les activités de l'entreprise.
- **Absence de pouvoir opérationnel** : Les auditeurs internes et les contrôleurs de gestion recommandent et proposent sans avoir de pouvoir opérationnel direct.
- **Évolution récente** : les deux fonctions sont relativement récentes et en pleine évolution.
- **Indépendance** : les deux bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique élevé pour préserver leur indépendance et autonomie. (Renard, 2010, p. 94)

### 2.3.2. Les différences entre l'audit interne et le contrôle de gestion

#### Les différences des Objectifs :

- **Audit interne** : vise à améliorer la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.
- **Contrôle de gestion** : se concentre sur l'information, la performance, sa mesure et son suivi, et la recommandation des actions nécessaires.

#### Les différences des Champ d'application :

- **Contrôle de gestion** : s'intéresse aux résultats chiffrés ou chiffrables.
- **Audit interne** : va au-delà des chiffres et inclut des domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, etc.

#### Les différences de Périodicité :

- **Audit interne** : effectue des missions tout au long de l'année selon le risque.
- **Contrôle de gestion** : dépend des résultats de l'entreprise et du reporting périodique.

#### Les différences de Méthodes de travail :

- **Audit interne** : utilise une méthodologie spécifique à la fonction.
- **Contrôle de gestion** : s'appuie sur des informations des opérationnels et utilise des méthodes analytiques et déductives. (Renard, 2010, p. 94)

### 2.3.3. Les complémentarités entre l'audit interne et le contrôle de gestion

- **Contribution de l'audit interne au contrôle de gestion** : l'audit interne valide la qualité de l'information dans le système de contrôle interne, rendant le contrôle de gestion plus efficace.
- **Évaluation par l'audit interne** : l'audit interne évalue si les indicateurs de gestion utilisés par le contrôle de gestion sont adéquats et si les informations reçues sont exhaustives.
- **Informations partagées** : les rapports d'audit interne fournissent des informations utiles au contrôleur de gestion pour juger du bon fonctionnement des processus.

- **Synergie réciproque** : le contrôleur de gestion fournit des informations qui attirent l'attention des auditeurs internes sur des points de faiblesse potentiels. (Renard, 2010, p. 95)

En conclusion, bien que les fonctions d'audit interne et de contrôle de gestion soient distinctes, elles exercent des contrôles réciproques et fonctionnent en synergie pour le bénéfice de l'entreprise.

## 2.4. L'audit interne et le Risk management

**Le Risk management** ou **gestion des risques** est un processus stratégique visant à identifier, évaluer et atténuer les menaces potentielles pesant sur une organisation. D'après Louise Kelly, Chris Booth, La gestion des risques est un processus visant à intégrer une flexibilité suffisante dans tous les aspects des plans, des stratégies et des tactiques. Cela implique d'adapter les stratégies et les tactiques pour intégrer les événements futurs imprévus, à la fois favorables et défavorables. On peut également la définir comme les mesures prises par l'organisation pour minimiser les menaces à l'efficacité ou à la rentabilité. (Louise Kelly, 2004, p. 140)

**Le Risk management** n'est pas toujours présent dans toutes les organisations comme une fonction distincte et spécifique. Cependant, la gestion des risques est toujours abordée, soit de manière diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit comme un complément à d'autres fonctions (assurance, audit interne, qualité, etc.).

### 2.4.1. Fonction du Risk Manager

- **Présence** : seules les grandes organisations disposent généralement d'un Risk manager (ou directeur des risques).
- **Professionnalisation** : la fonction est exercée par un professionnel appartenant souvent à des associations
- **Position** : le Risk manager se situe en amont de l'audit interne.

### 2.4.2. Ressemblances avec l'audit interne

- **Service au management** : les deux fonctions sont au service du management et de la direction générale.
- **Indépendance** : elles sont rattachées au plus haut niveau hiérarchique pour préserver leur indépendance.
- **Exclusivité** : les deux fonctions n'ont pas de responsabilités opérationnelles directes, mais doivent être relayées par les opérationnels.
- **Universalité** : elles concernent toutes les activités de l'organisation. (Renard, 2010, p. 100)

En somme, l'audit interne et la gestion des risques partagent des objectifs et des caractéristiques similaires, visant à améliorer la maîtrise des activités et à servir le management de l'organisation, tout en maintenant leur indépendance et leur portée universelle.

### 2.5. L'audit interne et l'inspection

L'audit interne et l'inspection sont souvent confondus en raison de leurs similitudes et des chevauchements dans leurs fonctions. Tous deux sont menés par des membres du personnel de l'entreprise, mais ils ont des distinctions importantes :

**Vocabulaire et pratique** : les inspecteurs peuvent faire de l'audit interne et vice versa, ce qui contribue à la confusion entre les deux rôles.

**Complémentarité** : les fonctions d'audit interne et d'inspection coexistent souvent et sont complémentaires. Là où il n'y a pas de service ou direction d'inspection, cette fonction est assumée par la hiérarchie.

#### 2.5.1. Différences Clés entre L'audit interne et l'inspection

- **Interprétation des règles** : L'inspection ne remet pas en cause les règles et directives, contrairement à l'audit interne qui peut le faire.
- **Contrôles exhaustifs** : L'inspection réalise des contrôles plus exhaustifs que de simples tests aléatoires.

- **Intervention** : L'inspection peut intervenir spontanément, tandis que l'audit interne intervient seulement sur mandat.
- **Suivi des audits** : L'inspection peut suivre les révélations de l'audit interne pour examiner les opérateurs concernés. (Renard, 2010, p. 91)

Les inspecteurs doivent avoir un profil différent des auditeurs internes, souvent plus expérimentés, rigoureux et ayant une autorité reconnue, ce qui leur confère généralement un grade élevé dans la hiérarchie. Cette complémentarité et les abus de vocabulaire expliquent en partie les confusions entre ces fonctions, de même qu'avec le contrôle de gestion.

### 3. Concepts clé de l'audit interne

#### 3.1. La Gouvernance de l'entreprise

La gouvernance d'entreprise est un terme qui, au cours des quatre dernières décennies, a devenu un sujet d'intérêt mondial, Elle a été décrite par Sir Adrian Cadbury comme la manière dont les organisations sont dirigées et contrôlées (Report, 1992). K. H. Spencer Pickett dit que Cette simple déclaration contient de nombreux éléments profonds, y compris l'argument performance/conformité : la tâche principale d'une organisation est d'atteindre le niveau de performance pour lequel elle a été créée, tout en se conformant à toutes les normes, règles, lois, règlements, politiques et attentes pertinentes qui forment un cadre dans lequel cette performance doit être évaluée. (Pickett), 2019)

La gouvernance d'entreprise est "le lien entre la direction d'une entreprise, ses administrateurs et son système de reporting financier", la qualifiant d'indispensable pour une discipline de marché efficace. Certains commentateurs identifient deux principaux aspects de la gouvernance d'entreprise : un aspect externe avec la responsabilité des comptes envers les parties prenantes et les contrôles externes, et un aspect interne des procédures, contrôles internes et audit interne. (URTON L.ANDERSON, 2017)

### 3.1.1. Le rattachement de gouvernance avec l'audit interne

La relation entre la gouvernance d'entreprise et l'audit interne réside dans le fait que l'audit interne agit comme un mécanisme de contrôle et de surveillance au sein de l'organisation, ce qui contribue à renforcer les pratiques de gouvernance. Plus précisément, l'audit interne évalue l'efficacité des processus de gouvernance en examinant la conformité aux politiques, aux lois et aux normes réglementaires. En identifiant les lacunes et les risques potentiels, l'audit interne fournit des informations essentielles aux organes de gouvernance pour prendre des décisions éclairées et pour améliorer la gestion des risques. (Bertin, 2007)

L'audit de management consiste à porter un jugement sur les décisions des hauts dirigeants et l'audit de stratégie vérifie la cohérence des politiques et des stratégies de l'entreprise avec son environnement. Ces deux missions d'audit, moins reconnues, apportent une dimension cognitive et habilitante, aidant les dirigeants dans la prise de décision et la transparence vis-à-vis des actionnaires. L'audit interne joue ainsi un rôle crucial en tant qu'instrument de management et de gouvernance. (Bertin, 2007)

### 3.2. L'assurance

L'assurance dans le contexte de l'audit a été définie par David O'Regan comme se ci " " l'assurance Une déclaration positive sur un objectif d'audit. L'assurance peut couvrir un large éventail de sujets, de la présentation fidèle des états financiers au bon fonctionnement des contrôles internes. L'assurance n'offre pas la certitude d'une garantie ; en effet, offrir une assurance absolue dans un contexte d'audit est généralement irréalisable, en raison de l'existence de risques. Il a été observé que les auditeurs "ne peuvent jamais être sûrs à 100 % des informations sur lesquelles repose leur opinion ou leur rapport". Les auditeurs tendent donc à former leurs jugements sur les résultats d'un mélange de tests d'échantillonnage de grandes populations d'audit et de tests de conformité des procédures et des contrôles internes. Aucune de ces catégories de tests d'audit n'offre une assurance absolue. En conséquence, les auditeurs préfèrent généralement utiliser le terme "assurance raisonnable". Le terme assurance est devenu de plus en plus populaire suite à son utilisation dans le rapport de 1997 de l'American Institute of Certified Public Accountants. (AICPA, 1997). Le rapport a identifié divers moyens d'améliorer la qualité de l'information financière et connexe. (O'Regan, 2004)

### 3.3. Le conseil

Le rôle de conseil de l'audit interne consiste à fournir des conseils et des recommandations pour améliorer les processus et les opérations de l'entreprise, tout en favorisant une culture de l'amélioration continue. La direction peut demander à la fonction d'audit interne d'aider à examiner et à recommander des améliorations pour l'efficacité et l'efficience d'un processus métier particulier ou de participer à des initiatives spécifiques d'assurance qualité. Les engagements de conseil de nature consultative incluent, par exemple :

- Conseiller sur la conception des contrôles et le développement des politiques et procédures
- Participer à un rôle consultatif pour des projets à haut risque, tels que le développement de systèmes d'information.
- Conseiller sur les violations de sécurité ou les interruptions des activités.
- Conseiller sur certaines activités de gestion des risques d'entreprise. (URTON L.ANDERSON, 2017)

### 3.4. L'approche par les risques

L'approche par les risques est une méthodologie qui consiste à identifier, évaluer et gérer les risques auxquels une organisation est confrontée dans la réalisation de ses objectifs. Plutôt que de se concentrer uniquement sur la conformité des processus et des contrôles, cette approche met l'accent sur les risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs de l'organisation et sur la manière de les atténuer de manière proactive. Cette approche identifie les risques auxquels une entreprise est confrontée en fonction de sa taille, structure, organisation, systèmes de gestion, secteur d'activité et environnement. (Pigé, 2017)

#### 3.4.1. L'Importance de l'Analyse des Risques en Audit

L'analyse des risques est essentielle pour les organisations modernes, offrant une multitude de bénéfices cruciaux. Elle permet de prévenir et de réduire les pertes en identifiant les menaces potentielles et en mettant en place des mesures préventives. En fournissant des informations critiques, elle aide les dirigeants à prendre des décisions stratégiques éclairées. Cette démarche améliore également la gestion interne en optimisant les processus et les systèmes de contrôle.



### 3.4.2. La notion de risque

Dans le domaine de l'audit est définie comme un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité, et dont le contrôle interne et l'audit ont pour mission d'assurer autant que possible la maîtrise. Selon Dominique Vincenti, le risque représente la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès. Cette définition englobe également le concept de "risque opportunité", où une organisation prend délibérément un risque tout en se donnant les moyens de le maîtriser.

Les composantes du risque incluent la gravité, c'est-à-dire les conséquences de l'impact, et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. Cette perspective est également reflétée dans la définition de l'ISO, qui décrit le risque comme la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, mesuré en termes de conséquences et de probabilité. (Renard, 2010)

Le risque peut être défini aussi par la probabilité de survenue d'un événement avec des conséquences négatives. L'IIA définit le risque comme "la probabilité qu'un événement, une action ou une inaction puisse affecter négativement l'organisation ou l'activité examinée" (IIA, risk-management, 2024). Le risque entraîne des coûts d'opportunité ainsi que des coûts traditionnellement compris, et il peut être quantifié en termes de (i) probabilité de survenue et (ii) résultat financier ou opérationnel. Bien que certains risques ne puissent être quantifiés qu'avec difficulté, ils peuvent au minimum être catégorisés comme élevés, moyens ou faibles, en termes de probabilité de survenue et de résultat financier ou opérationnel. (O'regan, 2004)

### 3.5. L'approche par processus

L'approche par processus en audit interne est une méthodologie qui consiste à examiner les activités d'une organisation selon une perspective axée sur les processus plutôt que sur les fonctions individuelles ou les départements. Cette approche reconnaît que les activités d'une entreprise sont souvent interdépendantes et qu'elles contribuent toutes à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation.

Les auditeurs internes peuvent évaluer de manière plus holistique la manière dont les processus sont exécutés, contrôlés et améliorés, ce qui leur permet de fournir des recommandations pertinentes pour but renforcer l'efficacité opérationnelle. (Pigé, 2017)

Comme toute approche reposant sur la modélisation, elle donne une représentation partielle et incomplète de la réalité. Elle peut donc servir à compléter d'autres outils. (PYX4, 2021)

## **4. Les principes directeur de l'audit interne**

### **4.1. L'intégrité**

"L'intégrité en audit se réfère à la qualité de l'auditeur à être honnête, transparent, et à agir de manière éthique dans l'exercice de ses fonctions. Cela implique d'agir avec droiture, de respecter les normes professionnelles et les codes de déontologie, ainsi que de faire preuve de rigueur dans l'évaluation des informations et des preuves." Jacques Renard Dictionnaire de l'audit et du contrôle de gestion

L'intégrité des auditeurs internes établit la confiance et constitue ainsi la base de la fiabilité de leur jugement. Les Règles de Conduite associées au principe d'intégrité stipulent que les auditeurs internes Doivent exécuter leur travail avec honnêteté, diligence et responsabilité. Doivent respecter la loi et effectuer les divulgations attendues par la loi et la profession. Doivent respecter et contribuer aux objectifs légitimes et éthiques de l'organisation et ne doivent pas sciemment participer à une activité illégale ou se livrer à des actes qui discréditent la profession d'auditeur interne ou l'organisation (URTON L.ANDERSON, 2017).

Ces règles de conduite assurent que les auditeurs internes maintiennent un haut niveau d'intégrité dans l'exercice de leurs fonctions, ce qui est essentiel pour garantir la confiance et la crédibilité nécessaires pour appuyer leurs évaluations et recommandations.

## 4.2. L'objectivité

Est une caractéristique fondamentale de l'audit interne. Dans l'exercice de leur travail, les auditeurs internes doivent être conscients des menaces potentielles à leur objectivité, telles que les relations personnelles ou les conflits d'intérêts. De plus, les auditeurs internes doivent être objectifs dans leurs communications et éviter un langage trompeur. Par exemple, il est inapproprié de déclarer que les contrôles des stocks étaient au même niveau d'efficacité que lors du dernier audit sans mentionner que ces contrôles avaient été jugés insatisfaisants à ce moment-là.

Les auditeurs internes doivent rester impartiaux et neutres dans l'exercice de leurs fonctions, en évitant tout préjugé ou partialité. Leur évaluation des informations et des situations doit être fondée sur des faits objectifs et des analyses rigoureuses, sans influence induite de la part de la direction ou d'autres parties intéressées (URTON L.ANDERSON, 2017)

## 4.3. La compétence

La capacité et les qualifications d'une personne qui aspire à entreprendre un audit. Le premier critère de l'autorité des auditeurs est la compétence. La compétence en audit nécessite à la fois des connaissances et des compétences, qui sont les produits de l'éducation, de la formation et de l'expérience. (O'regan, 2004) Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances et les qualifications nécessaires pour accomplir leurs missions avec efficacité et professionnalisme pour répondre aux exigences évolutives de leur profession.

## 4.4. Confidentialité

Les auditeurs internes doivent respecter la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent et ne divulguent pas d'informations sans autorisation appropriée, sauf s'il existe une obligation légale ou professionnelle de le faire. Ils doivent être prudents dans l'utilisation et la protection des informations acquises au cours de leurs fonctions, et Ils ne doivent pas utiliser les informations à des fins personnelles ou de manière contraire à la loi ou préjudiciable aux objectifs légitimes et éthiques de l'organisation. (URTON L.ANDERSON, 2017)

## 4.5. L'Indépendance

L'absence de relation, d'obligation ou de conflit d'intérêts qui pourrait compromettre le jugement d'un auditeur. l'indépendance peut être compromis par de nombreux facteurs, notamment : (i) un intérêt financier dans les affaires de l'audit ou dans une transaction auditée ; (ii) des relations familiales ou personnelles avec les audités ; (iii) des divertissements excessifs ou des hospitalités avec les audités ; (iv) des cadeaux somptueux offerts ou reçus des audités ; (v) des restrictions sur l'étendue des travaux d'audit ; (vi) une dépendance excessive aux honoraires d'un client ; et éventuellement (vii) la fourniture de services de conseil en gestion lucratifs. En plus de ces aspects de l'indépendance, la notion est souvent discutée en termes d'état d'esprit, impliquant le caractère personnel, l'éthique et l'honnêteté. (O'regan, 2004)

## 5.Évolution et tendances de l'audit interne

### 5.1. Impact des développements technologiques sur l'audit interne

Les développements technologiques ont un impact significatif sur l'audit interne. Selon un rapport de l'IIA (Institut international d'audit interne) de 2022, les nouvelles technologies sont de plus en plus utilisées dans l'audit interne. Ces technologies permettent aux auditeurs internes d'effectuer des analyses plus approfondies, d'améliorer l'efficacité et la précision de leurs travaux, et de fournir des informations plus utiles aux parties prenantes. (IIA, L'audit interne: une vue d'ensemble, 2022)

L'utilisation des outils et techniques d'audit dans l'évaluation des risques est devenue essentielle pour les auditeurs internes. Parmi ces outils, l'exploration des données sur les processus joue un rôle crucial. Cette approche permet aux auditeurs de comprendre en profondeur le cheminement des transactions dans un cycle spécifique, tel que les achats ou les ventes, à travers les systèmes d'information de l'entité. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation des risques pour le cycle d'achat, les auditeurs utilisent des techniques telles que l'enquête auprès du personnel concerné, l'inspection des manuels de politiques ou procédures. (CCRC, 2021)

**Utilisation de l'intelligence artificielle (IA) :** L'intelligence artificielle, y compris le machine Learning et le traitement du langage naturel, est de plus en plus utilisée dans l'audit interne. Par exemple, les algorithmes d'apprentissage automatique peuvent être utilisés pour analyser les transactions passées et identifier des modèles de comportement potentiellement frauduleux. De même, le traitement du langage naturel peut être utilisé pour analyser de grands volumes de documents et détecter des incohérences ou des erreurs. Voici quelques logiciels utilisés en audit :

- **ACL (Audit Command Language)** logiciel d'analyse de données qui permet aux auditeurs internes de détecter les fraudes. (US-Department-of-Veteran-Affairs, 2023)
- **TeamMate** est un logiciel de gestion des audits qui aide les auditeurs internes à planifier, exécuter et suivre les activités d'audit. (WIPO, 2014)

**Automatisation des processus :** L'automatisation des processus permet aux auditeurs internes de gagner du temps en effectuant des tâches répétitives et chronophages de manière plus efficace. Par exemple, les logiciels d'audit automatisés peuvent être utilisés pour collecter et analyser des données financières, générer des rapports d'audit et suivre les recommandations de manière plus efficace. **IDEA (Interactive Data Extraction and Analysis)** (US-Department-of-Veterain-Affairs, 2022) et **Arbutus Analyzer** (SEPIA-SULOTIONS, 2019) Sont des logiciels d'analyse de données utilisés par les auditeurs internes pour examiner, analyser et valider les données financières

## **5.2. Audit interne dans un contexte de changement réglementaire et de complexité croissante des entreprises**

Dans un contexte de changement réglementaire et de complexité croissante des entreprises, le rôle de l'audit interne devient d'autant plus crucial. Les entreprises sont confrontées à un environnement en évolution constante, marqué par l'émergence de nouvelles lois et réglementations, ainsi que par des défis complexes tels que la mondialisation, la numérisation et les risques technologiques émergents.

A cause de la pandémie de COVID-19, l'audit interne est devenu plus important que jamais. Les bouleversements économiques et organisationnels causés par la crise ont accentué la nécessité pour les entreprises de revoir leurs processus, de renforcer leurs contrôles et d'identifier les nouveaux risques. (CPA, 2020)

L'audit interne joue un rôle essentiel en aidant les entreprises à naviguer à travers les défis complexes. Par exemple, les entreprises peuvent être confrontées à de nouvelles réglementations financières qui exigent une transparence accrue dans la présentation des états financiers. L'audit interne peut aider en examinant les processus comptables pour s'assurer qu'ils sont conformes aux nouvelles normes. De même, la numérisation croissante des opérations commerciales expose les entreprises à des risques cybernétiques accrus. L'audit interne peut contribuer en évaluant les contrôles de sécurité informatique pour identifier et atténuer les vulnérabilités. En outre, la mondialisation des marchés expose les entreprises à des risques géopolitiques et de conformité internationale. L'audit interne peut jouer un rôle en examinant les pratiques de conformité internationale et en recommandant des ajustements pour s'aligner sur les normes internationales. (IIA, Premier Global Research, L'audit interne: une vue d'ensemble, 2022)

### **Conclusion**

L'audit interne émerge comme un pilier incontournable de la gouvernance d'entreprise, offrant un soutien précieux dans la gestion des risques, l'amélioration des processus et la garantie de la conformité. En répondant aux demandes croissantes des parties prenantes et en fournissant des conseils éclairés, l'audit interne contribue à renforcer la confiance et la pérennité des organisations dans un environnement en évolution constante. Son rôle stratégique continuera de façonner l'excellence opérationnelle et la transparence au sein des entreprises du monde entier.

## Section 02 : les normes et la structure organisationnelle de la fonction d'audit

La fonction d'audit repose sur les piliers des normes d'audit et de la structure organisationnelle, qui établissent un cadre réglementaire et méthodologique pour garantir la qualité et la fiabilité des audits. Les normes d'audit fournissent des orientations pour des audits indépendants, objectifs et conformes aux meilleures pratiques, tandis que la structure organisationnelle définit comment ces normes sont mises en œuvre et respectées.

### 1. Les normes de l'audit interne

Dans le monde des affaires en constante évolution, l'audit interne occupe une place centrale dans la garantie de la fiabilité des processus opérationnels, la protection des actifs et la gestion des risques au sein des organisations. Les normes d'audit interne représentent le cadre essentiel qui guide les pratiques et les procédures de cet aspect crucial de la gouvernance d'entreprise. Ces normes établissent les principes fondamentaux et les lignes directrices nécessaires pour assurer l'efficacité et l'efficience des activités d'audit interne, tout en favorisant la transparence et la conformité avec les meilleures pratiques professionnelles. Selon le cadre de référence internationale des pratiques professionnelles (CRIPP) les normes de l'audit interne ont pour objet :

- Orientations pour l'application des exigences essentielles du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ;
- Cadre pour l'exécution et l'expansion d'un éventail étendu d'activités d'audit interne génératrices de valeur ajoutée ;
- Normes pour l'évaluation de la performance de l'audit interne ;
- Promotion de l'amélioration des processus et des opérations organisationnelles.

Les Normes se composent principalement de deux catégories distinctes qui sont les normes de qualification et les normes de fonctionnement.

## **1.1. Les normes de qualification**

Les normes de qualification en audit interne sont établies par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), une organisation internationale qui fixe les normes et les meilleures pratiques pour la profession d'audit interne. Ces normes couvrent divers aspects de la pratique de l'audit interne, y compris les qualifications des auditeurs internes, ces normes de qualification sont les suivantes :

### **1.1.1. La série 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilité**

La mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne soient clairement établis au sein d'une charte d'audit interne, en accord avec la Mission de l'audit interne et les dispositions obligatoires du CRIPP de l'audit interne, comprenant les Principes Fondamentaux pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne, le Code de Déontologie, les Normes, et la Définition de l'Audit Interne. Le responsable de l'audit interne doit régulièrement réviser la charte d'audit interne et la présenter pour approbation à la direction générale et au Conseil.

#### **\*\*1010 : Reconnaissance des dispositions obligatoires dans la charte d'audit interne :**

La charte d'audit interne reconnaisse explicitement le caractère contraignant des Principes Fondamentaux pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne, du Code de Déontologie, des Normes et de la Définition de l'Audit Interne.

Le responsable de l'audit interne devrait présenter à la direction générale et au Conseil la Mission de l'Audit Interne ainsi que les éléments obligatoires du CRIPP.

### **1.1.2. La série 1100 : Indépendance et objectivité**

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



**\*\*1110 : Indépendance dans l'organisation**

Le responsable de l'audit interne est positionné à un niveau hiérarchique dans l'organisation qui lui permette d'accomplir efficacement les responsabilités de la fonction d'audit interne. De plus, le responsable de l'audit interne devrait, au minimum une fois par an, attester au Conseil de l'indépendance de l'audit interne au sein de l'organisation.

**\*\*1120 : Objectivité individuelle**

L'objectif fondamental est de garantir que les évaluations et les recommandations formulées par les auditeurs internes reposent sur des bases objectives et fiables. Cela implique que les auditeurs doivent s'abstenir de tout parti pris, de toute influence extérieure ou de tout conflit d'intérêts qui pourrait compromettre leur capacité à effectuer des jugements impartiaux.

**\*\*1130 : Atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité**

Lorsque l'indépendance ou l'objectivité des auditeurs internes est compromise, que ce soit de manière effective ou apparente, il est impératif d'informer de manière précise les parties concernées. La manière dont cette communication est effectuée dépendra de la nature de la situation compromettant l'indépendance.

**1.1.3. La série 1200 : Compétence et conscience professionnelle****\*\*1210 : Compétence**

Les auditeurs internes doivent être dotés des connaissances, compétences et aptitudes requises pour assumer leurs responsabilités individuelles. De même, l'équipe d'audit interne dans son ensemble doit détenir ou développer collectivement les connaissances, compétences et aptitudes nécessaires à l'exécution de ses fonctions.

**\*\*1220 : Conscience professionnelle**

Les auditeurs internes doivent exercer leur fonction avec le degré de diligence et de compétence attendu d'un auditeur interne raisonnablement qualifié et informé. Il est important de noter que le professionnalisme ne garantit pas l'absence totale d'erreur.

**\*\*1230 : Formation professionnelle continue**

Les auditeurs internes doivent continuellement enrichir leurs connaissances, compétences et aptitudes par le biais d'une formation professionnelle continue.

**1.1.4. La série 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne doit élaborer et maintenir un programme d'assurance qualité et d'amélioration continue englobant tous les aspects de la fonction d'audit interne.

**\*\*1310 : Exigences de programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le programme visant à garantir et à améliorer la qualité doit inclure des évaluations à la fois internes et externes.

**1311-Evaluations internes :** Les évaluations internes doivent inclure les éléments suivants :

- Une surveillance régulière de la performance de l'audit interne.
- Des évaluations périodiques, réalisées par auto-évaluation ou par d'autres individus au sein de l'organisation possédant une connaissance adéquate des pratiques d'audit interne.

**1312-Evaluations externes :** il est nécessaire de réaliser des évaluations externes au moins tous les cinq ans, effectuées par un évaluateur ou une équipe qualifiée, indépendants et externes à l'organisation. Le responsable de l'audit interne doit discuter avec le Conseil des aspects suivants :

- Les modalités et la fréquence de l'évaluation externe.
- Les qualifications de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation externes, ainsi que leur indépendance, y compris en ce qui concerne tout conflit d'intérêts potentiel.

**\*\*1320 : Communication relative au programme d'assurance et d'amélioration qualité**

Le responsable de l'audit interne est chargé de présenter les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité à la direction générale et au Conseil. Cette communication devrait englober les éléments suivants :

- La portée et la fréquence des évaluations internes et externes ;
- Les qualifications et l'indépendance de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluateurs, y compris tout conflit d'intérêts potentiel ;
- Les conclusions tirées par les évaluateurs ;
- Les plans d'actions correctives envisagés.

**A- 1312-Utilisation de la mention « conforme aux Normes international pour la pratique professionnelle de l'audit interne » :** L'assertion selon laquelle l'audit interne est en conformité avec les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne est pertinente uniquement lorsque les conclusions du programme d'assurance et d'amélioration qualité le confirment de manière concrète et vérifiable.

**B- 1322-indication de non-conformité :** Lorsque la non-conformité de l'audit interne avec le Code de déontologie ou les Normes à un impact sur le périmètre ou le fonctionnement de l'audit interne, le responsable de l'audit interne doit communiquer à la direction générale et au Conseil cette non-conformité ainsi que ses répercussions.

**1.2. Les normes de fonctionnement**

Les normes de fonctionnement de l'audit interne sont des directives établies pour garantir que les audits sont menés de manière efficace, professionnelle et éthique au sein des organisations. Regroupées en catégories telles que la qualité et l'éthique, les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, émises par l'Institut des Auditeurs Internes (IIA), sont largement utilisées pour assurer une approche cohérente dans les missions d'audit interne.

### **1.2.1. La série 2000 : Gestion de l'audit interne**

Le responsable de l'audit interne est chargé de superviser cette fonction de manière à ce qu'elle contribue de manière significative à la valeur globale de l'organisation.

#### **\*\*2010 : Planification**

Le responsable de l'audit interne élabore un plan d'audit basé sur une analyse des risques, afin d'identifier et de hiérarchiser les priorités en accord avec les objectifs organisationnels.

#### **\*\*2020 : Communication et approbation**

Le responsable de l'audit interne doit communiquer son plan d'audit et ses exigences en matière de ressources à la direction générale et au Conseil pour examen et approbation, ainsi que tout changement significatif qui pourrait survenir pendant l'exercice. De plus, il doit signaler à la direction l'impact de toute restriction de ressources sur ses activités d'audit interne.

#### **\*\*2030 : Gestion des ressources**

Le responsable de l'audit interne est chargé de garantir que les ressources allouées à l'audit interne sont adéquates, suffisantes et utilisées de manière efficace pour mettre en œuvre le plan d'audit approuvé.

#### **\*\*2040 : Règles et procédures**

Le responsable de l'audit doit établir les règles et procédures nécessaires pour orienter les activités d'audit interne.

#### **\*\*2050 : Coordination et utilisation d'autres travaux**

Pour garantir une couverture appropriée et éviter les redondances, le responsable de l'audit interne devrait promouvoir le partage d'informations, coordonner les activités et envisager d'utiliser les travaux d'autres prestataires internes et externes d'assurance et de conseil.

**\*\*2060 : Communication à la direction générale et au conseil**

Le responsable de l'audit interne doit périodiquement informer la direction générale et le Conseil des missions, des pouvoirs et des responsabilités de l'audit interne, du degré de réalisation du plan d'audit, ainsi que de la conformité avec le Code de déontologie et les Normes. Il doit en particulier rendre compte des risques significatifs, y compris ceux liés à la fraude, ainsi que des contrôles correspondants, des questions de gouvernance et de tout autre problème nécessitant l'attention de la direction générale et du Conseil.

**\*\*2070 : Responsabilité de l'organisation en cas de recours à un prestataire externe pour ses activités d'audit interne**

Lorsque l'audit interne est effectué par un prestataire de services externe, celui-ci doit informer l'organisation que cette dernière demeure responsable de maintenir l'efficacité de cette activité.

**1.2.2. La série 2100 : Nature du travail**

L'audit interne doit évaluer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'organisation, et participer à leur amélioration en adoptant une approche systématique, méthodique et basée sur l'analyse des risques. La crédibilité et la valeur de l'audit interne sont renforcées lorsque les auditeurs internes adoptent une approche proactive, offrent de nouvelles perspectives dans leurs évaluations et prennent en compte les impacts futurs.

**\*\*2110 : Gouvernance**

L'audit interne doit évaluer et formuler des recommandations pertinentes en vue d'améliorer les processus de gouvernance de l'organisation pour plusieurs aspects clés, notamment :

- Les prises de décisions stratégiques et opérationnelles.
- La surveillance des processus de gestion des risques et de contrôle.
- La promotion des normes éthiques et des valeurs appropriées au sein de l'organisation.
- Une gestion efficace des performances de l'organisation, avec une obligation de rendre des comptes.
- La communication d'informations sur les risques et les contrôles aux services concernés.

- La coordination des activités et la communication d'informations entre le Conseil, les auditeurs externes, les auditeurs internes, les autres prestataires d'assurance et la direction.

#### **\*\*2120 : Management des risques**

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

#### **\*\*2130 : Contrôle**

L'audit interne doit soutenir l'organisation dans le maintien d'un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficacité, tout en encourageant son amélioration continue.

### **1.2.3. La série 2200 : Planification de la mission**

Les auditeurs internes doivent élaborer et documenter un plan pour chaque mission. Ce plan de mission détaille les objectifs, le champ d'intervention, le calendrier et les ressources allouées. Il doit tenir compte de la stratégie, des objectifs et des risques pertinents de l'organisation en lien avec la mission.

#### **\*\*2201 : Considération relatives à la planification**

Lors de la planification de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte ces éléments :

- La stratégie et les objectifs de l'activité auditée, ainsi que sa performance globale.
- Les risques significatifs associés aux objectifs, aux ressources et aux opérations de l'activité, ainsi que les mesures pour maintenir ces risques à un niveau acceptable.
- La pertinence et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité, en référence à un cadre ou modèle approprié.
- Les opportunités d'amélioration significative des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle de l'activité.

**\*\*2210 : Objectifs de la mission**

Les auditeurs internes doivent évaluer les risques liés à l'activité à auditer et déterminer les objectifs de la mission en conséquence. Ils doivent tenir compte de la probabilité de fraudes ou d'autres risques significatifs. Des critères adéquats sont nécessaires pour évaluer la gouvernance, le management des risques et le contrôle, et les auditeurs doivent les utiliser dans leur évaluation s'ils sont appropriés. En mission de conseil, les objectifs doivent porter sur la gouvernance, le management des risques et le contrôle, en accord avec les valeurs et la stratégie de l'organisation.

**\*\*2220 : Périmètre d'intervention de la mission**

Le périmètre d'intervention de la mission doit être suffisant pour atteindre les objectifs fixés. Il doit couvrir les systèmes, données, personnes et biens concernés, y compris ceux sous le contrôle de tiers. En cas d'opportunités importantes de conseil, un accord écrit spécifiant les objectifs et le périmètre de la mission doit être établi. Pour les missions de conseil, les auditeurs doivent s'assurer que le périmètre permet de répondre aux objectifs convenus et, en cas de réserves, discuter avec le client de la poursuite de la mission. Pendant les missions de conseil, les auditeurs doivent examiner les dispositifs de contrôle pertinents par rapport aux objectifs fixés et être attentifs aux enjeux de contrôle significatifs.

**\*\*2230 : Ressources affectées à la mission**

Les auditeurs internes doivent évaluer avec précision les ressources nécessaires pour accomplir les objectifs fixés. Cette évaluation prend en compte la nature et la complexité spécifiques de chaque mission, ainsi que les contraintes de temps et les ressources disponibles.

**\*\*2240 : Programme de travail de la mission**

Les auditeurs internes doivent établir et consigner un programme de travail pour réaliser les objectifs de la mission. Ce programme doit inclure les procédures nécessaires pour identifier, analyser, évaluer et documenter les informations pertinentes. Avant sa mise en œuvre, le programme doit être approuvé, et tout ajustement ultérieur doit être rapidement validé. Pour les missions de conseil, les programmes de travail peuvent varier en fonction de la nature spécifique de la mission.

**1.2.4. La série 2300 : La réalisation de la mission**

Les auditeurs internes ont pour responsabilité d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de consigner les informations requises afin d'atteindre les objectifs fixés pour la mission.

**\*\*2310 : Identification des informations**

Les auditeurs internes doivent repérer des informations adéquates, fiables, pertinentes et utiles afin d'accomplir les objectifs de leur mission.

**\*\*2320 : Analyse et évaluation**

Les auditeurs internes doivent baser leurs conclusions et les résultats de leur mission sur des analyses et évaluations adéquates.

**\*\*2330 : Documentation des informations**

Les auditeurs internes doivent consigner des informations adéquates, fiables, pertinentes et utiles pour étayer les résultats et les conclusions de la mission.

**\*\*2340 : Supervision de la mission**

Les missions doivent bénéficier d'une supervision adéquate pour garantir l'atteinte des objectifs, assurer la qualité et favoriser le développement professionnel des auditeurs.

**1.2.5. La série 2400 : Communication des résultats**

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats des missions.

**\*\*2410 : Contenu de la mission**

La communication doit englober les objectifs, le périmètre d'intervention et les résultats de la mission.



**\*\*2420 : Qualité de la communication**

La communication doit être précise, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps opportun.

**a. 2421 : Erreur et omissions**

Si une communication finale comporte une erreur ou une omission significative, le responsable de l'audit interne doit transmettre les informations corrigées à tous les destinataires de la version initiale.

**\*\*2430 : Utilisation de la mention « conduite conformément aux Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »**

Il est approprié d'indiquer que les missions sont "conduites conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne" uniquement si les résultats du programme d'assurance et d'amélioration qualité le démontrent.

**a. 2431 : Indication de non-conformité**

Lorsqu'une mission n'a pas été menée conformément au Code de déontologie ou aux Normes, la communication des résultats doit indiquer :

- Les principes et règles de conduite du Code de déontologie, ou les Normes avec lesquels la mission n'a pas été en conformité.
- Les raisons de la non-conformité.
- L'impact de la non-conformité sur la mission et sur les résultats communiqués.

**\*\*2440 : Diffusion des résultats**

Le responsable de l'audit interne est chargé de réviser et d'approuver le rapport final avant sa diffusion, et il décide de la manière dont il sera diffusé et à qui. Si le responsable de l'audit interne délègue ces tâches, il conserve néanmoins l'entière responsabilité qui en découle.

**\*\*2450 : Les opinions globales**

Lorsqu'une opinion globale est formulée, elle doit considérer la stratégie, les objectifs et les risques de l'organisation, ainsi que les attentes de la direction générale, du Conseil et d'autres parties prenantes. De plus, cette opinion doit reposer sur des informations adéquates, fiables, pertinentes et utiles.

**1.2.6. La série 2500 : Surveillance des actions de progrès**

Le responsable de l'audit interne doit établir et maintenir un système de suivi des actions prises en réponse aux résultats communiqués à la direction.

**1.2.7. La série 2600 : Communication relative à l'acceptation des risques**

Lorsque le responsable de l'audit interne constate que le management a accepté un niveau de risque potentiellement inacceptable pour l'organisation, il doit discuter de la question avec la direction générale. Si le problème n'est pas résolu selon son évaluation, il doit alors porter la question devant le Conseil. (IIA, Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles CRIPP, 2017)

**2. La structure organisationnelle de la fonction d'audit**

La structure organisationnelle de la fonction d'audit interne varie d'une entreprise à une autre en fonction de sa taille, de son secteur d'activité, de sa culture organisationnelle et de ses besoins spécifiques en matière de gouvernance et de contrôle. Cependant, il existe deux types d'organisation, une organisation centralisée et décentralisée

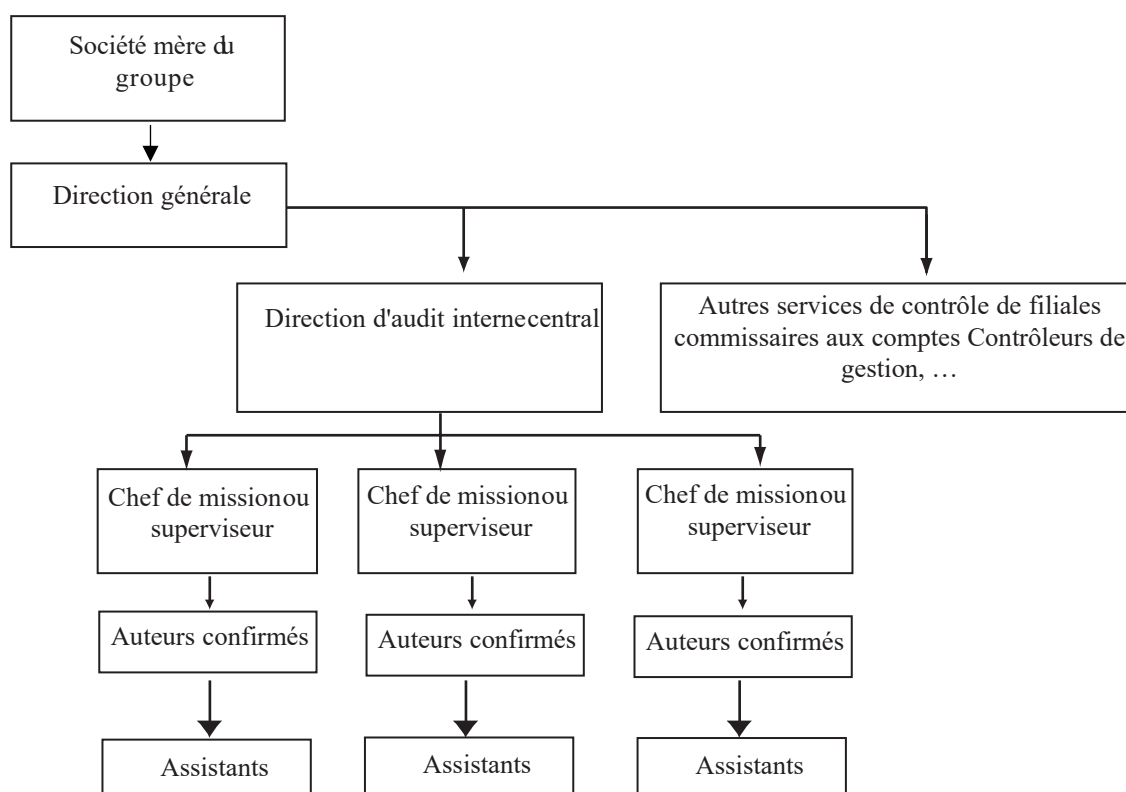
**2.1. L'organisation centralisée de l'audit interne**

Au sein des entreprises internationales, la fonction d'audit interne est souvent structurée sous la forme d'une direction. Les auditeurs responsables des enquêtes sont regroupés en fonction de leur expertise métier ou compétence, ou bien selon les domaines d'activité ou les filiales de l'entreprise.

### 2.1.1. La segmentation du service d'audit interne par métier ou compétence

La segmentation du service d'audit interne consiste à former des équipes d'auditeurs spécialisées par domaine d'expertise, tels que la comptabilité, l'informatique, la qualité, le marketing, etc. Ces équipes, dirigées par un responsable et composées de chefs de mission et d'auditeurs, assurent l'exécution des missions d'audit et la rédaction des rapports. Cette approche offre une spécialisation qui permet une meilleure efficacité et une gestion plus précise des missions. Certains grands groupes internationaux adoptent cette structure, tandis que d'autres préfèrent segmenter l'audit interne par domaine d'activité ou par filiale.

Figure 1 : la structure d'un service d'audit interne centralisé



Source : BERTIN Elisabeth : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007, P 30

### **2.1.2. La segmentation du service d'audit interne par domaine ou par filiale**

Dans l'organisation du service d'audit interne par domaine ou filiale, les auditeurs sont regroupés en fonction des domaines d'activités ou de l'emplacement géographique des entités auditées. Cette approche vise à améliorer l'efficacité opérationnelle et à surmonter les obstacles linguistiques. Bien que le service reste centralisé, des antennes sont établies dans les villes ou les filiales. Cette structure est privilégiée par les groupes multinationaux et permet une intervention ciblée sur des domaines spécifiques nécessitant une expertise élevée.

## **2.2. L'organisation décentralisé de l'audit interne**

La décentralisation de l'audit interne ne signifie pas l'absence totale d'un service d'audit interne central. Il s'agit plutôt de fournir aux filiales, lorsque cela est nécessaire (en fonction de la taille de la filiale, de l'importance des activités ou de la complexité des processus nécessitant une évaluation régulière du contrôle interne), leur propre service d'audit interne ainsi que des auditeurs internes locaux.

### **2.2.1. Les missions du service d'audit interne décentralisé des filiales**

Le service d'audit interne décentralisé opère sous la supervision du service central et se concentre principalement sur les audits opérationnels au sein de la filiale, excluant ceux nécessitant l'intervention des auditeurs centraux. Ses missions comprennent la vérification de la conformité aux lois et règlements ainsi que l'évaluation de l'efficacité des procédures internes. Les auditeurs décentralisés peuvent bénéficier du soutien technique des auditeurs centraux, mais les audits de gestion, spécifiques ou globaux restent de la compétence exclusive du service central.

### **2.2.2. Les missions du service d'audit central**

Le service d'audit interne central assure la cohérence des pratiques d'audit entre le siège et les filiales, en supervisant les méthodologies, les outils et les compétences. Dans une structure décentralisée, il joue un double rôle : réaliser des audits transversaux sur des sujets spécifiques et gérer l'audit de manière globale dans le groupe. Ses missions principales incluent l'établissement de normes et de politiques, la formation des auditeurs, l'évaluation des activités des auditeurs et l'exécution de missions spécifiques, tandis que ces responsabilités ne sont pas dévolues aux unités d'audit décentralisées.

### **2.2.2.1. Etablissement des normes**

Le service central d'audit interne, dirigé par le directeur de l'audit interne, établit des normes de travail uniformes pour l'ensemble des auditeurs, garantissant ainsi une qualité de travail cohérente à tous les niveaux. Ces normes sont définies dans la charte d'audit et le manuel d'audit, assurant que toutes les équipes décentralisées opèrent avec des objectifs et une méthodologie identique.

### **2.2.2.2. Définition de la politique et des moyens de la Formation professionnelle**

Le service central d'audit interne fixe les critères de formation professionnelle pour tous les auditeurs afin d'assurer une homogénéité et une efficacité dans leurs compétences. Il définit les exigences de formation, organise des séminaires recommandés et des cycles de formation, et parfois même dispense directement la formation nécessaire. Cette approche est conforme aux normes professionnelles, notamment à la norme 1210, qui souligne l'importance d'adapter la formation des auditeurs au niveau requis pour les audits et d'assurer que le service dans son ensemble possède les compétences nécessaires.

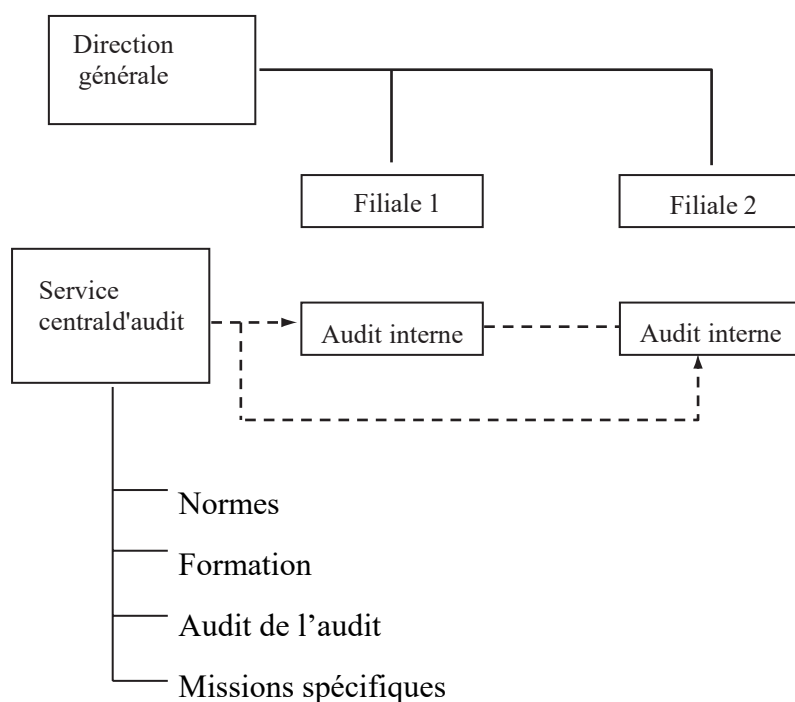
### **2.2.2.3. L'évaluation des activistes des auditeurs**

Les services centraux d'audit interne audient les services d'audit décentralisés pour s'assurer du respect des normes, du niveau de formation des auditeurs, et de l'efficacité de la fonction d'audit interne. Après ces audits, ils fournissent des rapports avec des recommandations pour améliorer la fonction d'audit interne et évaluer les contrôles internes du service décentralisé.

### **2.2.2.4. L'exécution de missions spécifiques**

Le service central d'audit interne, outre ses fonctions habituelles, réalise également des audits internes dans des circonstances spécifiques. Cela inclut des missions générales ou spécialisées sollicitées par la direction du groupe et des missions confidentielles ou cruciales pour des unités décentralisées. Dans ces cas, ce sont les auditeurs internes centraux qui interviennent. Cette structure d'audit est typique des grands groupes, alors que les entreprises de taille moyenne ont généralement une organisation plus simple. (BERTIN, 2007)

Figure 2 : Structure décentralisée d'un service d'audit interne



Source : BERTIN Elisabeth : « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international », Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007, P 32

La mise en place de normes solides et d'une structure organisationnelle efficace pour la fonction d'audit interne est essentielle pour assurer la qualité, la cohérence et la pertinence des activités d'audit au sein d'une organisation. En suivant les normes professionnelles et en adaptant la structure organisationnelle aux besoins spécifiques de l'entreprise, celle-ci peut bénéficier d'une assurance fiable, d'une gouvernance renforcée et d'une gestion des risques plus efficace. Ainsi, la fonction d'audit interne peut jouer un rôle clé dans la promotion de la transparence, de la responsabilité et de la confiance des parties prenantes, contribuant ainsi à la création de valeur et à la pérennité de l'organisation.

## Conclusion

En conclusion, ce chapitre sur les fondements théoriques de l'audit interne a été une plongée profonde dans les principes fondamentaux qui sous-tendent cette fonction vitale au sein des organisations. Nous avons débuté par une approche conceptuelle de l'audit interne, définissant ses principes fondamentaux et mettant en lumière son rôle crucial dans la gouvernance d'entreprise. En explorant les concepts clés tels que le contrôle interne, la gestion des risques, l'assurance et le conseil, nous avons pu saisir l'étendue de son impact sur la gestion des entreprises et la création de valeur pour les parties prenantes. Nous avons discuté de l'évolution et des tendances de l'audit interne, en tenant compte de l'impact des développements technologiques et des changements réglementaires sur cette discipline en constante évolution.

Nous avons également examiné les normes et la structure organisationnelle de la fonction d'audit, en analysant les normes de qualification et de fonctionnement qui guident la pratique de l'audit interne. Nous avons également étudié les approches organisationnelles, centralisées et décentralisées, adoptées par les entreprises pour répondre aux besoins spécifiques de leurs opérations et de leur gouvernance.

Enfin, en comprenant ces fondements théoriques et en examinant les normes et la structure organisationnelle de l'audit interne, nous sommes mieux équipés pour appréhender son rôle essentiel dans la gestion moderne des entreprises. En intégrant ces connaissances dans nos pratiques professionnelles, nous pouvons contribuer de manière significative à l'amélioration continue des processus, au renforcement du contrôle interne et à la création de valeur pour les parties prenantes.

# **CHAPITRE 2**

## **L'audit interne et la performance du cycle des immobilisations corporelles**



**Chapitre 02 : l'audit interne et la performance du cycle des immobilisations corporelles**

Au sein des entreprises, la gestion des immobilisations corporelles revêt une importance considérable, assurant non seulement la durabilité des actifs, mais aussi l'optimisation des ressources mises à disposition. Ce chapitre nous emmène à découvrir la relation entre l'audit interne et l'amélioration de la performance des immobilisations corporelles.

Dans un premier temps, on présentera une introduction détaillée sur les immobilisations corporelles, incluant les processus complets de gestion et les stratégies de gestion des risques associées. Cette section établit les bases nécessaires pour comprendre les enjeux liés à ces actifs. Puis, on se concentrera sur la notion de la performance. Elle aborde également les méthodes de mesure et d'évaluation, les différentes dimensions et les déterminants de la performance, ainsi que l'impact de l'audit interne sur l'optimisation de la performance. Enfin, on analysera comment l'audit interne peut contribuer à améliorer la robustesse des systèmes, vérifier la précision des méthodes de collecte de données, examiner la communication des informations, garantir la transparence et l'intégrité, et optimiser la gouvernance et la gestion des risques.

---

## Section 1 : Généralités sur les immobilisations corporelles

Dans le cadre de l'audit interne, la gestion des immobilisations corporelles est un domaine clé à examiner pour garantir la conformité, la transparence et la bonne gestion des actifs d'une entreprise. Cette section sur les "Généralités sur les Immobilisations Corporelles" offre une vue d'ensemble des principaux concepts et procédures liés à ces actifs tangibles.

### 1.introduction aux immobilisations corporelles

#### 1.1. Définitions des immobilisations corporelles

La norme IAS 16, qui traite des immobilisations corporelles, propose la définition suivante de ces actifs : « les immobilisations corporelles sont des actifs corporels, qui sont détenus par une entité soit pour être utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services (une installation industrielle), soit pour qu'elles soient louées à des tiers (un immeuble locatif), soit à des fins administratifs (un ordinateur) ; et dont on s'attend à ce qu'il soit utilisé sur plus d'un exercice ». (MAILLET (C) et LE MANH (A), 2005, p. 55)

D'après le Système comptable financier (SCF), une immobilisation corporelle se définit comme un actif tangible détenu par une entité dans le but de produire des biens, de fournir des services, de les louer, ou pour un usage en interne, et dont la durée d'utilisation est prévue pour excéder un exercice financier en cours. (Journal officiel de la république algérienne, 2009)

Le Code de commerce français, notamment les articles L.123-11 et L.123-12, stipule que les immobilisations corporelles sont des biens physiques détenus par une entreprise pour être utilisés dans le cadre de son activité et qui sont destinés à rester dans l'entreprise pendant une durée prolongée. (Code-de-commerce-francais, n.d.)

---

## 1.2. Classification des immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont classifiées de la manière suivante

**Terrains :** Cette catégorie englobe les terrains détenus par l'entreprise pour une utilisation future ou actuelle. Les terrains sont généralement présentés séparément des autres immobilisations corporelles en raison de leur nature durable et de leur valeur souvent appréciée.

**Agencement et aménagement de terrain :** L'aménagement des terrains concerne les modifications physiques apportées à un terrain pour le rendre adapté à une utilisation particulière, tandis que l'agencement des terrains se réfère à la manière dont les différents éléments sont organisés sur le terrain pour optimiser son utilisation et sa fonctionnalité...

**Constructions :** Les constructions comprennent les bâtiments et autres structures fixes utilisés dans les opérations de l'entreprise. Cela peut inclure des usines, des entrepôts, des bureaux, des magasins de détail, des installations de production, etc.

**Installations techniques, matériel et outillage industriel :** Cette catégorie englobe les équipements et les machines utilisés dans le processus de production, la prestation de services, ou d'autres activités opérationnelles. Cela peut inclure des machines-outils, des équipements de production, des appareils de manutention, des véhicules industriels, etc.

### Autres immobilisations corporelles :

- **Installations générales, agencements, aménagements :** Les aménagements comprennent les installations et les aménagements spécifiques liés à l'activité de l'entreprise, tels que les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, les éclairages, les systèmes de sécurité, etc.
- **Matériel de transport :** Les biens de transport comprennent les véhicules utilisés par l'entreprise dans le cadre de ses activités, tels que les voitures, les camions, les avions, les navires, les engins de construction, etc.

- **Mobilier de bureau, matériels de bureau et matériels informatiques** : Cette catégorie comprend le mobilier de bureau, les équipements informatiques, les équipements de communication et autres biens mobiliers utilisés dans les activités administratives de l'entreprise.
- **Emballages récupérables** : Peuvent être considérés comme des immobilisations corporelles si leur valeur dépasse un seuil significatif et s'ils sont utilisés de manière durable dans les opérations de l'entreprise. (Journal officiel de la république algérienne, 2009, p. 50)

### 1.3.L'importance des immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles revêtent une grande importance pour les entreprises pour plusieurs raisons :

**Contribution à la production et à la fourniture de biens ou services** : Les actifs corporels tels que les équipements, les machines et les installations sont essentiels pour la production de biens ou la prestation de services. Ils permettent à l'entreprise de mener à bien ses activités opérationnelles de manière efficace et efficiente.

**Génération de revenus** : Les immobilisations corporelles peuvent contribuer directement à la génération de revenus pour l'entreprise. Par exemple, les équipements de production peuvent augmenter la capacité de production, tandis que les biens immobiliers tels que les magasins de détail peuvent fournir des espaces pour la vente au détail.

**Support des activités administratives** : Les immobilisations corporelles telles que les bureaux, les installations informatiques et les équipements de communication sont nécessaires pour soutenir les opérations administratives de l'entreprise, telles que la gestion des ressources humaines, la comptabilité et les services informatiques.

**Création de valeur à long terme** : Les actifs corporels ont une durée de vie utile qui s'étend sur plusieurs années. En investissant dans ces actifs, l'entreprise crée de la valeur à long terme en renforçant ses capacités de production et en établissant une base solide pour sa croissance future.

**Collatéral pour le financement :** Les immobilisations corporelles peuvent servir de garantie pour obtenir un financement externe, comme des prêts ou des lignes de crédit. Les prêteurs sont souvent plus disposés à accorder un financement lorsque l'entreprise dispose d'actifs tangibles qui peuvent être utilisés comme garantie en cas de défaut de paiement.

En somme, les immobilisations corporelles jouent un rôle nécessaire dans la création de valeur, la production de biens et services, le soutien des opérations administratives et la sécurisation du financement pour les entreprises. Elles représentent un élément clé de l'actif de l'entreprise et doivent être gérées efficacement pour maximiser leur contribution à la réussite de l'entreprise. (Pierre vernimmen, 2011, pp. 144-145)

## **2.Processus Complets de Gestion des Immobilisations Corporelles**

### **2.1. Les méthodes d'acquisition des immobilisations corporelles**

L'acquisition d'immobilisations corporelles, telles que des biens matériels ou des équipements, est essentiel pour de nombreuses entreprises, qu'elles soient grandes ou petites. Les méthodes courantes utilisées pour acquérir des immobilisations corporelles sont les suivantes :

**Achat direct :** C'est la méthode la plus évidente. Une entreprise achète un actif corporel en payant le prix demandé, que ce soit en espèces, par chèque, par virement bancaire ou tout autre moyen de paiement. Cela peut impliquer l'achat d'équipements de production, de véhicules, de terrains ou de bâtiments.

**Leasing ou location avec option d'achat :** Dans cette méthode, une entreprise loue un actif corporel pour une période déterminée moyennant des paiements réguliers. À la fin du contrat de location, l'entreprise a généralement l'option d'acheter l'actif à un prix prédéterminé. Cela permet à l'entreprise d'utiliser l'actif sans immobiliser de capitaux importants initialement.

**Crédit-bail (leasing financier):** Cette méthode est similaire à la location avec option d'achat, sauf qu'elle est traitée comme une vente pour des raisons fiscales et comptables. L'entreprise utilisatrice est considérée comme le propriétaire économique de l'actif et en supporte généralement tous les coûts et les avantages.

**Échange** : Parfois, une entreprise peut acquérir un actif corporel en échange d'un autre actif. Cela peut se produire lors d'une fusion ou d'une acquisition, ou simplement dans le cadre d'une transaction entre deux parties.

**Construction interne** : Plutôt que d'acheter un actif déjà existant, une entreprise peut décider de le construire elle-même. Cela implique généralement des coûts de main-d'œuvre, de matériaux et de temps, mais peut offrir une plus grande flexibilité et répondre plus précisément aux besoins de l'entreprise.

**Apport en nature** : Un apport en nature consiste à transférer un bien à une entreprise en échange de parts sociales ou d'actions. Ce bien peut être une immobilisation corporelle, mais aussi un autre type d'actif, comme un terrain ou un immeuble.

**Donation ou héritage** : Dans certains cas, une entreprise peut acquérir des immobilisations corporelles par le biais de dons ou d'héritages. Cela peut inclure des équipements, des terrains ou des bâtiments transmis par des tiers à l'entreprise. (PROCOMPTABLE-IASB)

Chaque méthode d'acquisition a ses propres avantages et inconvénients en termes de coûts, de flexibilité, de structure financière et de traitement comptable et fiscal. Les entreprises choisissent généralement la méthode qui correspond le mieux à leurs besoins spécifiques et à leur situation financière.

## 2.2. L'évaluation initiale des immobilisations corporelles

L'évaluation initiale des immobilisations corporelles, aussi connue sous le nom d'évaluation initiale des biens corporels, est le processus par lequel une entreprise détermine la juste valeur des actifs corporels qu'elle acquiert ou qu'elle possède déjà. Ces actifs corporels comprennent généralement des biens tangibles tels que les terrains, les bâtiments, les équipements, les machines, les véhicules, etc.

L'évaluation initiale des immobilisations corporelles est importante pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle permet à une entreprise de déterminer avec précision la valeur de ses actifs dans ses états financiers, ce qui est crucial pour établir une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.

Ensuite, elle peut également être utilisée dans le processus de prise de décision, par exemple lors de l'acquisition ou de la vente d'actifs, ou encore dans le cadre de la planification des investissements à long terme.

Il existe différentes méthodes d'évaluation des immobilisations corporelles, notamment la méthode du coût historique, la méthode du coût réévalué, la méthode du coût de remplacement, la méthode du coût actuel, etc. Chaque méthode a ses propres avantages et inconvénients, et le choix de la méthode appropriée dépend souvent du type d'actif, de sa nature et des pratiques comptables applicables dans la juridiction concernée. (Benyahia, 2011). Selon le moment où l'évaluation des immobilisations corporelles est effectuée, différentes méthodes d'évaluation peuvent être choisies :

**Tableau 1 : les différentes méthodes d'évaluation des immobilisations corporelles**

Les valeurs d'évaluation de l'immobilisation corporelle	Méthodes de valorisation de l'immobilisation corporelle
Valeur d'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût historique</li> <li>• Coût réévalué</li> <li>• Coût de remplacement</li> </ul>
Valeur actuelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réévaluation</li> <li>• Dépréciation</li> <li>• Juste valeur</li> <li>• Coût de remplacement</li> </ul>
Valeur au bilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur nette comptable</li> </ul>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes

### 2.2.1. La valeur d'entrée

La valeur d'entrée fait référence au montant initial auquel un actif est enregistré dans les comptes d'une entreprise. Cela peut être le coût d'acquisition d'un actif ou toute autre base de mesure utilisée pour évaluer sa valeur lorsqu'il est introduit dans le bilan comptable. La valeur d'entrée peut être déterminée selon différentes méthodes d'évaluation telles que le coût historique, le coût réévalué et le coût de remplacement.

**Coût historique (le cout d'acquisition) :** Ce principe comptable stipule que les immobilisations corporelles doivent être initialement enregistrées à leur coût d'acquisition, c'est-à-dire le prix d'achat ainsi que tous les coûts directement attribuables à l'acquisition et à la mise en service de l'actif. Ce coût comprend également les frais de transport, d'installation et de préparation du site. Le principal avantage de cette méthode est sa simplicité et son objectivité, car le coût d'acquisition est généralement facile à déterminer. Cependant, cette méthode ne tient pas compte des fluctuations de la valeur de l'actif au fil du temps.

**Coût réévalué :** Contrairement à la méthode du coût historique, cette approche permet de réévaluer périodiquement les immobilisations corporelles à leur juste valeur actuelle. Les réévaluations peuvent être basées sur des estimations internes ou sur des évaluations externes réalisées par des experts. Cette méthode peut être utilisée pour refléter les fluctuations du marché ou les changements significatifs dans la valeur des actifs au fil du temps. Cependant, elle peut être sujette à des jugements subjectifs et à des biais potentiels dans l'estimation de la juste valeur.

**Coût de remplacement :** Cette méthode évalue les immobilisations corporelles en fonction du coût qu'il faudrait engager pour les remplacer par un actif similaire neuf ou équivalent. Cela peut être particulièrement utile lorsque les actifs existants sont obsolètes ou que leur valeur de remplacement diffère considérablement de leur coût d'origine. Cependant, il peut être difficile de déterminer avec précision le coût de remplacement, en particulier pour les actifs spécialisés ou uniques. (Tavares, 2023)



### 2.2.2. Valeur actuelle des immobilisations corporelles

La "valeur actuelle des immobilisations corporelles" représente le montant estimé auquel ces actifs pourraient être échangés sur le marché à la date d'évaluation. Cette valeur est basée sur des méthodes d'évaluation qui prennent en compte les conditions actuelles du marché ainsi que l'état et l'utilité des actifs.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour estimer la valeur actuelle des immobilisations corporelles :

**Réévaluation** : Les actifs peuvent être réévalués périodiquement pour refléter leur juste valeur marchande. Cette réévaluation peut être basée sur des évaluations internes ou externes réalisées par des experts en évaluation.

**Dépréciation** : Les actifs peuvent être soumis à une dépréciation s'ils ont subi une perte de valeur significative due à des facteurs tels que l'usure, l'obsolescence ou des changements dans l'environnement économique ou réglementaire.

**Juste valeur** : La juste valeur des actifs peut être estimée en se basant sur des transactions récentes comparables sur le marché, des données de marché ou des modèles d'évaluation financière.

**Coût de remplacement** : Certains actifs peuvent être évalués en fonction du coût qu'il faudrait engager pour les remplacer par un actif similaire neuf ou équivalent.

La valeur actuelle des immobilisations corporelles est importante pour évaluer la performance financière d'une entreprise et pour prendre des décisions telles que des investissements, des ventes d'actifs ou des fusions et acquisitions. Elle peut différer du coût historique en raison des changements dans les conditions du marché et l'état des actifs.

### 2.2.3. Valeur au bilan (valeur net comptable VNC)

La valeur nette comptable (VNC) pour les immobilisations corporelles est la valeur comptable d'un actif corporel dans les livres d'une entreprise à un moment donné. Elle est déterminée en soustrayant le montant cumulé de l'amortissement accumulé de la valeur d'entrée de l'actif. La formule pour calculer la valeur nette comptable (VNC) d'une immobilisation corporelle est la suivante :

**VNC=Valeur d'entrée-Amortissement cumulé**

- L'amortissement cumulé : est le total de l'amortissement accumulé depuis l'acquisition de l'immobilisation corporelle. L'amortissement est la répartition systématique du coût d'acquisition d'un actif sur sa durée d'utilisation estimée, afin de refléter sa dépréciation dans les états financiers de l'entreprise.

La valeur nette comptable (VNC) est importante car elle représente la valeur comptable réelle de l'immobilisation corporelle dans les états financiers de l'entreprise à un moment donné. Elle est utilisée pour évaluer la valeur des actifs de l'entreprise, suivre leur dépréciation au fil du temps et prendre des décisions en matière de gestion des actifs.

### 2.3. L'amortissement des immobilisations corporelles

L'amortissement des immobilisations corporelles est une pratique comptable cruciale consistant à étaler le coût d'acquisition d'un actif immobilisé sur sa durée d'utilisation économique. L'objectif principal de l'amortissement est de refléter fidèlement la diminution de la valeur de l'actif au fil du temps, attribuable à des facteurs tels que l'usage, l'usure et l'obsolescence. Cette approche permet aux entreprises de répartir le coût de ces actifs sur plusieurs exercices comptables, plutôt que de les comptabiliser entièrement lors de leur acquisition.

Selon les normes comptables internationales (IAS 16), chaque partie significative d'une immobilisation corporelle doit être amortie séparément. Par exemple, dans le cas d'un avion, la cellule et les réacteurs peuvent être amortis individuellement. De plus, lors de l'acquisition d'actifs dans le cadre de contrats de location simple, il peut être nécessaire d'amortir séparément les

montants reflétant les conditions favorables ou défavorables de ces contrats par rapport aux conditions du marché.

Si des parties d'une immobilisation ont des durées d'utilisation et des modes d'amortissement similaires, elles peuvent être regroupées pour déterminer la dotation aux amortissements. Cependant, les parties non significatives doivent être amorties séparément, et des techniques d'approximation peuvent être utilisées pour amortir le reliquat de manière à refléter fidèlement sa durée d'utilisation.

La dotation aux amortissements est généralement enregistrée en tant que charge dans le compte de résultat de l'entreprise, sauf si elle est incorporée dans la valeur comptable d'un autre actif. Par exemple, l'amortissement des immobilisations corporelles utilisées pour des activités de développement peut être inclus dans le coût d'une immobilisation incorporelle selon les normes IAS 38. En outre, le montant amortissable d'un actif doit être réparti de manière systématique sur sa durée d'utilisation, et la valeur résiduelle et la durée d'utilisation doivent être révisées au moins à chaque fin d'exercice. Différents modes d'amortissement, tels que linéaire, dégressif ou basé sur les unités d'œuvre, peuvent être utilisés pour répartir le montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilisation, en fonction du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs de l'actif. Le référentiel comptable algérien reconnaît les 4 modes d'amortissement suivants :

- **L'amortissement linéaire** : il constitue le mode d'amortissement par défaut. Il est préconisé lorsque le rythme de consommation des avantages économiques ne peut être déterminé de manière fiable. Il conduit à une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif.
- **L'amortissement dégressif** : conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif.
- **L'amortissement progressif** : conduit à une charge croissante sur la durée d'utilité de l'actif.
- **L'amortissement suivant les unités de production** : donne lieu à une charge basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif. (IAS, 2008)

## 2.4. Test de dépréciation des immobilisations corporelles

En comptabilité, la dépréciation se réfère à la réduction de la valeur d'un actif. Elle survient lorsque la valeur d'un bien diminue, ce qui se traduit par une moins-value. Par exemple, une voiture qui s'use ou un équipement informatique devenu obsolète en sont des exemples.

Chaque actif, une fois entré en utilisation, voit sa valeur actuelle diminuer par rapport à sa valeur brute à son acquisition. En comptabilité, cette diminution se manifeste par une dépréciation de l'actif dans les livres de l'entreprise et entraîne une charge. La dépréciation est considérée comme une activité d'inventaire qui se déroule à la clôture de l'exercice financier.

Toutes les immobilisations corporelles d'une entreprise peuvent effectivement être sujettes à une dépréciation. En effet, divers facteurs tels que l'obsolescence, la détérioration, des problèmes liés au plan d'amortissement, et d'autres peuvent entraîner une diminution de la valeur des actifs corporels. Ainsi, il est crucial pour une entreprise de surveiller attentivement l'état de ses immobilisations corporelles et d'effectuer régulièrement des évaluations pour détecter et comptabiliser toute dépréciation éventuelle.

La dépréciation fournit une estimation de la valeur de revente potentielle d'un actif, également connue sous le nom de "valeur actuelle" (VA). Pour ce faire, on compare la valeur nette comptable (VNC) de l'actif à sa valeur actuelle. Cette différence entre la VNC et la VA représente le montant de la dépréciation. Cette démarche garantit une précision accrue dans l'établissement du bilan comptable et du compte de résultat.

### 2.4.1. Le calcul de la dépréciation

La dépréciation est calculée lors de la clôture d'un exercice, généralement lors de l'inventaire. Pour évaluer la dépréciation des immobilisations corporelles, on compare sa valeur nette comptable (VNC) à sa valeur actuelle (VA) au moment de son acquisition. Lorsque la VA est inférieure à la VNC, cela indique une dépréciation, et la différence est appelée moins-value latente.

Il est important de noter que cette dépréciation n'est pas nécessairement irréversible. Si la VNC de l'actif devient à nouveau supérieure à sa VA à un moment donné, la dépréciation peut être révisée, prenons l'exemple d'une machine de production dans une entreprise manufacturière

pourrait initialement subir une dépréciation en raison de l'obsolescence technologique ou des évolutions des besoins de production. Cependant, avec l'évolution de l'industrie ou des besoins de l'entreprise, cette même machine pourrait éventuellement devenir recherchée ou plus efficace dans certaines applications spécifiques. Si de nouvelles technologies émergent et rendent la machine plus adaptée à des tâches particulières, sa valeur actuelle (VA) pourrait augmenter. Dans ce cas, la valeur nette comptable (VNC) de la machine pourrait être révisée à la hausse, reflétant ainsi une augmentation de sa valeur dans les livres de l'entreprise. Ainsi, bien que la machine ait été initialement sujette à une dépréciation, sa VA pourrait éventuellement dépasser sa VNC, ce qui entraînerait une réévaluation de son état comptable. (Wittenmeyer, 2024)

## **2.5. La réévaluation des immobilisations corporelles**

La réévaluation des immobilisations corporelles implique la mise à jour de la valeur comptable des actifs tangibles tels que les terrains, les bâtiments et les équipements. Cette mise à jour vise à refléter leur juste valeur marchande actuelle ou leur valeur d'utilisation future. Elle peut être motivée par divers facteurs tels que les fluctuations du marché, les changements économiques ou les améliorations apportées à l'actif. Lorsqu'une entreprise entreprend cette démarche, elle doit respecter des principes comptables rigoureux et documenter soigneusement le processus qui sont les normes comptables internationales (IAS 16). La réévaluation des immobilisations corporelles est généralement réalisée selon la méthode de réévaluation libre.

### **2.5.1. La réévaluation libre**

Le terme "libre" ne signifie pas que l'entreprise a carte blanche pour réévaluer ses actifs selon une méthode de son choix. Au contraire, il indique qu'elle a la possibilité de réévaluer ses actifs conformément aux directives des autorités compétentes. Dans cette approche, la réévaluation repose sur la valeur actuelle de l'actif, déterminée en fonction de sa valeur sur le marché et de son utilité pour l'entreprise. Pour l'entreprise, la réévaluation implique :

- La liberté de choisir entre réévaluer ses actifs ou les maintenir à leurs valeurs historiques ;
- L'élaboration d'un référentiel de valeurs actuelles, à déterminer sous sa responsabilité en collaboration avec un commissaire aux comptes ;
- La conformité aux conditions établies par les autorités compétentes ;

- En général, la possibilité de réaliser la réévaluation à la clôture de l'exercice de son choix.

### 2.5.2. La réévaluation légale

La réévaluation légale est la réévaluation des actifs selon les exigences établies par la loi ou les réglementations comptables en vigueur. Cette méthode peut être obligatoire dans certaines circonstances spécifiques définies par la loi ou les normes comptables, ou elle peut être permise dans le cadre de pratiques comptables autorisées. En général, la réévaluation légale implique des directives strictes concernant les actifs à réévaluer, les méthodes à utiliser et la documentation requise pour assurer la transparence et la conformité aux normes comptables applicables. (Diallo, 2000, p. 11)

### 2.6. La cession et la sortie des immobilisations corporelles

La cession d'immobilisation consiste simplement à vendre un bien utilisé par l'entreprise. Cette transaction entraîne la sortie de l'immobilisation de l'actif du bilan, ce qui signifie qu'elle ne fait plus partie du patrimoine de l'entreprise. Cette opération peut générer une plus-value ou une moins-value. Des règles spécifiques en matière d'imposition peuvent s'appliquer en fonction des circonstances de la cession.

Lors de la cession ou de la sortie des immobilisations corporelles de l'actif de l'entreprise, plusieurs procédures comptables doivent être suivies pour assurer une comptabilisation précise et conforme aux normes comptables. Les principales étapes à suivre sont :

- **Identification de la cession** : L'entreprise doit d'abord identifier le bien immobilisé qui sera cédé ou retiré de son actif. Cela peut inclure des équipements, des véhicules, des terrains, des bâtiments, etc.
- **Évaluation de la valeur comptable** : La valeur comptable de l'immobilisation doit être déterminée avant la cession. Cette valeur est généralement égale au coût d'acquisition initial du bien, moins l'amortissement accumulé jusqu'à la date de cession.
- **Calcul de la plus-value ou de la moins-value** : La différence entre le produit de la vente et la valeur comptable de l'immobilisation constitue la plus-value ou la moins-value réalisée lors de la cession.

- **Comptabilisation de la transaction** : La vente de l'immobilisation est enregistrée dans les comptes de l'entreprise. Le compte d'immobilisations est débité du montant de la valeur comptable de l'immobilisation cédée, tandis que le compte de produits est crédité du produit de la vente. La plus-value ou la moins-value est également enregistrée dans les comptes appropriés.
- **Traitement fiscal** : En fonction de la législation fiscale en vigueur, des règles spécifiques peuvent s'appliquer à la comptabilisation des plus-values ou moins-values, ainsi qu'à leur traitement fiscal.
- **Mise à jour des registres comptables** : Les registres comptables de l'entreprise doivent être mis à jour pour refléter la cession ou la sortie de l'immobilisation corporelle. Cela inclut la mise à jour des fiches d'inventaire, des états financiers et d'autres documents comptables pertinents. (compta-enligne, 2024)

En suivant ces procédures comptables, l'entreprise peut assurer une comptabilisation précise et transparente de la cession ou de la sortie des immobilisations corporelles de son actif.

### 3. La gestion des risques des immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles représentent des biens durables acquis par une entreprise en vue d'une utilisation future dans ses activités. Elles jouent un rôle crucial dans les opérations quotidiennes et la performance financière de l'entreprise. Cependant, la possession et l'utilisation de ces actifs s'accompagnent de divers risques qui peuvent entraîner des pertes financières importantes.

### 3.1. Les risques associés aux immobilisations corporelles

**Risque de perte ou de destruction :** Les immobilisations corporelles peuvent être perdues ou détruites en raison d'événements tels que des incendies, des inondations, des tremblements de terre, du vol ou de la négligence.

**Risque d'obsolescence :** Les progrès technologiques peuvent rendre les immobilisations corporelles obsolètes avant la fin de leur durée de vie utile, réduisant ainsi leur valeur et augmentant les coûts de remplacement.

**Risque de dépréciation :** La valeur des immobilisations corporelles peut diminuer en raison de facteurs tels que l'usure normale, les changements des conditions économiques ou des modifications des réglementations gouvernementales.

**Risque de fraude :** Les immobilisations corporelles peuvent être détournées ou utilisées à des fins frauduleuses, ce qui peut entraîner des pertes financières importantes pour l'entreprise.

**Risque de non-conformité :** Le non-respect des réglementations en matière de santé et de sécurité ou des normes environnementales peut entraîner des amendes, des pénalités et d'autres coûts importants.

**Risque lié aux changements réglementaires et normatifs :** Les changements dans la réglementation ou les normes de conformité peuvent nécessiter des investissements supplémentaires dans les immobilisations corporelles pour se conformer aux nouvelles exigences.

**Risque lié à la maintenance et réparations imprévues :** Les coûts de maintenance et de réparation des immobilisations corporelles peuvent être imprévus et élevés, ce qui peut affecter les flux de trésorerie de l'entreprise.



### 3.2. Stratégies de gestion des risques

Les entreprises peuvent mettre en œuvre diverses stratégies pour atténuer les risques associés aux immobilisations corporelles. Ces stratégies sont :

- **Assurer les immobilisations corporelles contre les pertes ou les dommages** : Offrir à l'entreprise la possibilité de récupérer une partie de la valeur de ses actifs en cas de sinistre.
- **Mettre en place des programmes d'entretien et de maintenance préventifs** : Cela permet de prolonger la durée de vie des immobilisations corporelles et de réduire le risque de pannes ou de défaillances.
- **Suivre les progrès technologiques et évaluer régulièrement la valeur des immobilisations corporelles** : Cela donne à l'entreprise la capacité de prendre des décisions éclairées concernant la vente ou le remplacement des actifs obsolètes.
- **Mettre en place des contrôles internes stricts pour prévenir la fraude** : Pour englober la mise en place de procédures d'autorisation adéquates, une division des responsabilités ainsi que des audits réguliers.
- **Se conformer à toutes les réglementations applicables en matière de santé et de sécurité et de protection de l'environnement** : Contribue à diminuer le risque d'encourir des amendes, des pénalités et d'autres frais considérables.
- **Une surveillance constante de l'environnement réglementaire et une planification proactive** : peuvent aider à atténuer les pertes potentielles liées à ces changements.
- **Optimisation de la Gestion des Actifs** : Mettant en place un programme de Maintenance Préventive et Constitution de Réserves pour les Réparations Imprévues. (HECTOR, 2021)

La gestion des risques liés aux immobilisations corporelles est essentielle pour protéger la valeur financière de l'entreprise et assurer sa continuité. En identifiant et en évaluant les risques potentiels, et en mettant en œuvre des stratégies d'atténuation appropriées, les entreprises peuvent minimiser les pertes et maximiser le retour sur investissement de leurs immobilisations corporelles.

## Conclusion

Les immobilisations corporelles constituent un pilier essentiel de la structure financière et opérationnelle d'une entreprise. Leur gestion efficace, de l'acquisition à la cession, est cruciale pour assurer la rentabilité et la durabilité à long terme de l'entreprise. En comprenant pleinement les caractéristiques, l'importance et les risques associés aux immobilisations corporelles, les entreprises peuvent prendre des décisions éclairées pour maximiser la valeur de leurs actifs et minimiser les pertes potentielles. Une gestion proactive, une comptabilisation précise et une évaluation régulière des actifs sont des éléments clés pour assurer la conformité aux normes comptables, renforcer la transparence financière et améliorer la prise de décision stratégique. En investissant dans la gestion efficace des immobilisations corporelles, les entreprises peuvent créer un avantage concurrentiel durable et favoriser leur croissance à long terme.

## Section 2 : la notion de performance

### 1. La définition de la performance

Pour **George Thomas Kurian** : La performance est la qualité globale du travail, évaluée en termes de normes standard et l'achèvement des objectifs déclarés sur une période de temps. (Kurian, 2013, p. 211)

Pour **Robert S. Kaplan et David P. Norton** : "La performance est mesurée par la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels." (Robert S. Kaplan, 1966)

Selon **Andrew Pettigrew** : "La performance est le résultat de la capacité d'une organisation à exploiter ses ressources et ses compétences dans le cadre de son environnement pour atteindre ses objectifs." (Andrew M. Pettigrew, 1992)

Pour **Anthony, Govindarajan et Gupta** : "La performance est la réalisation des objectifs de l'entreprise dans les domaines de la rentabilité, de la productivité, de la qualité et de la satisfaction du client." (Anthony, 2007)

Dans le contexte de la performance de l'entreprise, elle se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels de manière efficace et efficiente. Elle est une mesure globale de sa santé et de sa capacité à créer de la valeur pour ses parties prenantes.

La performance d'une entreprise repose sur un équilibre entre **efficacité et efficience**, c'est-à-dire la capacité à atteindre ses objectifs de manière économique en utilisant ses ressources de façon optimale. La pertinence des actions entreprises est également un élément clé de la performance globale.

"L'efficacité, c'est faire mieux avec moins. Il ne faut pas laisser la quête de la perfection entraver la réalisation de résultats satisfaisants. Il s'agit d'atteindre les objectifs de manière économique, en cherchant un bon équilibre entre l'utilisation efficace des ressources telles que le temps, l'argent, l'espace et les matériaux, et la réalisation des objectifs d'une organisation. En d'autres termes, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, tandis que l'efficience consiste à les faire correctement." (Louise Kelly, 2004, p. 54)

**Efficacité :** L'efficacité se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs ou à produire les résultats désirés. C'est essentiellement une mesure de la pertinence des activités par rapport aux objectifs fixés. Pour être efficace, une organisation doit accomplir les bonnes choses. Cela signifie que ses actions doivent être alignées sur les priorités stratégiques et opérationnelles, visant à réaliser des résultats tangibles.

Par exemple, une entreprise est efficace si elle parvient à augmenter sa part de marché conformément à ses objectifs de croissance, ou si elle atteint un haut niveau de satisfaction client en offrant des produits ou services de haute qualité.

**Efficience :** L'efficience, en revanche, concerne la réalisation de ces objectifs ou résultats de la manière la plus économique possible, en minimisant les ressources utilisées. Être efficient signifie faire les choses de la meilleure façon possible, en utilisant le moins de ressources possible, telles que le temps, l'argent, les matériaux et l'énergie. Cela peut également impliquer une meilleure

---

utilisation des ressources non matérielles, comme les compétences du personnel ou les processus organisationnels.

Par exemple, une entreprise est efficace si elle parvient à réduire ses coûts de production sans compromettre la qualité de ses produits, ou si elle optimise son utilisation du temps de travail de ses employés pour maximiser la productivité.

## 2.L'objectif de la performance

L'objectif de performance est un élément clé dans la gestion efficace d'une organisation. Il représente ce que l'organisation cherche à accomplir à travers ses activités opérationnelles et stratégiques. Il définit les résultats spécifiques que l'organisation souhaite atteindre pour mesurer son succès et sa contribution à ses objectifs globaux (Aguinis, 2014). Il est crucial que ces objectifs soient spécifiques, mesurables, réalisable, pertinents et temporellement définis (SMART). Le terme SMART, souvent utilisé dans le contexte de la définition d'objectifs, a été popularisé par George T. Doran dans un article de Management Review de 1981.

Prenons l'exemple d'une entreprise de vente au détail. L'objectif de performance de cette entreprise pourrait être d'augmenter ses ventes de 10 % au cours de l'année fiscale en cours. Cet objectif spécifique fournit une cible claire pour l'entreprise et guide les actions des employés à tous les niveaux de l'organisation. Par mesurer régulièrement les performances par rapport à cet objectif, l'entreprise peut évaluer son succès et apporter des ajustements si nécessaire pour atteindre ses objectifs.

Voici les points importants à considérer lors de l'élaboration et de la définition des objectifs de performance :

- **Alignement avec la stratégie globale (spécificité) :** Les objectifs de performance doivent être en ligne avec la vision et la stratégie globale de l'entreprise. Cela garantit que toutes les activités et les efforts contribuent aux objectifs à long terme de l'organisation.

Par exemple, si une entreprise vise à devenir leader sur le marché en offrant des produits de haute qualité, ses objectifs de performance pourraient inclure l'amélioration constante de la satisfaction client, la réduction des défauts de fabrication et l'augmentation de la part de marché dans des segments spécifiques.

- **Mesurabilité** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables afin de permettre une évaluation précise des progrès réalisés. Cela implique l'utilisation d'indicateurs de performance spécifiques et quantifiables pour suivre les résultats.

Par exemple, au lieu de simplement dire "améliorer la satisfaction client", un objectif mesurable pourrait être "augmenter le taux de satisfaction client de 10 % d'ici la fin de l'année".

- **Pertinence** : Les objectifs doivent être pertinents pour l'activité et les domaines spécifiques de l'entreprise. Ils doivent être significatifs et avoir un impact direct sur la réussite globale de l'organisation.

Par exemple, si une entreprise opère dans le secteur de la technologie, ses objectifs de performance pourraient inclure le développement de produits innovants, l'expansion dans de nouveaux marchés et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à l'automatisation des processus.

- **Réalisme** : Les objectifs doivent être réalistes et réalisables, en tenant compte des ressources disponibles, des contraintes et des défis potentiels. Fixer des objectifs irréalistes peut conduire à la frustration et à la démotivation des employés.

Par exemple, fixer un objectif de doubler les revenus en six mois sans aucun investissement supplémentaire en marketing ou en développement de produits serait peu réaliste.

- **Temporalité** : Les objectifs doivent être définis dans un cadre temporel spécifique, avec des échéances claires pour leur réalisation. Cela aide à maintenir le focus et à établir des priorités dans les efforts de l'entreprise.

Par exemple, un objectif à court terme pourrait être "réduire les coûts de production de 5 % d'ici la fin du trimestre", tandis qu'un objectif à long terme pourrait être "atteindre une croissance annuelle des revenus de 15 % au cours des trois prochaines années". (questionpro, 2014)

### 3. La mesure et l'évaluation de la performance

La mesure de la performance est un processus systématique qui permet de quantifier les résultats d'une organisation par rapport à ses objectifs et aux normes de l'industrie. Kenneth A. Merchant et Wim A. Van der Stede, soulignent l'importance de définir des indicateurs de performance pertinents et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. (Stede., 2011)

La mesure de la performance est un élément essentiel de la gestion d'une entreprise, car elle fournit des indications fondamentales ; ENTQ sur son efficacité et son efficience. En identifiant les points forts et les domaines à améliorer, elle permet d'optimiser les processus et d'atteindre les objectifs stratégiques. Cette pratique favorise également l'amélioration continue en évaluant régulièrement les résultats obtenus et en mettant en place des ajustements nécessaires (Neely A. G., 1995). De plus, elle permet d'aligner les efforts de l'ensemble de l'organisation sur les objectifs communs, renforçant ainsi la cohérence et la collaboration. Enfin, elle évalue la rentabilité des investissements et fournit une base solide pour la prise de décisions. (Mike Bourne, 2018)

#### 3.1. Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance, souvent désignés par l'acronyme KPI (Key Performance Indicators) en français (indicateurs clés de performance), sont des outils essentiels pour évaluer et mesurer le succès d'une entreprise dans divers domaines. Ils permettent de suivre et d'analyser la performance de l'entreprise en fonction d'objectifs spécifiques et de prendre des décisions éclairées pour améliorer les résultats. Ils offrent une vision critique du management et de la gestion de l'entreprise.

Les indicateurs clés peuvent être exprimés de deux manières principales : en nombre ou en ratio. Les nombres représentent des mesures directes telles que le volume, la durée, ou les montants. Par exemple, le nombre de visiteurs uniques sur un site web ou le montant d'un panier

moyen. Les ratios, quant à eux, expriment la performance relative en comparant le résultat à un objectif ou à des ressources engagées. Par exemple, un taux de conversion sur un site web mesure l'efficacité de la transformation des visiteurs en clients. (Managergo, 2024)

Les indicateurs de performance peuvent être classés en plusieurs catégories, notamment :

- **Indicateurs financiers** : Ils mesurent les performances financières d'une organisation, tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI), etc.
- **Indicateurs opérationnels** : Ils évaluent les performances des processus opérationnels, tels que le temps de cycle, le taux de rendement, le taux de rotation des stocks, etc.
- **Indicateurs de qualité** : Ils mesurent la qualité des produits ou services fournis par l'organisation, tels que le taux de défauts.
- **Indicateurs de productivité** : Ils évaluent l'efficacité des ressources utilisées pour produire des biens ou services, tels que le rendement du travail, le rendement du capital, etc.
- **Indicateurs de satisfaction client** : Ils mesurent le niveau de satisfaction et la fidélité des clients, tels que le taux de rétention des clients, le score de satisfaction client, etc.
- **Indicateurs de durabilité** : Ils évaluent les performances environnementales et sociales d'une organisation, tels que les émissions de carbone, la consommation d'énergie, le taux de recyclage, etc. (Neely A. A., 2002)

### 3.2. Les étapes typiques du processus de mesure de la performance

**Identifier les indicateurs pertinents** : Déterminer les indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui reflètent la performance souhaitée, en les alignant avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela peut inclure des indicateurs financiers, organisationnels, etc.

**Collecter les données** : Rassembler les données nécessaires pour évaluer les performances, en utilisant des outils de collecte adaptés et en veillant à la fiabilité et à la précision des informations recueillies.

**Analyser les données** : Analyser les données collectées pour évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés, identifier les tendances, les points forts et les domaines à améliorer.

**Interpréter les résultats** : Interpréter les données analysées pour comprendre les performances actuelles, identifier les facteurs de succès et les obstacles, et prendre des décisions éclairées pour améliorer la performance.

**Suivre et ajuster** : Suivre régulièrement les performances à l'aide des indicateurs définis, ajuster les actions si nécessaire et s'assurer que les objectifs sont atteints de manière continue. (Stede., 2011)

#### 4. Les dimensions de la performance

Les dimensions de performance peuvent varier en fonction du type d'organisation et de ses objectifs stratégiques. Elles sont souvent utilisées ensemble pour fournir une vue d'ensemble complète de la performance organisationnelle. Les dimensions les plus courantes de la performance sont :

- **Financière** : Cette dimension se concentre sur les performances financières de l'organisation, telles que le chiffre d'affaires, les bénéfices, la rentabilité, le retour sur investissement (ROI), etc.
- **Opérationnelle** : Elle évalue l'efficacité des processus opérationnels de l'organisation, tels que la productivité, la qualité, la gestion des stocks, etc.
- **Client** : Cette dimension mesure la satisfaction et la fidélité des clients, ainsi que la capacité de l'organisation à répondre à leurs besoins et attentes.
- **Interne** : Elle se rapporte aux performances des ressources internes de l'organisation, telles que les compétences du personnel, la culture organisationnelle, la gestion des talents, etc.
- **Innovation** : Cette dimension évalue la capacité de l'organisation à innover, à développer de nouveaux produits ou services, et à s'adapter aux changements du marché.
- **Durabilité** : Elle concerne les performances environnementales et sociales de l'organisation, telles que les pratiques de responsabilité sociale des entreprises, la réduction des émissions de carbone, etc. (Kaplan, 1996)



---

## 5. Les déterminants de la performance : Les facteurs qui influencent la performance

L'amélioration de la performance organisationnelle est un objectif central pour toute entreprise souhaitant prospérer dans un environnement concurrentiel en constante évolution. Cependant, cette quête de succès ne dépend pas uniquement d'un seul élément, mais d'un ensemble complexe de facteurs qui interagissent pour influencer le rendement global de l'organisation. Dans ce contexte, il est essentiel d'examiner attentivement les divers éléments internes et externes qui jouent un rôle crucial dans la détermination de la performance d'une entreprise. Ces facteurs peuvent varier en fonction du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise et de son contexte spécifique. Dans ce texte, nous explorerons quelques facteurs et leur impact sur la performance organisationnelle. (Daft, 2019)

- **Stratégie** : Une stratégie claire et bien définie est essentielle pour orienter les actions de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs à long terme. Par exemple, la stratégie d'expansion géographique d'une entreprise peut lui permettre d'atteindre de nouveaux marchés et d'accroître sa rentabilité.
- **Leadership** : Des dirigeants compétents et visionnaires peuvent inspirer et motiver les employés, ainsi que prendre des décisions éclairées pour guider l'entreprise vers le succès. Par exemple, le leadership inspirant de Steve Jobs chez Apple a contribué à la création de produits innovants et au succès de l'entreprise sur le marché. (McPheat, 2023)
- **Gestion des ressources humaines** : La qualité des talents, la formation, la motivation et la rétention du personnel sont des éléments déterminants de la performance organisationnelle. Par exemple, Google est réputé pour sa culture d'entreprise axée sur le développement des talents et le bien-être des employés, ce qui se traduit par une productivité élevée et une faible rotation du personnel. (Mirmotahari, 2022)
- **Innovation** : La capacité à innover dans les produits, les services, les processus et les modèles d'affaires peut créer un avantage concurrentiel significatif. Par exemple, Netflix a révolutionné l'industrie du divertissement en proposant un modèle de streaming de contenu en ligne, ce qui lui a permis de se différencier de ses concurrents traditionnels. (McLemore, 2023)

- **Qualité** : La qualité des produits ou services offerts par l'entreprise influence la satisfaction des clients et sa réputation sur le marché. Par exemple, la réputation de qualité de fabrication de Toyota lui a permis de devenir l'un des leaders mondiaux de l'industrie automobile. (toyota, 2005)
- **Gestion financière** : Une gestion prudente des finances, y compris la gestion des liquidités, la rentabilité et la maîtrise des coûts, est essentielle pour assurer la viabilité à long terme de l'entreprise. Par exemple, la gestion financière rigoureuse de Warren Buffett chez Berkshire Hathaway a contribué à la croissance continue de l'entreprise et à la création de valeur pour les actionnaires. (OVERCAST, 2023)
- **Environnement économique** : Les conditions économiques générales, y compris les tendances du marché, les réglementations gouvernementales et la concurrence, ont un impact sur la performance de l'entreprise. Par exemple, une récession économique peut entraîner une baisse de la demande des consommateurs, ce qui affecte les ventes et les revenus de l'entreprise.
- **Technologie** : L'adoption et l'utilisation efficace de la technologie peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle et stimuler l'innovation. Par exemple, Amazon a révolutionné le commerce de détail en ligne en investissant massivement dans la technologie pour offrir une expérience client personnalisée et une livraison rapide. (Cruz, 2019)
- **Responsabilité sociale et environnementale** : La prise en compte des préoccupations sociales et environnementales peut renforcer la réputation de l'entreprise et sa relation avec les parties prenantes. Par exemple, l'engagement de Patagonia envers la durabilité environnementale et les pratiques commerciales éthiques lui a valu une fidélité élevée des clients et une image de marque positive. Patagonia, Inc. est une entreprise américaine spécialisée dans la fabrication et la vente de vêtements. (Advaloris, 2022)

## 6.Optimisation de la Performance grâce à l'Audit interne

L'auteur K. H. Spencer Pickett souligne « Les auditeurs internes fournissent une opinion sur le Cadre d'Assurance à l'organisation cliente à la fin de l'année. Cela se compose de deux parties distinctes. La première concerne une opinion sur l'adéquation du cadre d'Assurance lui-même ; la deuxième consiste à fournir des assurances sur la gestion des risques identifiés dans le Cadre d'Assurance, lorsque les auditeurs internes ont effectué des travaux de révision au cours de l'année.

Cette opinion est utilisée par le Conseil d'administration pour informer le Comité d'Investissement Stratégique et par l'autorité de santé Stratégique dans le cadre de son rôle de gestion de la performance<sup>1</sup>. Il est également probable que l'Audit Interne joue un rôle clé dans le soutien des assurances de l'établissement en matière de conformité aux normes ». (Pickett, 2010, p. 62)

D'après le texte, on peut conclure que l'audit interne a un lien avec la performance de l'entreprise. Le texte mentionne que l'opinion fournie par les auditeurs internes sur l'adéquation du Cadre d'Assurance et sur la gestion des risques identifiés est utilisée dans le processus de gestion de la performance. Cela suggère que l'audit interne joue un rôle important dans l'évaluation et la gestion des risques liés aux activités de l'entreprise, ce qui peut influencer sa performance globale.

### **7. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise**

Le rôle de l'audit interne est fondamental pour assurer l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle au sein d'une organisation. En évaluant ces processus, l'audit interne fournit une assurance quant à la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité. Cette assurance est renforcée lorsque l'audit interne bénéficie de ressources adéquates, en adéquation avec la stratégie de l'organisation et les normes professionnelles.

En maintenant son indépendance, l'audit interne peut réaliser ses évaluations de manière objective, fournissant ainsi à la direction et au conseil une analyse impartiale des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Sur la base de ces évaluations, l'audit interne formule des recommandations pour améliorer ces processus et surveille leur mise en œuvre.

Fonctionnant de manière indépendante au sein de l'organisation, l'audit interne est dirigé par des professionnels compétents qui comprennent l'importance cruciale d'une gouvernance solide et qui possèdent une connaissance approfondie des processus métiers. Leur motivation principale est de contribuer au succès de l'organisation.

---

<sup>1</sup> « Le management de la performance est un style de gestion qui incorpore et utilise l'information sur la performance pour la prise de décision » Performance Management in the Public Sector Second Edition Second Edition de Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert and John Halligan (2010)

En fournissant des points de vue éclairés, l'audit interne agit comme un catalyseur pour une meilleure compréhension des processus et des structures de gouvernance par la direction et le conseil. En mettant en lumière la gouvernance, les risques et les dispositifs de contrôle, l'audit interne favorise des changements positifs et des innovations au sein de l'organisation, renforçant ainsi la confiance et permettant des décisions éclairées.

Un audit interne efficace est également capable de proposer une vision proactive en identifiant les tendances émergentes et en attirant l'attention sur les défis à venir. En proposant des missions de conseil pour améliorer les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle, l'audit interne peut créer de la valeur ajoutée pour l'organisation, à condition de ne pas assumer de responsabilités opérationnelles et de maintenir son objectivité. La sélection des missions d'audit doit être basée sur le mandat de l'audit interne, la maturité de la fonction et les besoins spécifiques de l'organisation.

### **Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance du cycle des immobilisations corporelles**

Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert et John Halligan disent que la relation entre l'audit interne et l'information sur la performance est cruciale pour garantir la fiabilité et la pertinence des données utilisées par une organisation pour évaluer son rendement. Comme mentionné dans l'ouvrage, l'audit interne est chargé de fournir une assurance sur la qualité des données de performance en examinant les processus de collecte, de mesure et de communication de ces informations.

L'audit interne évalue la robustesse des systèmes en s'assurant qu'ils sont bien conçus pour capturer les données pertinentes et fiables. Il examine la précision des méthodes de collecte de données, en vérifiant qu'elles sont correctement mises en œuvre et qu'elles fournissent des informations objectives. En outre, l'audit interne évalue la manière dont les informations sur la performance sont communiquées à toutes les parties concernées. Il s'assure que les rapports sont clairs, complets et compréhensibles, permettant ainsi une prise de décision éclairée à tous les niveaux de l'organisation. (Wouter Van Dooren, 2015, pp. 32-39)

En explorons les idées on trouve 5 points essentiels :

---

**1.Évaluation de la robustesse des systèmes :** L'audit interne examine la conception des systèmes pour s'assurer qu'ils peuvent capturer des données pertinentes et fiables, garantissant ainsi l'exactitude des mesures de performance.

### 1.1. Systèmes de suivi des actifs

L'audit interne peut évaluer les systèmes de suivi des actifs pour s'assurer qu'ils sont conçus pour capturer toutes les transactions liées aux immobilisations corporelles. Cela inclut les acquisitions, les cessions et les mouvements internes des actifs. Une robustesse dans ce suivi garantit que toutes les immobilisations sont correctement enregistrées et que leur localisation et leur utilisation sont à jour. Cela permet d'éviter les pertes ou les détournements d'actifs, assurant ainsi que le bilan de l'entreprise reflète fidèlement la valeur et la composition de ses immobilisations corporelles.

### 1.2. Systèmes de calcul des amortissements

L'audit interne peut vérifier que les systèmes de calcul des amortissements sont suffisamment robustes pour appliquer correctement les méthodes d'amortissement et les taux, conformément aux politiques comptables de l'entreprise et aux réglementations fiscales. Cela garantit que les charges d'amortissement sont correctement calculées et enregistrées, évitant ainsi des erreurs qui pourraient affecter la performance financière et la valeur des immobilisations corporelles au bilan.

**2.Vérification de la précision des méthodes de collecte de données :** L'audit interne évalue la mise en œuvre des méthodes de collecte de données pour garantir qu'elles fournissent des informations objectives et précises, renforçant ainsi la fiabilité des données de performance.

### 2.1. Inventaire Physique des Actifs

L'audit interne évalue la précision des inventaires physiques des immobilisations corporelles pour s'assurer que les données collectées lors des inventaires sont exactes et reflètent correctement l'état et la présence des actifs. Cela permet de détecter et de corriger les écarts entre les registres comptables et la réalité physique des actifs, assurant ainsi l'exactitude des informations financières.

## **2.2. Documentation des coûts d'acquisition**

L'audit interne vérifie la documentation des coûts d'acquisition des immobilisations corporelles, incluant les factures, les contrats et autres justificatifs, pour s'assurer que les montants enregistrés sont exacts et complets. Cela garantit que les coûts des immobilisations sont correctement capitalisés, évitant ainsi des erreurs de comptabilisation qui pourraient affecter les résultats financiers et la valeur des actifs.

**3.Examen de la communication des informations :** L'audit interne s'assure que les informations sur la performance sont communiquées de manière claire, complète et compréhensible à toutes les parties prenantes, favorisant ainsi une prise de décision éclairée à tous les niveaux de l'organisation.

### **3.1. Rapports financiers**

L'audit interne s'assure que les informations concernant les immobilisations corporelles sont présentées de manière claire et compréhensible dans les rapports financiers destinés aux parties prenantes, incluant les détails sur les acquisitions, les cessions et les amortissements. Une communication transparente et complète améliore la confiance des investisseurs et des autres parties prenantes dans les rapports financiers de l'entreprise.

### **3.2. Réunions de direction**

L'audit interne examine les processus de communication des informations sur les immobilisations corporelles lors des réunions de direction pour s'assurer que ces informations sont partagées de manière pertinente et compréhensible pour la prise de décisions stratégiques. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions informées sur la gestion des actifs, telles que les investissements futurs ou les stratégies de désinvestissement.

**4.Garantie de transparence et d'intégrité :** En assurant la qualité des données et la clarté des rapports, l'audit interne contribue à renforcer la transparence et l'intégrité des processus de mesure et de communication de la performance au sein de l'organisation.

#### **4.1. Conformité aux normes comptables**

L'audit interne vérifie que les immobilisations corporelles sont comptabilisées et évaluées conformément aux normes comptables en vigueur, assurant ainsi la transparence et l'intégrité des états financiers. Cela renforce la crédibilité des rapports financiers de l'entreprise et assure le respect des obligations réglementaires.

#### **4.2. Réévaluation des actifs**

L'audit interne s'assure que les réévaluations des immobilisations corporelles sont effectuées de manière objective et transparente, et que les résultats de ces réévaluations sont correctement communiqués dans les rapports financiers. Cela assure que la valeur des immobilisations corporelles reflète leur valeur réelle sur le marché, améliorant ainsi la fiabilité des informations financières.

**5. Optimisation de la gouvernance et de la gestion des risques :** En fournissant une assurance sur la qualité des données de performance, l'audit interne contribue à renforcer la gouvernance et la gestion des risques, permettant à l'organisation de prendre des décisions stratégiques informées pour atteindre ses objectifs.

#### **5.1. Processus de révision des politiques d'amortissement**

L'audit interne examine les politiques d'amortissement des immobilisations corporelles pour s'assurer qu'elles sont adaptées et qu'elles minimisent les risques financiers liés à la sous-évaluation ou à la surévaluation des actifs. Une politique d'amortissement optimisée contribue à une meilleure gestion des risques financiers et à une présentation plus précise des performances financières de l'entreprise.

#### **5.2. Gestion des actifs improductifs**

L'audit interne évalue la gestion des actifs improductifs ou sous-utilisés pour s'assurer qu'ils sont identifiés et que des décisions appropriées sont prises pour leur réallocation, leur mise au rebut ou leur cession. Une gestion proactive des actifs improductifs permet d'optimiser l'utilisation des ressources de l'entreprise et de réduire les coûts associés à la détention d'actifs non performants.

## Conclusion

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière l'importance des immobilisations corporelles et de leur gestion efficace dans la performance de ces derniers et la performance globale de l'entreprise, nous avons compris comment les immobilisations corporelles jouent un rôle stratégique. On a également exploré la notion de performance, ses dimensions et ses déterminants.

L'audit interne, en tant qu'outil, s'est révélé essentiel pour garantir la robustesse des systèmes, la précision des données et la transparence des informations. Il contribue également à renforcer la gouvernance et à mieux gérer les risques associés aux immobilisations corporelles. Ainsi, l'audit interne n'est pas seulement un mécanisme de surveillance, mais un levier stratégique pour l'optimisation de la performance des immobilisations corporelles, et par extension, de l'ensemble de l'entreprise. Ce chapitre démontre que la synergie entre une gestion rigoureuse des immobilisations corporelles et un audit interne efficace est fondamentale pour atteindre et maintenir une performance organisationnelle.



# **CHAPITRE 3**

## **La démarche d'une mission d'audit interne du cycle des immobilisations corporelles**

---

### Chapitre 03 : La démarche d'une mission d'audit interne du cycle des immobilisations corporelles

Dans le cadre du cycle des immobilisations corporelles, la réalisation d'une mission d'audit interne permet de s'assurer de la fiabilité des informations comptables, de la conformité aux politiques et procédures en vigueur, et d'identifier d'éventuels risques ou domaines d'amélioration. Ce chapitre se concentrera sur la démarche à suivre pour mener à bien une mission d'audit interne des immobilisations corporelles. Nous aborderons dans un premier temps les différents outils et techniques utilisés par les auditeurs internes pour collecter des informations, évaluer les contrôles et documenter leurs constats. Nous détaillerons ensuite le déroulement typique d'une mission d'audit interne des immobilisations corporelles.

#### Section 1 : outils et techniques d'audit interne

L'audit interne est un processus, il repose sur un ensemble d'outils et de techniques pour évaluer, contrôler et améliorer les opérations organisationnelles. L'évolution des pratiques d'audit, conjuguée aux avancées technologiques, a vu émerger une diversité d'approches visant à renforcer l'efficacité et la pertinence de ces processus.

Dans son ouvrage « THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK » K. H. Spencer Pickett a expliqué 15 outils et techniques utilisés en audit interne, en fournissant également des exemples pour faciliter la compréhension. En voici tous les exemples tirés de son livre :

**1.Re-vérification** Le fait de revérifier un calcul ou une procédure peut fournir des preuves de sa fiabilité. Cela permet à l'auditeur de commenter directement sur la précision avec laquelle les transactions sont traitées, bien que cela dépende de la capacité de l'auditeur à effectuer la tâche nécessaire. Par exemple, nous pourrions souhaiter recalculer le montant d'argent versé au personnel licencié de manière obligatoire pour nous assurer que les contrôles, tels que la revue de supervision des paiements, fonctionnent correctement. (Pickett, 2010, p. 883)

**2.Observation** Il s'agit d'une méthode utile de collecte d'informations, car elle est obtenue de première main par l'auditeur. Cependant, il existe des inconvénients dans la mesure où ce qui est présenté à l'auditeur peut être orchestré, bien que cela puisse être une vision quelque peu cynique. Par exemple, lors d'un audit, le personnel a été observé en train d'échanger des mots de passe alors qu'ils étaient déjà saisis dans un terminal sous leur propre mot de passe et qu'ils

voulaient utiliser un autre terminal, ce qui constituait une violation claire de la procédure. L'observation structurée peut être utilisée pour vérifier les contrôles qui ont une présence physique tels que la sécurité et, par exemple, cela peut être utilisé pour vérifier comment les caissiers effectuent leurs opérations de bilan de caisse de fin de journée. Un autre exemple d'observation pourrait être d'observer comment les employés suivent les procédures de sécurité lors de l'accès à des zones restreintes dans une installation, afin de déterminer si les politiques de sécurité sont correctement suivies. (Pickett, 2010, p. 883)

**3. Corroboracion** Obtenir des faits d'une zone confirmés par référence à une autre partie est un bon moyen de vérifier l'exactitude de ces faits. Plus la tierce partie est indépendante, plus les résultats sont fiables. Cette technique doit être utilisée avec soin, car elle ne doit pas être un acte évident de réexamen de ce qui a été dit ailleurs et il est préférable de suivre le flux naturel d'un système. Par exemple, un paiement peut être annulé par un agent qui a placé un arrêt sur le chèque, en écrivant un mémo à un contrôleur financier. Pendant ce temps, le contrôleur financier devrait être invité à confirmer cela, car il/elle est visité(e) dans le cadre de l'audit. Un autre exemple de corroboracion pourrait être de comparer les données financières d'une entreprise avec celles de ses fournisseurs ou clients pour vérifier la cohérence des transactions et des soldes. Cela permettrait à l'auditeur de confirmer l'exactitude des informations financières en les comparant avec des sources externes indépendantes. (Pickett, 2010, p. 883)

**4. Analyse comparative** est une technique qui tend à être appliquée par les auditeurs externes. Cela implique d'examiner deux ensembles ou plus d'informations comparables, par exemple deux bilans sur deux ans, et d'extraire de nouvelles données qui peuvent être utilisées pour orienter l'attention de l'audit vers des domaines d'intérêt particuliers. On rechercherait notamment :

- Les changements dans les ratios clés ;
- Les variations absolues des chiffres clés ;
- Les tendances générales ;
- Les mouvements dans le niveau des achats et des créanciers ;
- Les mouvements dans les soldes de trésorerie et de compte bancaire ;
- Les mouvements dans les ventes et les débiteurs. (Pickett, 2010, p. 882)

**5. Inspection** Il s'agit d'une manière formelle d'observer les attributs physiques par rapport à un critère défini. Cela implique l'utilisation d'un certain niveau d'expertise pour mener à bien cet exercice, que l'auditeur peut ou non posséder. On pourrait imaginer que l'auditeur souhaite inspecter les travaux de construction réalisés par des sous-traitants et certifiés et payés par l'organisation. Encore une fois, l'auditeur ne pourra pas forcément effectuer cette inspection lui-même, mais il pourra missionner un consultant pour effectuer les vérifications nécessaires et fournir un rapport d'état. Dans ce cas, les contrôles sur le processus de certification des travaux pourront être examinés à travers ce processus d'examen des travaux de construction précédents. L'inspection peut également être utilisée pour vérifier l'existence des actifs acquis par l'organisation. Par exemple, lors d'un audit immobilier, l'auditeur peut inspecter physiquement les biens de l'entreprise, tels que les équipements, les machines ou les locaux, pour vérifier leur existence et leur état. (Pickett, 2010, p. 883)

**6. La réconciliation** Est une procédure essentielle dans le processus d'audit, consistant à équilibrer un ensemble de données avec un autre en se basant principalement sur le principe de la comptabilité en partie double, garantissant ainsi que les comptes soient toujours équilibrés. Bien que cette réconciliation puisse être effectuée par la direction dans le cadre de ses tâches habituelles, elle est souvent revue par l'auditeur pour s'assurer de sa précision. Dans certains cas, l'auditeur peut même effectuer une nouvelle réconciliation pour évaluer l'efficacité des contrôles internes en place.

Par exemple, l'auditeur pourrait décider de vérifier la concordance entre les données de la paie et les systèmes de gestion du personnel pour évaluer l'efficacité de leur intégration. Tout écart identifié lors de cette réconciliation pourrait signaler un problème de communication entre les deux fonctions, ce qui pourrait entraîner des pertes réelles ou potentielles pour l'organisation. En examinant de près ces divergences, l'auditeur peut recommander des ajustements pour renforcer les contrôles internes et minimiser les risques pour l'entreprise. (Pickett, 2010, p. 884)

**7. L'avis d'expert** Est moins une technique d'audit qu'une source d'assistance liée à une autre technique. Il arrive souvent que l'auditeur rencontre des difficultés pour obtenir des preuves pertinentes pour l'audit en cours, sans pouvoir réaliser le travail sous-jacent lui-même. Par exemple, lors d'un audit des stocks, des pertes de carburant peuvent être constatées, que la direction justifie par le processus naturel d'évaporation. L'étendue de ces pertes, en référence à

ce facteur, peut être examinée pour sa cohérence par un expert, qui analyserait les installations et fournirait un avis sur la validité de l'argument avancé.

En conséquence, l'auditeur pourrait ensuite commenter l'état des contrôles visant à protéger le carburant contre les retraits non autorisés, en cas de pertes évidentes qui ne peuvent être pleinement expliquées par l'évaporation. Cette collaboration avec un expert permet à l'auditeur de renforcer ses conclusions et d'apporter des recommandations pertinentes pour améliorer les contrôles et réduire les risques de pertes pour l'organisation. (Pickett, 2010, p. 884)

**8. Les entretiens** Sont souvent le meilleur moyen de recueillir des informations, car il suffit souvent de poser des questions pour obtenir des renseignements utiles. Cette méthode est extrêmement pratique, bien que la fiabilité des déclarations puisse varier en fonction des circonstances. Lorsque des personnes fournissent des informations, celles-ci doivent être vérifiées autant que possible en demandant le document, le rapport, la politique, le mémorandum, les procès-verbaux, etc., qui devraient étayer ce qui est dit.

Il y a quelques indicateurs simples à examiner, par exemple lorsque nous voulons savoir si les gestionnaires utilisent les règlements financiers de l'organisation. S'ils sont interrogés sur leur possession d'une copie et ne parviennent pas à en trouver une, nous pouvons alors conclure qu'ils ne font pas référence à ce document dans leur travail quotidien. Si certains d'entre eux n'ont jamais entendu parler du règlement, nous pouvons alors émettre des commentaires négatifs sur l'adéquation de la mise en œuvre de cette procédure dans l'organisation. (Pickett, 2010, p. 884)

**9. L'examen des rapports publiés ou des recherches** Constitue une autre source de preuves à l'appui, et ceux-ci peuvent avoir un impact sur le domaine examiné. Ils peuvent aller des rapports internes, par exemple sur les niveaux de dotation en personnel, aux examens externes, par exemple sur le potentiel des nouvelles technologies de l'information, ou encore des rapports nationaux contenant des données de base pertinentes, par exemple sur les niveaux de productivité. Ces rapports peuvent fournir des informations pouvant être mentionnées dans le rapport d'audit, couvrant par exemple le coût moyen par employé des services de paie. En outre, l'existence d'un rapport peut simplement être utilisée comme preuve que la direction avait accès à des conseils spécifiques, qui ont été suivis ou non. Toute question soulevée par les auditeurs externes peut également être utile lors de la recherche de matériel pour étayer l'opinion de

---

l'audit interne. Évidemment, les rapports doivent être utilisés avec soin, car l'auditeur ne peut pas vérifier le contenu de la plupart des rapports à moins qu'ils ne soient préparés à partir de sources officielles (par exemple, des statistiques gouvernementales). (Pickett, 2010, p. 884)

**10. La confirmation indépendante** Est une source évidente de preuves consistant à obtenir la confirmation de faits définis par une tierce partie. Lorsqu'il s'agit d'opinions, cela devient plus difficile, car les questions subjectives peuvent être interprétées de différentes manières. Les faits concrets liés aux dates, aux heures, aux chiffres, aux accords, et ainsi de suite, peuvent être facilement vérifiés en double. L'exemple habituel de cette technique est la circularisation des débiteurs, où les sommes dues à l'organisation sont confirmées en écrivant directement au débiteur en question.

C'est un dispositif utile pour l'auditeur externe lors de la vérification des actifs. La vérification indépendante peut impliquer de vérifier une représentation faite par une tierce partie indépendante. Ainsi, un certificat d'inventaire peut être vérifié pour son authenticité en contactant l'entreprise qui a délivré le document. La règle selon laquelle les meilleures preuves proviennent de personnes qui n'ont aucun intérêt à fournir des informations incorrectes est appliquée. Cependant, cela ne signifie pas que toutes les autres sources sont considérées comme peu fiables, mais simplement que l'objectif est de rechercher les meilleures preuves possibles. (Pickett, 2010, p. 884)

**11. Tester le service en tant que client** Est une méthode courante pour évaluer les opérations qui produisent des biens ou des services. Cette approche reconnaît le concept clé de la prise en charge du client, ce qui signifie qu'il doit y avoir une valeur nette dans ce qui est fourni. Par exemple, si nous devons auditer des restaurants McDonald's, la première chose à faire serait d'acheter un repas dans l'établissement. Ensuite, il est possible de visiter ou de téléphoner pour expérimenter le service en tant que client et obtenir une idée de la façon dont les contrôles sur ce service fonctionnent. Par exemple, si un responsable de ligne a déclaré que tous les clients reçoivent un formulaire de réclamation afin de recueillir des retours d'expérience en cas de problème, nous pouvons vérifier si c'est bien le cas. Cette technique peut être utilisée en combinaison avec l'observation pour obtenir une impression globale. Nous ne pourrions pas nous appuyer directement sur des preuves issues de cette source, mais elle peut être utilisée pour concentrer l'attention sur la prestation de services, si cela suggère un dysfonctionnement

des contrôles. Cette approche n'est pas toujours possible, mais lorsqu'elle l'est, elle offre une sensation importante de fonctionnement de l'opération. (Pickett, 2010, p. 885)

**12. Les modèles mathématiques** Peuvent être utilisés par l'auditeur pour évaluer des aspects spécifiques d'une opération. Cependant, leur construction n'est généralement pas facile en raison des coûts initiaux et de la question de la crédibilité lors de leur utilisation pour étayer un rapport d'audit. Néanmoins, dans le cadre d'un audit de grande envergure où il est possible d'appliquer des modèles conceptuels, cela peut être envisagé.

Un exemple courant, que les étudiants retrouvent souvent dans les manuels, concerne la définition des niveaux de réapprovisionnement dans un environnement de stockage. Dans ce cas, l'auditeur peut utiliser un modèle approprié pour tester si les contrôles sur le réapprovisionnement des stocks donnent lieu à des quantités et des fréquences de réapprovisionnement acceptables. D'autres facteurs tels que les stocks peu mouvants et les ruptures de stock seront également pris en compte pour étayer ou non les conclusions de ce modèle mathématique. (Pickett, 2010, p. 885)

**13. Les questionnaires** des Enquêtes formelles qui peuvent être utilisés pour faciliter le processus d'audit. C'est un outil précieux dans l'audit d'une opération qui a des équivalents soit au sein de l'organisation, soit dans d'autres organisations comparables. Le fait qu'une organisation adopte des pratiques différentes des autres ne signifie pas que cela soit nécessairement mauvais ou bon. Les enquêtes téléphoniques peuvent être utilisées pour gagner du temps, à condition que des enregistrements complets soient réalisés et que les questions importantes soient vérifiées séparément par écrit. Nous pouvons recueillir des données sur les niveaux de personnel, les opérations décentralisées, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et d'autres aspects en posant des questions à d'autres services. Nous pouvons calculer des moyennes et des tendances pour évaluer la situation actuelle. (Pickett, 2010, p. 885)

**14. La comparaison** Fait partie de ce domaine dans la mesure où nous pouvons chercher à vérifier un élément par rapport à un autre qui a un facteur associé. Il y a peu à dire sur la comparaison en dehors de la vérification de base de deux ou plusieurs faits (généralement des documents). Un point à noter est que l'auditeur devrait conserver des dossiers précis de ces comparaisons car elles pourraient être contestées ultérieurement. De plus, en cas de divergence,

nous devrions découvrir quel élément est erroné avant que de telles questions puissent être signalées. Nous devrions également porter l'erreur réelle à l'attention de la direction si elle est importante en termes de nécessité de faire des corrections. (Pickett, 2010, p. 885)

**15. Les enquêtes de satisfaction des utilisateurs** Permettent d'obtenir des retours directs des personnes qui utilisent le service ou le produit fourni par l'opération examinée, ce qui peut donner un aperçu du succès ou de l'échec de l'opération. Ces enquêtes testent principalement les contrôles sur la fonction marketing liée à l'opération. De plus, elles peuvent fournir un commentaire sur les procédures d'assurance qualité qui ont été mises en place (ces procédures d'assurance qualité seraient considérées comme un contrôle clé). De telles enquêtes peuvent révéler beaucoup plus que des heures de conversations avec la direction, car elles devraient donner une vue totalement impartiale du service auditée. Il existe une liste ouverte de techniques de test, bien que quelles que soient les techniques appliquées, il soit important de noter tous les résultats avec soin. Il est clair que les tests ne se limitent pas uniquement aux systèmes financiers de base, mais peuvent être appliqués dans n'importe quel environnement. Pour certaines des techniques les plus sensibles, telles que l'enquête de satisfaction des clients, l'auditeur devrait préciser à la direction que l'exercice est en cours. Des copies de la documentation pro forma utilisée à cette fin devraient également être fournies. Quelle que soit l'approche, nous devons être prudents pour ne pas apparaître comme des espions effectuant une sorte de travail clandestin, car cela pourrait probablement ternir l'image de l'audit. (Pickett, 2010, p. 886)

Les outils et techniques de l'audit interne forment un arsenal varié, visant à évaluer, contrôler et améliorer les opérations organisationnelles. De l'observation minutieuse à l'utilisation de modèles mathématiques sophistiqués, ces méthodes offrent aux auditeurs internes un éventail de moyens pour atteindre leurs objectifs. En combinant ces outils avec une approche stratégique et des compétences analytiques, les auditeurs internes peuvent fournir des évaluations approfondies et perspicaces sur la performance organisationnelle. En fin de compte, l'utilisation judicieuse de ces outils et techniques permet aux auditeurs internes d'aider efficacement les organisations à optimiser leurs processus.



---

## **Section 02 : Le déroulement de la mission d'audit interne des immobilisations corporelles**

Avant de se lancer dans la mission d'audit des immobilisations, une planification minutieuse s'impose. C'est le chef de mission qui orchestre cette préparation en réunissant une équipe d'auditeurs compétents. Son rôle est primordial : il doit assurer la cohésion de l'équipe, surveiller le bon déroulement des opérations et être l'interlocuteur privilégié des parties prenantes. En fonction de la taille et de la complexité de la mission, celle-ci peut s'étendre sur plusieurs semaines, impliquant généralement de deux à quatre auditeurs.

Le cœur de la mission d'audit réside dans son approche en trois phases distinctes : la préparation, la réalisation et la conclusion. Chacune de ces phases a son importance et son propre ensemble de tâches à accomplir. La phase de préparation est cruciale, car elle définit le cadre de travail, les objectifs et les méthodes à suivre. Ensuite, vient la phase de réalisation où les auditeurs passent en revue les processus, les documents et effectuent des tests pour évaluer la conformité et l'efficacité des contrôles internes. Enfin, la phase de conclusion permet de consolider les résultats de l'audit et de formuler des recommandations pour améliorer les pratiques de gestion des immobilisations.

### **1. La phase de préparation (Phase d'étude)**

#### **1.1. L'ordre de mission**

L'ordre de mission est un document fondamental dans la phase préparatoire d'une mission d'audit interne des immobilisations. Contrairement à la "lettre de mission" qui concerne les audits externes, l'ordre de mission est un mandat formel donné par la direction générale à l'audit interne. Il répond à trois principes clés :

- Premièrement, l'audit interne ne peut pas initier ses propres missions mais doit agir selon un mandat défini par une autorité compétente. Cependant, le rôle de l'audit interne dans la proposition des missions est de plus en plus reconnu, surtout lorsque le responsable de l'audit à l'écoute de la direction générale.

- Deuxièmement, l'ordre de mission doit être émis par une autorité compétente, généralement la direction générale ou le comité d'audit. Il doit être clairement défini et approuvé par une personne ayant le pouvoir de le faire.
- Troisièmement, l'ordre de mission assure une communication transparente envers toutes les parties prenantes concernées. Il est adressé à l'audit interne ainsi qu'aux responsables des départements audités.

Pour remplir ses fonctions de mandat et d'information, l'ordre de mission doit comporter des mentions essentielles, notamment la désignation précise du mandant, les noms des destinataires, l'objet de la mission, et éventuellement les modalités de l'intervention. Il existe deux types d'ordres de mission :

**L'ordre de mission court** : définissant simplement les objectifs et le champ d'application.

**L'ordre de mission long** : détaillant également les modalités d'intervention.

En général, l'ordre de mission court est recommandé car il laisse plus de flexibilité aux auditeurs pour mener à bien leur mission. (Renard, 2010, p. 2018)

**Figure 3 : Modèle d'un ordre de mission long**

<b>ORDRE DE MISSION</b>	
	Bejaia le 15/05/20xx
Destinataire : Le Directeur de l'Audit Interne	
Expéditeur : Le Directeur des Ressources Humaines	
Objet : Audit de la Fonction Recrutement	
Cher Directeur de l'Audit Interne,	
<p>Nous vous mandats pour mener à bien une mission d'audit de la Fonction Recrutement au sein de notre entreprise. Cette mission vise à évaluer les pratiques actuelles de recrutement, à identifier les points forts et les axes d'amélioration, et à formuler des recommandations pour renforcer l'efficacité de cette fonction stratégique.</p>	
<p>La mission concernera non seulement le service Recrutement, mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la Fonction Recrutement. Vous êtes chargé de coordonner toutes les activités liées à cette mission, en vous assurant de couvrir l'ensemble des aspects liés au recrutement, depuis la définition des besoins en personnel jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs.</p>	
<p>Vous devrez également examiner les processus et procédures en place, ainsi que les outils utilisés pour le recrutement, en veillant à évaluer leur efficacité et leur conformité aux normes et aux bonnes pratiques en vigueur.</p>	
<p>Le Directeur des Ressources Humaines portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés, afin de faciliter la collaboration et la contribution de chacun dans le cadre de cette mission.</p>	
<p>Nous comptons sur votre expertise et votre engagement pour mener à bien cette mission d'audit de la Fonction Recrutement. Veuillez nous informer régulièrement de l'avancement des travaux et nous soumettre un rapport final détaillé à la fin de la mission.</p>	
Cordialement,	
	[Signature du Président-directeur Général]
	[Prénom Nom du Président-directeur Général]

**Source :** Jack renard « théorie et pratique de l'audit interne » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 ,2ème édition, page 220

## 1.2. Le plan d'approche (l'étape de familiarisation)

Le Plan d'Approche organise la Phase d'Étude. Il associe une prise de connaissance du domaine à auditer, définie par l'Ordre de Mission, à une compréhension des risques habituels et des opportunités d'amélioration. Ce plan décompose le sujet de la mission en objets auditables, créant ainsi le référentiel de l'audit (Olivier, 1998, p. 39). Le plan d'approche est crucial et ne peut être négligé. Il permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'organisation ainsi que des contrôles internes en place. Cela aide à identifier les risques, à définir les objectifs de la mission et à organiser efficacement le travail. De plus, il établit une image de rigueur et de professionnalisme, favorisant le succès de la mission.

### 1.2.1. La prise de connaissance

Avant de débiter un audit, il est impératif de comprendre les processus ou activités à auditer. L'auditeur doit avoir une connaissance approfondie du domaine concerné pour être efficace. Cela implique une compréhension des contrôles internes spécifiques, l'identification des objectifs d'audit, la mise en évidence des problèmes cruciaux, et l'organisation des opérations d'audit. Cette phase d'étude et d'apprentissage est essentielle pour assurer le succès de la mission, même si sa durée peut varier selon la complexité du sujet.

La durée de la prise de connaissance varie en fonction de trois principaux facteurs : la complexité du sujet, le profil de l'auditeur et la qualité des dossiers d'audit disponibles. Cette phase consiste à acquérir une compréhension approfondie du domaine à auditer. Elle implique l'utilisation d'un questionnaire de prise de connaissance, la collecte de documents pertinents, la participation à des séminaires si nécessaires, et la réalisation d'entretiens avec les responsables. L'objectif est de comprendre le contexte socio-économique, l'organisation de l'entité, et son fonctionnement, afin d'identifier les risques majeurs. Une fois ces informations acquises, l'auditeur peut construire un tableau de risques pour orienter la suite de la mission. (Renard, 2010, p. 224)

### 1.2.2. L'identification et l'évaluation des risques

L'identification des zones à risques dans un audit consiste à repérer les endroits où les risques les plus graves peuvent survenir, plutôt que d'analyser les risques eux-mêmes. Cette étape est cruciale car elle guide la construction du référentiel de l'auditeur et la conception modulée de son programme. L'auditeur tient compte à la fois des menaces et des mesures de prévention déjà en place. À partir de ce moment, l'auditeur intègre la notion de risque qui guidera l'ensemble de son travail. Cette étape se conclut par un tableau d'identification des risques, permettant à l'auditeur interne de préciser les objectifs de sa mission. Ce tableau se présente sous la forme suivante : (Renard, 2010, p. 233)

**Tableau 2 : le tableau d'identification des risques**

Taches	Objectifs	Risques	Évaluation	Dispositif du contrôle interne	Constat
Identifier les tâches ou opérations élémentaires	En face chaque tâche ces objectifs	Mentionner les principaux risques en cas de non-atteinte des objectifs ou de mauvaise exécution de la tâche.	Evaluer les risques Important (I) Moyen (M) Faible (Fa)	Indiquer les dispositifs de CI que l'auditeur devrait identifier pour maîtriser les risques encourus.	Indiquer si le dispositif identifié est présent ou non

**Source :** Jack renard « théorie et pratique de l'audit interne » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 ,2ème édition, page 238.

L'auditeur interne va ainsi préciser les objectifs de sa mission à partir de ce tableau. Cependant, conformément aux principes normatifs, il convient de rappeler que ce tableau n'est qu'une aide à la décision et qu'il nécessitera une interprétation.

### 1.2.3. L'élaboration du référentiel (définition des objectifs)

Le référentiel, connu sous diverses appellations telles que « rapport d'orientation », « plan de mission » ou « termes de référence », est souvent désigné par « rapport d'orientation » sous l'influence de l'IFACI. Il reste court (quelques pages) et simple.

#### Caractéristiques :

- **Contrat avec l'audité** : Définit les objectifs et le champ d'action de l'audit, et devient contractuel après l'approbation lors de la réunion d'ouverture.
- **Contrat d'adhésion** : L'audité peut suggérer des modifications, mais l'audit interne décide en dernier ressort.
- **Clarté et compréhension mutuelle** : Assure que les parties comprennent et discutent les engagements.
- **Basé sur l'identification des risques** : Utilise l'analyse des risques pour définir le champ de la mission et les domaines prioritaires.
- **Évaluation de la mission** : Aide à estimer l'importance et le contenu de la mission.
- **Référentiel de l'auditeur** : Sert de document de référence pour l'auditeur durant la mission.

Le rapport d'orientation, traditionnellement, établit les buts de la mission selon trois catégories :

- a) Objectifs généraux,
- b) Objectifs spécifiques,
- c) Champ d'intervention.

**Objectifs généraux** : L'auditeur doit garantir que les objectifs permanents du contrôle interne sont appliqués de manière efficace et pertinente. Ces objectifs comprennent :

- Protection du patrimoine,
- Fiabilité et intégrité des informations,
- Conformité aux lois, règlements et contrats,
- Efficacité et efficacité des opérations.

**Les objectifs spécifiques :** Lors de la préparation de sa mission d'audit, l'auditeur interne doit identifier les zones à risques et établir ses objectifs. Pour ce faire, il doit arbitrer entre l'existence de dispositifs de contrôle et le niveau de risque. Ces choix déterminent le contenu du rapport d'orientation. Il est crucial de se concentrer sur les domaines à risques élevés, sur ceux ayant subi des modifications récentes, et d'inclure des points non couverts par les audits précédents. En résumé, l'énoncé des objectifs définit clairement le cadre de la mission d'audit.

**Le champ d'action :** Dans le rapport d'orientation, les auditeurs définissent le champ d'action de leurs investigations, englobant à la fois le domaine fonctionnel et géographique. Cela précise quels services ou divisions seront audités et dans quels lieux, tels que des usines ou des régions spécifiques. Cette clarification initiale facilite les discussions pratiques lors de la réunion d'ouverture, notamment sur la logistique de la mission. (Renard, 2010, p. 240)

## 2. La phase de réalisation

L'auditeur interne va désormais travailler de manière prolongée au sein de l'unité auditée, au lieu de se contenter de visites épisodiques. Le processus commence par une "réunion d'ouverture", qui est une réunion relativement solennelle. Pour éviter toute confusion sur les terminologies des différentes réunions de la mission, voici les précisions nécessaires :

- La première prise de contact, qui peut être une simple communication téléphonique ou une courte visite, s'appelle :
  - Réunion de présentation,
  - Ou réunion de début de mission.

La réunion qui marque le début de la phase de réalisation s'appelle :

- Réunion d'ouverture,
- Ou réunion d'orientation,
- Ou réunion de début des opérations.

## 2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début des opérations concrètes de l'audit, et non le début de la mission d'audit elle-même. Elle se tient après l'établissement du programme d'audit.

### Organisation

- **Lieu** : Chez l'audité (service, usine, secteur commercial), soulignant symboliquement le début effectif des opérations d'audit.
- **Participants** :
  - Auditeurs : Présents en personne, accompagnés de leur superviseur (chef de mission).
  - Audités : Responsables du service ou de la fonction auditée, y compris le responsable direct et, éventuellement, son supérieur hiérarchique et ses collaborateurs.
- **Rapporteur** : Désigné parmi les participants pour rédiger un compte rendu de la réunion.

### Points abordés

- **Présentation des participants** : Introduction des auditeurs et des audités, clarification des rôles et responsabilités de chacun.
- **Rappel sur l'audit interne** : Explication des objectifs de l'audit interne pour assurer une collaboration efficace.
- **Présentation du rapport d'orientation** : Discussion détaillée du rapport d'orientation, avec possibilité pour les audités de faire des observations.
- **Rendez-vous et contacts** : Détermination des personnes à rencontrer pour les tests et interviews, ainsi que des horaires et durées des rendez-vous.
- **Logistique de la mission** : Organisation des aspects pratiques tels que transport, bureaux, déjeuner, photocopies, et sécurité.
- **Rappel sur la procédure d'audit** : Explication des étapes suivantes après l'intervention sur le terrain, y compris les réunions intermédiaires, la réunion de clôture, la rédaction et la distribution du rapport d'audit, le suivi des recommandations, et le rôle éventuel d'un comité d'audit.



À la fin de la réunion, les objectifs spécifiques de la mission et les modalités pratiques sont clairement définis et acceptés par toutes les parties, établissant un climat de coopération pour garantir le succès de la mission d'audit. (Renard, 2010, pp. 245-246)

## 2.2. Le programme d'audit (programme de vérification)

Le programme de vérifications, ou programme d'audit, est un document interne au service d'audit. Il sert à définir, répartir, planifier et suivre les tâches des auditeurs pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Ce document décrit les travaux que l'auditeur doit réaliser pour confirmer les forces et évaluer les faiblesses identifiées. (olivier, 1998, p. 76)

### 2.2.1. Objectifs Principaux

#### ➤ Document Contractuel

- Lie l'équipe d'audit à la hiérarchie.
- Sert de référence pour évaluer le travail effectué.
- Modifications approuvées par la hiérarchie.

#### ➤ Planning de Travail

- Répartit les tâches entre les membres de l'équipe selon leurs compétences.
- Organise et planifie le travail dans le temps, incluant les déplacements et les interviews.
- Recommandé même pour de petites équipes.

#### ➤ Fil Conducteur

- Guide chaque auditeur de manière logique, évitant l'improvisation.
- Permet une progression méthodique et coordonnée.

#### ➤ Point de Départ du QCI

- Indique les zones à risque à explorer.
- Aide à construire le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) pour atteindre les objectifs fixés.

**➤ Suivi du Travail**

- Permet au chef de mission de suivre et évaluer le travail des auditeurs globalement et individuellement.
- Détecte et remédie aux retards ou avances par rapport au planning.

**➤ Documentation**

- Sert de référence pour les futurs audits.
- Basé sur des programmes antérieurs, adapté à chaque nouvelle mission.
- Assure une amélioration continue des pratiques d'audit.

**2.2.2. Contenu du Programme d'Audit****➤ Travaux Préliminaires**

- Préparation des techniques et outils d'audit.
- Réalisés par les auditeurs ou par des tiers (extraction de fichiers, consultation de documents non confidentiels).

**➤ Techniques et Outils**

- Précise les techniques et outils à utiliser pour chaque tâche (diagrammes, sondages, interviews, observations, etc.).
- Assure que chaque auditeur sait quoi faire, quand et comment le faire.

Le programme d'audit est crucial pour la planification, l'organisation et le suivi des missions d'audit. Il garantit une répartition claire des tâches, une coordination rigoureuse, et sert de base pour le questionnaire de contrôle interne. (Renard, 2010, p. 252)

**2.3. Le questionnaire du contrôle interne**

Le QCI est un document crucial pour chaque mission d'audit, structuré autour de tâches élémentaires. Il guide l'auditeur dans ses observations critiques en posant les bonnes questions pour une analyse complète.

**2.3.1. Questionnaire ou Check-list**

- **Check-list** : Rapide, assure la couverture des points essentiels, mais peut devenir obsolète et manque de flexibilité.
- **Questionnaire** : Adapté à chaque mission, stimule l'initiative et la découverte, et est constamment mis à jour.

### 2.3.2. Les Questions Fondamentales

- **Qui ?** - Identification des opérateurs.
- **Quoi ?** - Description des objets de l'opération.
- **Où ?** - Localisation des opérations.
- **Quand ?** - Temporalité des opérations.
- **Comment ?** - Mode opératoire.

Ces questions assurent une couverture complète et structurée de chaque aspect du contrôle.

### 2.3.3. Affinement et Risques

- **Affinement** : Plus les tâches sont découpées finement, plus les observations sont détaillées.
- **Risques** :
  - **Rigidité** : Un suivi aveugle du QCI peut faire manquer des problèmes essentiels.
  - **Préjugés** : Éviter les idées préconçues pour maintenir la crédibilité de l'audit.

En utilisant le QCI, les auditeurs réalisent des tests structurés, validant et synthétisant les constats pour un diagnostic précis et fiable. (Renard, 2010, p. 256)

## 2.4. Le travail sur le terrain

L'auditeur segmente les opérations pour identifier les risques, définit ses objectifs et crée un programme de travail. Il élabore et affine un questionnaire de contrôle interne, puis réalise des tests sur le terrain à l'aide de divers outils. Chaque anomalie détectée conduit à une FRAP, permettant de passer à la phase d'observation.

### 2.4.1. Observation Immédiate

L'observation immédiate est le premier test systématique réalisé par l'auditeur dès son arrivée sur les lieux. Elle permet de juger la qualité de l'organisation et des méthodes de travail. Cette observation doit être rationnelle, tenant compte du contexte sans extrapoler les faits observés. Elle peut être prolongée pour compléter le questionnaire de contrôle interne et révéler des situations imprévues.

### 2.4.2. Observations Spécifiques

Basées sur l'identification des zones à risque et le questionnaire de contrôle interne, les observations spécifiques impliquent des tests ciblés sur des opérations ou processus précis. Ces tests utilisent divers outils d'audit pour obtenir une opinion sur la gestion des opérations. Ils se font à tous les niveaux d'exécution et doivent être rigoureusement planifiés et interprétés.

Conditions pour des Tests de Qualité

- **Précision des Questions** : Questions précises pour obtenir des réponses claires.
- **Choix des Outils** : Utilisation d'outils adéquats et complémentaires.
- **Révélations Imprévues** : Intégration des découvertes imprévues.
- **Interprétation des Résultats** : Résultats interprétés sans préjugés.
- **Programme de Tests** : Tests coordonnés pour réponses globales et découverte de risques.

Tout test peut être accompagné d'une « Feuille de couverture de test », qui peut précéder la rédaction d'une FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème) si le test révèle un problème, une erreur ou une insuffisance (bien que ce ne soit pas toujours le cas). Cette feuille doit inclure :

L'objectif du test : quelle est la finalité ?

La méthode employée : quels outils sont utilisés ?

Le résultat : qui peut, le cas échéant, conduire à une FRAP.

L'observation peut aussi identifier des bonnes pratiques à documenter séparément. (Renard, 2010, p. 265)

**Définition de la FRAP :** La FRAP (Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème) est un document de travail synthétique utilisé par l'auditeur pour consigner chaque dysfonctionnement, conclure chaque section du travail de terrain et communiquer avec l'audité concerné. Une fois réorganisées et titrées, l'ensemble des FRAP peut constituer le corps du rapport. (olivier, 1998, p. 95)

**Tableau 3 : modèle de FRAP**

<b>Feuille de révélation et d'analyse de problème</b>	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
<b>Problème :</b>	
<b>Constat :</b>	
<b>Causes :</b>	
<b>Conséquences :</b>	
<b>Recommandations :</b>	
Etabli par	approuvé par

**Source :** Jack renard « théorie et pratique de l'audit interne » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 ,2ème édition, page 269.

### 2.5. Cohérences et validations

Les erreurs, dysfonctionnements, risques, insuffisances ou anomalies ayant été consignés dans une FRAP, l'auditeur s'assure de la cohérence de ses observations par un travail de synthèse. Ce travail se déroule sur deux plans.

### 2.5.1. Les cohérences

#### Les cohérences horizontales

L'auditeur vérifie si les risques identifiés se manifestent par des dysfonctionnements réels. Il recherche également si un fait anormal indique un risque potentiel plus large. Cette investigation peut étendre la portée et la durée de l'audit, avec l'accord du chef de mission.

#### Les cohérences verticales

L'auditeur organise et compare les constats des différentes phases d'un cycle. Il détermine si les constatations initiales ont eu des répercussions sur les phases suivantes. En cas de répercussions en cascade, l'auditeur peut étendre son enquête et effectuer des tests supplémentaires.

### 2.5.2. Les validations

La validation est cruciale dans l'audit interne, où l'auditeur doit toujours vérifier et recouper ses informations, en évitant hypothèses et préjugés.

#### Validations individuelles

- Recoupement des informations : Vérifier les informations par plusieurs sources (interviews, documents, observations).
- Collaboration avec les responsables : Partager les constats avec les responsables pour confirmer et éviter les erreurs d'interprétation.

#### Validations générales

- En cours de mission : Réunions intermédiaires pour vérifier la validité des constats faits jusqu'alors, surtout pour les missions importantes.
- En fin de mission : Réunion de clôture pour présenter et valider l'ensemble des conclusions avec les audités.

Ces validations assurent la précision et la fiabilité des résultats de l'audit. (Renard, 2010, p. 284)

### 3. La phase de conclusion

L'audit interne après avoir collecté tous ses FRAP et ses papiers de travail, et pour faciliter la validation générale, il rédige un document initial : le projet de rapport d'audit. Ensuite, lors de la réunion de clôture et de validation, émerge le rapport d'audit final, qui nécessite un suivi ultérieur.

#### 3.1. Le projet d'audit interne

Le projet de rapport d'audit est désigné ainsi pour trois raisons.

- **Validation non généralisée** : Les observations n'ont pas encore été validées globalement, bien que chaque FRAP ait été validé individuellement.
- **Incomplétude des réponses** : Le document inclut les recommandations des auditeurs mais pas encore les réponses des audités, et peut être soit une simple compilation des FRAP, soit une version plus élaborée.
- **Absence de plan d'action** : Le document n'inclut pas encore le plan d'action précisant les délais et responsables pour la mise en œuvre des recommandations.

Ce projet sert d'ordre du jour pour la réunion de clôture, où il sera finalisé. (Renard, 2010, p. 289)

#### 3.2. La réunion de clôture

La réunion de clôture regroupe les mêmes participants que la réunion d'ouverture. Elle vise à discuter des actions suite aux intentions des auditeurs internes. Cette réunion obéit à cinq principes et est organisée selon des modalités pratiques spécifiques.

##### 3.2.1. Les cinq principes de la réunion de clôture

- **Principe du "Livre Ouvert"** : Toute information présentée dans le rapport d'audit interne doit d'abord être discutée et validée avec les audités. Cela favorise la transparence et encourage le dialogue.
- **Principe de la "File d'Attente"** : Le rapport d'audit n'est pas divulgué avant la réunion de clôture, afin d'éviter des reproches injustifiés envers les audités. L'information est d'abord partagée avec les concernés pour garantir un processus juste.

- **Principe du "Ranking"** : Les recommandations sont classées en fonction de leur importance et de leurs conséquences. Cela permet de se concentrer sur les problèmes les plus critiques et d'éviter de donner trop d'importance à des questions mineures.
- **Principe de "l'Action Immédiate"** : Les audités sont encouragés à prendre des mesures correctives dès qu'ils sont informés des résultats de l'audit, avant même la publication du rapport officiel. Cela favorise une réaction rapide et positive des audités.
- **Connaissance Commune** : La participation conjointe des auditeurs et des audités garantit une compréhension commune des problèmes identifiés. Cela favorise la transmission efficace des informations et permet aux auditeurs de jouer un rôle de conseil, au-delà de celui de simple contrôleur.

### 3.2.2. Le déroulement de la réunion de clôture

#### Préparation et Déroulement

- **Lieu** : Sur le lieu de l'audit avec les mêmes participants que la réunion d'ouverture.
- **Objectif** : Examiner le projet de rapport distribué à l'avance.

#### Présentation

- **Supports visuels** : Résumer les points essentiels avec des exemples concrets.
- **Participation** : Tous les auditeurs participent activement.
- **Preuves** : Documents de preuve bien organisés et prêts à être présentés.

#### Gestion des Contestations

- **Faits** : Fournir des preuves immédiates ou abandonner les points litigieux.
- **Recommandations** : Être ouvert aux suggestions et modifications pour enrichir les recommandations.

#### Clôture

- **Durée** : De deux heures à une journée.
- **Remerciements et Prochaines étapes** : Remerciements, rappel des délais pour les réponses et de la procédure de suivi. Les auditeurs retournent ensuite rédiger le rapport final. (Renard, 2010, p. 291)



### 3.3. Le rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne est un document complet, écrit, et final qui communique les conclusions de l'audit aux responsables et à la direction, en mettant en évidence les dysfonctionnements et en proposant des actions de progrès.

#### 3.3.1. Principes du Rapport

- **Indispensabilité** : Chaque audit interne doit aboutir à un rapport.
- **Document Final** : C'est le dernier acte de l'audit, suivi de la mise en œuvre des recommandations.
- **Validation** : Présentation et validation du rapport en réunion de clôture.
- **Droit de Réponse** : Les audités peuvent répondre oralement et par écrit avant la diffusion.

#### 3.3.2. Structure du Rapport

- **Page de Garde** : Inclut le titre, la date, les noms des auditeurs et des destinataires, et une mention de confidentialité.
- **Sommaire et Introduction** : Sommaire détaillé, champ d'action de la mission, et descriptif de l'unité auditée.
- **Synthèse** : Résumé des principales conclusions, mettant en balance les points positifs et négatifs.
- **Corps du Rapport** :
  - a) **Détails** : Constats, recommandations, et réponses.
  - b) **Deux Styles** : Rédaction complète ou utilisation des fiches FRAP.
- **Conclusion et Plan d'Action** :
  - a) **Conclusion** : Brève, suggérant des missions futures.
  - b) **Plan d'Action** : Formulaire indiquant responsables et délais pour les recommandations.
- **Annexes** : Documents de soutien pour la compréhension du rapport. (Olivier, 1998, p. 119)

### 3.3.3. Normes du Rapport d'Audit Interne

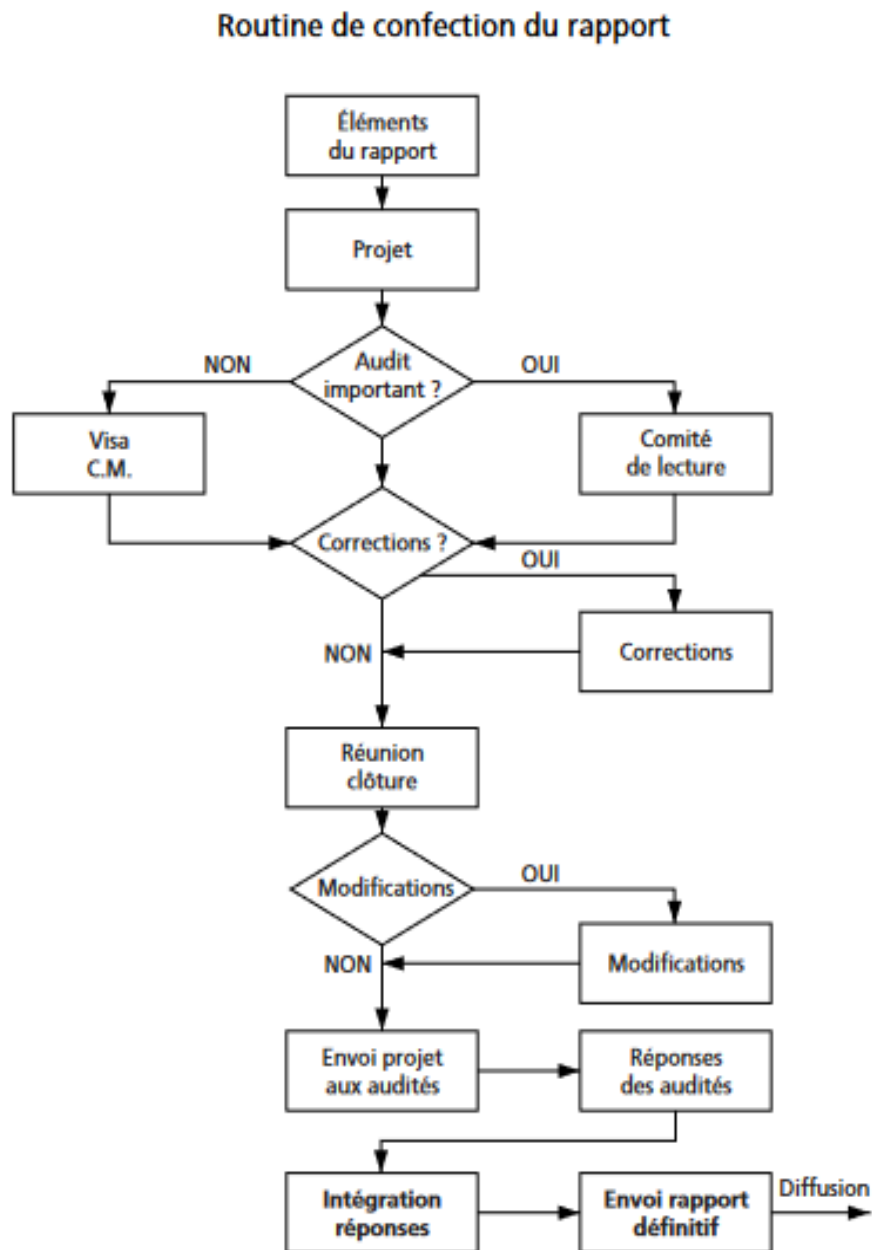
#### Normes de Rédaction

- **Norme 2420** : Les rapports d'audit doivent respecter sept principes :
  - **Exactitude** : Informations précises et vérifiables.
  - **Objectivité** : Jugements impartiaux.
  - **Clarté** : Facilement compréhensibles.
  - **Concision** : Sans superflu.
  - **Constructif** : Axés sur l'amélioration.
  - **Complétude** : Couvre tous les aspects pertinents.
  - **Temporalité** : Publiés en temps opportun.
- **Norme 1321** : Les rapports doivent mentionner que les activités d'audit sont menées selon les normes professionnelles, à condition que le programme d'assurance et d'amélioration qualité l'atteste.
- **Norme 1322** : En cas de non-conformité aux normes, la direction générale et le conseil doivent être informés.

#### Normes de Diffusion

- **Norme 2440** : Les rapports d'audit doivent être diffusés aux destinataires appropriés, généralement à toute la hiérarchie au-dessus de l'audité jusqu'à la direction générale. (Renard, 2010, p. 296)

Figure 4 : les étapes de confection d'un rapport d'audit interne



**Source :** Jack renard « théorie et pratique de l'audit interne » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 ,2ème édition, page 305.

### 3.4. Réponses aux recommandation et suivi du rapport

#### 3.4.1. Les réponses aux recommandations

##### Réunion de Clôture et Réponses

- **Présentation des Recommandations** : Les recommandations sont discutées lors de la réunion de clôture où les audités peuvent exprimer des réserves.
- **Finalisation** : Les recommandations sont finalisées en prenant en compte les observations des audités, puis une réponse officielle est demandée.

##### Pratiques de Collecte des Réponses

- **Anglo-saxonne** : Réponses recueillies immédiatement lors de la réunion de clôture. Le rapport final est disponible rapidement.
- **Française** : Un délai de réflexion est accordé avant que les audités fournissent leurs réponses écrites, qui sont ensuite intégrées au rapport.

##### Principes des Réponses

###### Clarté et Prise de Position :

- **Accepter** : Généralement après conciliation.
- **Accepter partiellement** : Pour certaines dispositions.
- **Refuser** : Rare et justifié par l'inadéquation de la solution.

###### Plan d'Action :

- Identifier le responsable et le délai pour la mise en œuvre des recommandations.

###### Explications en Cas de Refus :

- **Brévité** : Justifier la position de manière concise.
- **Précision** : Éviter les débats, se concentrer sur la justification.

---

## Gestion des Divergences

- **Conciliation** : En cas de critiques sur le rapport, organiser une réunion de conciliation ou confirmer la validité des observations des auditeurs pour éviter les débats prolongés.

Ce processus assure que les recommandations d'audit sont comprises et acceptées, facilitant leur mise en œuvre et l'amélioration des processus internes.

### 3.4.2. Suivi de rapport

#### 3.4.2.1. Importance du Suivi

- Les auditeurs internes souhaitent mesurer l'efficacité de leurs recommandations et suivre les solutions mises en place.
- Cependant, ils ne participent pas à la mise en œuvre de leurs recommandations pour éviter la confusion des responsabilités et maintenir leur rôle d'observateur.

#### 3.4.2.2. Principes Normatifs

- **Norme 2500.A1** : Le responsable de l'audit doit mettre en place un processus de suivi.
- **Charte d'Audit** : Doit définir la méthode de suivi et les responsabilités.
- **Responsabilités** : Le management est responsable de l'action, l'audit interne de l'évaluation.

#### 3.4.2.3. Méthodes de Suivi

##### Méthode Orthodoxe :

- **Mini-audit** : L'auditeur revient quelques mois après pour vérifier les progrès.
- **Questionnaire** : Demande aux audités d'indiquer l'état de mise en œuvre des recommandations.
- **Gestion des Non-conformités** : Si les recommandations ne sont pas suivies, l'audit interne informe la direction générale ou le comité d'audit.

**Méthode Interprétative :**

- **Rôle de la Hiérarchie** : Quelques semaines après le rapport, l'audit interne informe son supérieur de la mise en œuvre du plan d'action.
- **Note de Suivi** : Copie de cette note est envoyée à l'audit interne.
- **Gestion des Non-conformités** : L'audit interne sollicite une nouvelle mission ou informe la direction générale.

**Méthode Hors Normes :**

- **Service Spécialisé** : Un service distinct est responsable du suivi des recommandations.
- **Avantages** : Libère l'audit interne pour de nouvelles missions, évite les conflits, donne plus de poids aux recommandations.
- **Inconvénients** : Éloigne l'audit interne de la phase finale, prive les auditeurs de la satisfaction de voir leurs recommandations mises en œuvre.

Le suivi du rapport d'audit interne est important pour mesurer l'efficacité des recommandations et améliorer les audits futurs. Les méthodes varient, mais doivent respecter les principes normatifs et garantir que les auditeurs restent informés des progrès. (Renard, 2010, p. 307)

**Conclusion**

En résumé, ce chapitre a mis en évidence la démarche typique d'une mission d'audit interne pour évaluer l'efficacité des contrôles et des processus liés au cycle des immobilisations corporelles. Nous avons présenté les outils et techniques essentiels utilisés par les auditeurs internes pour collecter des informations. Nous avons également détaillé le déroulement typique d'une mission d'audit interne des immobilisations corporelles, en mettant en avant les étapes clés de la préparation, de la réalisation et de la conclusion.

En fin de compte, la maîtrise de ces outils et techniques, ainsi que la compréhension du déroulement de la mission d'audit interne, sont essentielles pour garantir l'efficacité et la valeur ajoutée de l'audit interne. Les auditeurs internes qui appliquent ces principes et méthodes peuvent contribuer de manière significative à l'amélioration de la gestion des immobilisations corporelles et à la réduction des risques au sein de leur organisation.

# **CHAPITRE 4**

**La mission de l'audit  
interne du cycle des  
immobilisations  
corporelles au sein de  
l'Entreprise portuaire  
Bejaia (EPB)**

## Chapitre 04 : la mission d'audit interne des immobilisations corporelles au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia

Dans ce chapitre, nous allons illustrer, à travers une étude de cas pratique menée au sein de l'entreprise EPB (Entreprise Portuaire de Bejaia), la portée de l'audit interne dans le cadre d'une mission d'audit des immobilisations corporelles. Notre analyse sera structurée en deux sections distinctes.

La première section présente l'organisme d'accueil, l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Nous examinerons son histoire, sa structure organisationnelle, ses principales activités.

La deuxième section se concentrera sur la mission d'audit elle-même. Nous tenterons de mener une mission d'audit visant à évaluer le processus de gestion des immobilisations corporelles au sein de l'EPB et à identifier les risques potentiels associés et les points forts. Cette partie inclura les objectifs de l'audit, les procédures d'audit à suivre, les outils d'analyse utilisés, ainsi que les conclusions et recommandations résultant de cette mission.

### Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

#### 1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

##### 1.1. Généralité sur le port de Bejaia

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques, datant de plus de **10 000 ans**, ainsi qu'une multitude de sites archéologiques, recelant des trésors anciens remontant à l'époque du néolithique.

Dans l'antiquité, *Amsyouen*, habitants des flans surplombant la côte, ne fréquentaient la côte que pour pêcher. Les premières nefes qui visitèrent nos abris naturels furent phéniciennes, ils y installèrent des comptoirs.





La *Saldae* romaine leur succéda, et devint port d'embarquement de blé. Ce n'est qu'au 11<sup>ème</sup> siècle que la berbère *Begäïeth*, devenue *Ennaciria*, prit une place très importante dans le monde de l'époque. Le port de Bejaia devint l'un des plus importants de la Méditerranée, ses échanges étaient très denses. L'histoire retiendra également à cette époque, que par *Fibonacci de Pise*, fils d'un négociant pisan, s'étendirent dans le monde à partir de Bejaia, les chiffres aujourd'hui universellement utilisés.

La réalisation des ouvrages du port débuta en 1834, **Les infrastructures actuelles ont commencé à être érigées à la fin du siècle dernier. Les ouvrages de protection furent entamés en 1870 et ceux d'accostage en 1879. La construction de l'ancien port fut achevée en 1911. Le nouveau quai long de 300 m** elle fût achevée en 1987. C'est en 1960 que fût chargé le 1<sup>er</sup> pétrolier au port de Bejaia.

**L'aménagement moderne des espaces et des installations spécialisées, l'implantation de nouvelles industries et l'introduction d'outils modernes de gestion ont fait évoluer le Port de Bejaia vers la 3ème génération et le classent aujourd'hui 2ème port d'Algérie en marchandises générales.**

Ayant acquis la certification iso 9002 en 2000 puis la transition à la norme 9001 version 2000 en 2002 et la 14001 en 2004, l'entreprise aspire pour fin 2007 inclure l'OHSAS 18000 pour faire aboutir son projet d'être le premier port africain à se doter d'un un système de management intégré.

## 1.2. Historique et cadre juridique

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta la création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le susmentionné décret. Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

L'assemblée générale extraordinaire du 22 Juin 2002 décida de l'augmentation du capital social qui fut fixé à un montant de Soixante millions (60.000.000) de dinars algériens.

En date du 30 Juin 2003, la même assemblée augmenta le capital social de l'Entreprise Portuaire de Bejaia à hauteur de Six cent millions (600.000.000) de dinars algériens. Il est divisé en Six mille (6.000) Actions de Cent mille (100.000) dinars de valeur nominale entièrement libérées et souscrites pour le compte de l'Etat, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat « Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

En 2006 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant d'un milliard deux cent millions de dinars (1.200.000.000 DA).

En 2007 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant d'un milliard sept cent millions de dinars (1.700.000.000 DA).

En 2014 l'assemblée générale extraordinaire a augmenté le capital social de l'Entreprise Portuaire par l'incorporation des réserves facultatives, et qui fut fixé à un montant de trois milliard cinq cent millions de dinars (3.500.000.000 DA).

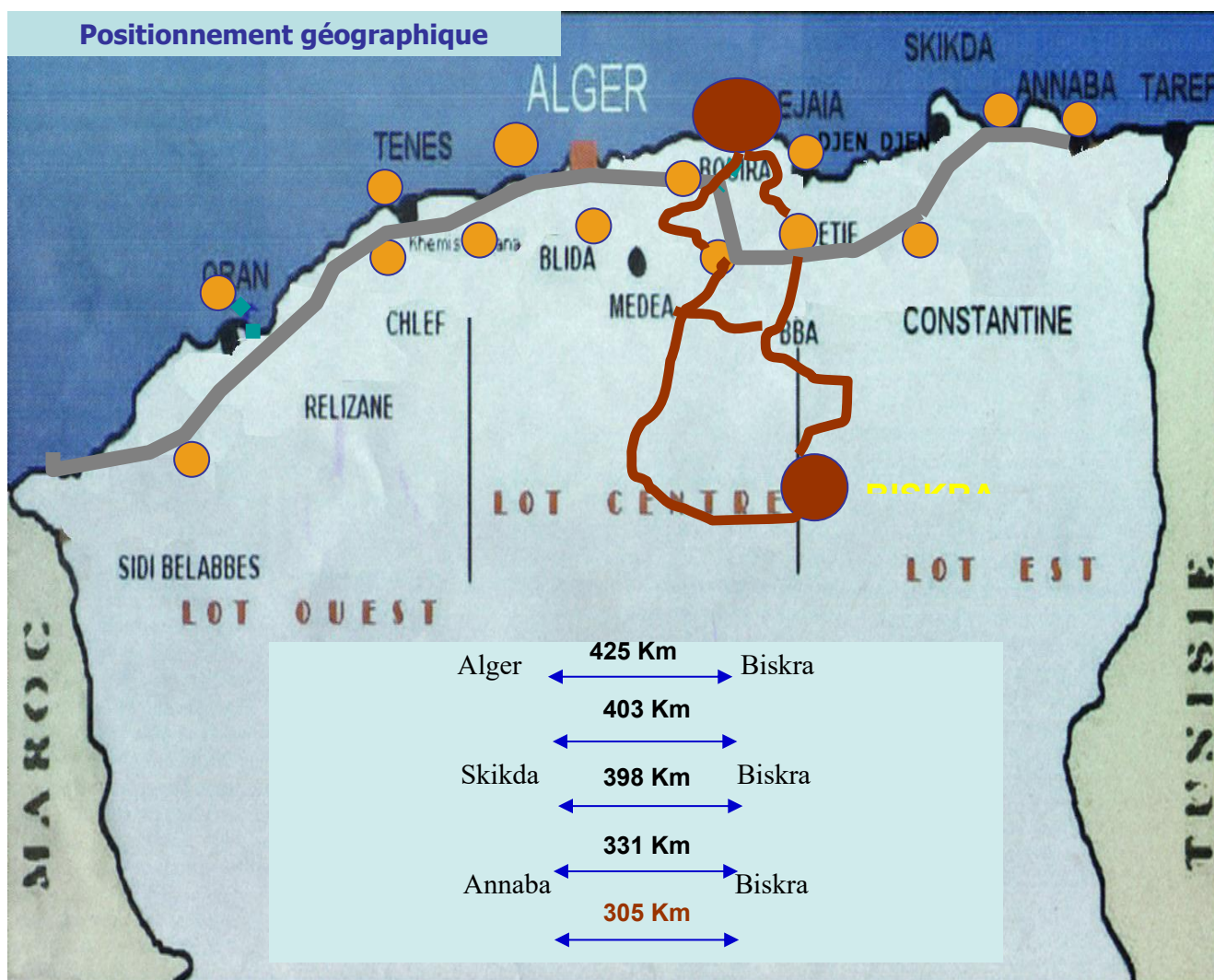
L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

### 1.3. Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, il est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2.750 m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

Le Port de Bejaia dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international. D'une desserte routière reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne.



Localisation géographique :

Latitude Nord : 36°45' 24"

Longitude Est : 05°05'50"

## 2. Missions et activités de l'entreprise

### 2.1. Missions de l'entreprise : Elle a pour missions :

- Organisation de l'accueil des navires
- Aide à la navigation (Pilotage des navires)
- Activité d'acconage (entreposage et livraison des marchandises à l'import et l'export).
- Transit des passagers et de leurs véhicules.
- Gestion et développement du domaine portuaire.
- Prise en charge des cargaisons à l'embarquement / débarquement et pré- évacuation.
- Assurer une disponibilité permanente des moyens humains et matériels.
- Améliorer en continu les performances (humaines, matérielles et budgétaires)
- Rentabiliser au maximum les infrastructures et superstructures portuaires
- Gérer les systèmes de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité.

### 2.2. Activités de l'entreprise : Les principales activités de l'entreprise sont :

- **L'acheminement des navires de la rade vers le quai** : Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.
- **Le remorquage** : Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.
- **Le pilotage** : Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.
- **Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.
- **Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises** : elles consistent en :
  - Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
  - La réception des marchandises.

- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.

D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients tels :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

### 3. Organisation de l'entreprise

#### ➤ **Direction Générale :**

- Le transfert du Département Affaires Juridiques à la Direction Générale ;
- Le rehaussement du Département Audit interne et Contrôle de Gestion en « Direction du Système de Contrôle Interne ».

#### ➤ **Direction Générale Adjointe Fonctionnelle :**

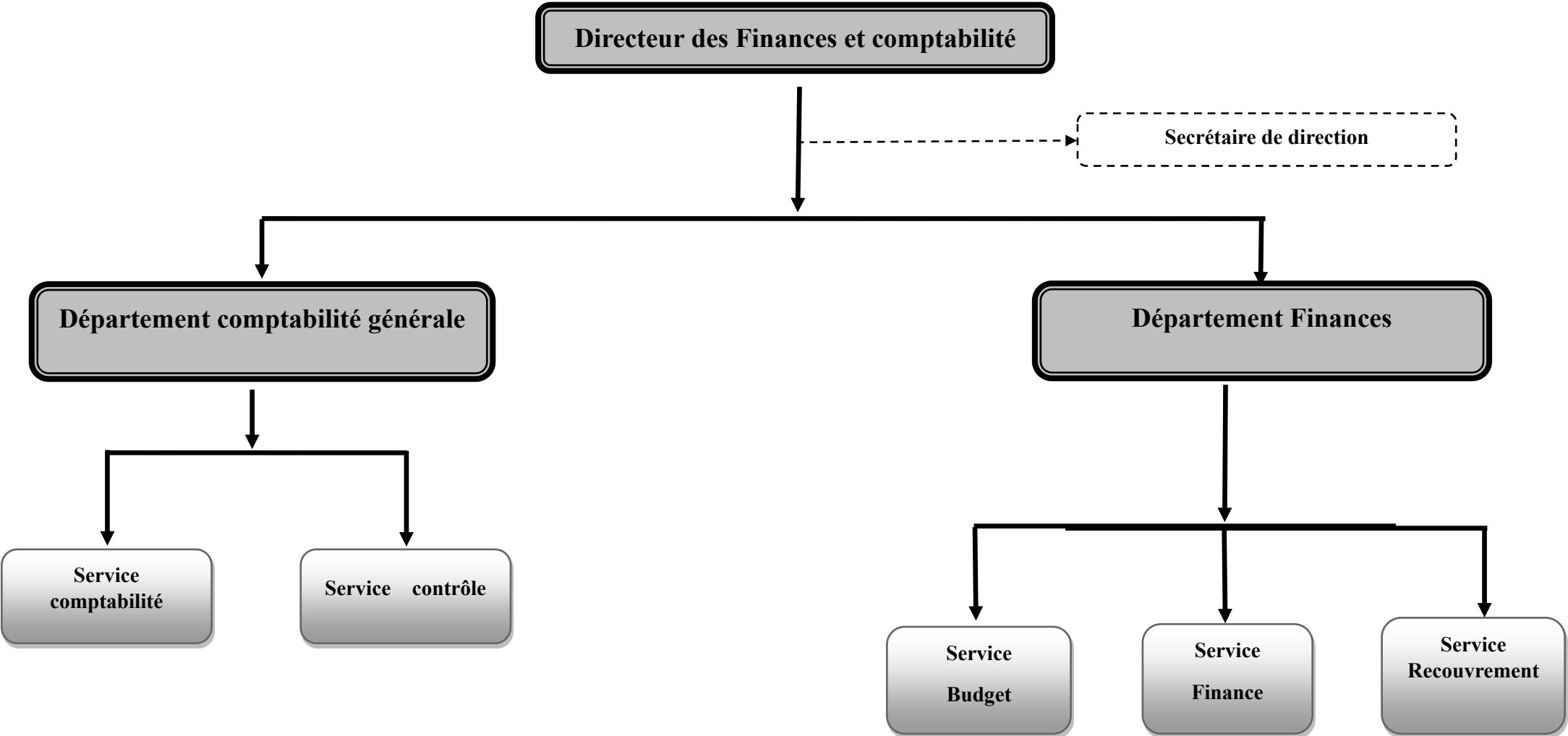
- La dissolution de la Direction du Management Intégré et le transfert du Département Management Intégré à la « Direction des Ressources Humaines » ;
- Le changement de dénomination de la Direction des Systèmes d'information en « Direction Digitalisation et Numérique ».

#### ➤ **Direction des Ressources Humaines :** La Direction des Ressources Humaines, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle, comporte trois (03) départements ; à savoir :

- Département Ressources Humaines et Développement,
- Département Administration du Personnel et Moyens,
- Département Qualité de Vie au Travail.

- 
- **Direction Digitalisation et Numérique** : La Direction des Systèmes d'information est, désormais, dénommée Direction Digitalisation et Numérique, rattachée à la Direction Générale Adjointe Fonctionnelle. La Direction comportera trois (03) départements :
    - Département Numérique,
    - Département Génie Logiciel,
    - Département Infrastructures et Systèmes.
  
  - **Direction des Finances et Comptabilité** : La Direction des Finances et comptabilité comprend deux (02) départements :
    - Département Finances,
    - Département Comptabilité générale.
  
  - **Direction du Système de Contrôle Interne** : La Direction du Système de Contrôle Interne comprend trois (03) services :
    - Service Audit Interne,
    - Service Management des Risques,
    - Service Contrôle de Gestion.
  
  - **Direction Achats** : La Direction Achats comprend trois (03) départements :
    - Département Passations de Commandes,
    - Département Passation de Marchés,
    - Département Approvisionnements,
    - Et la cellule Planification et Performance.
  
  - **Direction Générale Adjointe Opérationnelle** :
    - La création du « Service Gestion du Patrimoine », rattaché à la Direction Générale Adjointe Opérationnelle,
    - Le rattachement du Bureau de Sûreté Portuaire B.S.P au DGAO,

- 
- La création de la « Direction Exploitation » par la fusion des directions de la Manutention et Acconage, les Zones Logistiques Extra portuaires, le Département Exploitation des Engins de la Direction Logistique,
  - La fusion des Directions : Remorquage et Capitainerie en « Direction Capitainerie »,
  - La fusion de la Direction du Domaine et Développement et la Direction de la Gare Maritime en « Direction Domaine et Développement »,
  - La centralisation des achats /approvisionnements et maintenances des différentes structures en une seule « Direction Achats et Maintenances » : un groupe de travail a été mis en place ayant pour missions la proposition d'une organisation opérationnelle.
- **Direction Exploitation** : La direction est composée de cinq (05) départements :
- Département Manutention et Acconage,
  - Département Affectation de Moyens,
  - Département Statistiques et Commercial,
  - Département Logistique d'IGHIL OUBEROUAK,
  - Département Logistique de TIXTER.
- **Direction Domaine et Développement** : Cette Direction comporte quatre (04) départements et un (01) service ; à savoir :
- Département Domaine,
  - Département Entretien et Assainissement,
  - Département Projets,
  - Département Gestion du Transit des Passagers,
  - Service Commercial.
- **Direction Maintenance** : Cette Direction comporte deux (02) départements ; à savoir :
- Département Maintenance Engins.
  - Département Maintenance Navale.



**Figure 5 : Organigramme de la Direction des Finances et Comptabilité -D.F.C-**



## Section 2 : La réalisation d'une mission d'audit interne des immobilisations corporelles au sein de l'EPB

Nous avons réalisé cette mission d'audit en trois phases distinctes : la phase de planification, la phase de réalisation et la phase de conclusion. À l'issue de cette mission, nous avons rédigé un rapport d'audit interne comprenant des recommandations à l'entreprise visant à mieux gérer les risques.

### 1.Phase de préparation

La phase de préparation est essentielle pour le succès de notre mission d'audit à l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB). Elle comprend une compréhension approfondie de l'EPB, l'établissement d'un calendrier détaillé, des réunions préliminaires avec les parties prenantes pour clarifier les objectifs et assurer une communication transparente, ainsi qu'une évaluation initiale des risques spécifiques. Cette phase pose les bases d'une mission d'audit organisée et efficace.

#### 1.1. L'ordre de mission

Bejaia le 25/02/2024

#### Entreprise portuaire de Bejaia

**Destinataire :** le Directeur système de Contrôle Interne

**Objet :** Audit du cycle des immobilisations corporelles

Conformément à notre programme d'audit, nous avons prévu une mission d'audit axée sur le cycle des immobilisations corporelles. Toutefois, si le chef de mission estime pertinent d'intégrer les processus en amont et/ou en aval, toutes les parties concernées seront dûment informées, sans que cela modifie l'objet de cette lettre de mission.

La mission se déroulera du 3 mars 2024 au 4 avril 2024 et sera effectuée par :

- Racha Guendouz
- Abdelbasset Ghenam

Nous demeurons à votre entière disposition pour toute information complémentaire.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos salutations distinguées.

Directeur général

**Source :** établi par no-soins à la base des informations fournies par l'entreprise

## **1.2. Prise de connaissance de la fonction des immobilisations corporelles**

Cette étape nous permet de prendre connaissance du contexte général de l'entreprise et d'évaluer les principaux risques. Nous nous appuyerons ensuite sur cette prise de connaissance pour planifier et orienter notre mission. Pour atteindre nos objectifs, nous mènerons des entretiens avec les personnes clés de l'entreprise et exploiterons la documentation.

### **1.2.1. Analyse des procédures**

#### **a. Procédure d'achat des immobilisations**

Chaque direction doit identifier et déclarer ses besoins spécifiques, lesquels sont ensuite inscrits au budget de l'entreprise. Par la suite, le service des achats établit quatre copies du bon de commande : une pour le fournisseur, une pour le service magasin, une pour le service comptabilité, et une pour le service des achats. Si le montant du bon de commande dépasse 30 000 000 DZD, une copie supplémentaire est envoyée au directeur.

Le fournisseur livre le bien à l'entreprise accompagné d'un bon de livraison. Le gestionnaire des stocks établit quatre copies du bon de réception, dont trois sont envoyées au service des achats, au service magasin pour le contrôle, et au service comptabilité, La quatrième copie est conservée par le service réception. Le comptable chargé des immobilisations procède alors à la comptabilisation et vérification des montants avec la facture qui sera envoyée par courrier.

Le gestionnaire des stocks vérifie l'exactitude des informations du bon de commande et du bon de livraison. Il établit également trois copies de la fiche signalétique : une pour le comptable, une pour l'utilisateur du bien acquis, et une pour le chargé de patrimoine.

#### **b. Procédure de comptabilisation**

Un comptable, désigné pour la tâche de comptabiliser les immobilisations, effectue le rapprochement entre la facture et le bon de commande, ainsi qu'entre la facture et le bon de réception. Il est également responsable de l'ordonnancement, de la signature et du règlement des factures. Après la vérification des pièces justificatives, le comptable archive les documents au centre d'archivage de l'entreprise. Les écarts de réévaluation identifiés par le comité d'inventaire physique sont enregistrés en comptabilité, et l'amortissement des immobilisations est harmonisé avec les exigences de l'administration fiscale.

**c. Procédure d'inventaire**

La commission d'inventaire physique, une commission indépendante créée par la direction générale, est chargée de réaliser les pré-inventaires, les inventaires semestriels, et un inventaire à la fin de chaque exercice. Elle vérifie l'exactitude des informations et dégage les écarts d'après les données fournies par le comptable chargé des immobilisations et le chargé de patrimoine.

Les changements significatifs ou les modifications substantielles dans les valeurs comptables des immobilisations doivent être approuvés par le conseil d'administration.

**d. Procédures de gestion**

Le comité chargé du patrimoine, une commission responsable du suivi des immobilisations, compare les caractéristiques des immobilisations achetées par rapport à la facture envoyée. Ce comité est également chargé de l'étiquetage des immobilisations.

La durée de vie utile ou la date de fin d'utilité des immobilisations est automatiquement proposée pour réforme et repropagée en cas de dépréciation. Avant le transfert des immobilisations corporelles entre différents sites ou départements, une demande de mouvement doit être adressée au gestionnaire de patrimoine pour approbation du transfert.

Les contrats d'assurance sont renouvelés chaque année de manière systématique. Par ailleurs, l'entreprise organise également des campagnes régulières de réforme pour les immobilisations dégradées et obsolètes.

**e. Procédure de la cession des immobilisations corporelles**

Selon le fichier immobilier, chaque structure propose des immobilisations à la campagne de réforme que l'entreprise lance annuellement. La commission technique de la réforme de l'entreprise analyse ensuite les fichiers et les demandes. La commission centrale de la réforme approuve les fichiers analysés.

Le conseil d'administration donne également son autorisation et envoie le fichier approuvé au commissaire-priseur pour effectuer la vente et la cession des immobilisations. La vente, l'encaissement des produits de cession, et la sortie des immobilisations de l'actif de l'entreprise sont ensuite comptabilisés par le comptable chargé des immobilisations.

**1.3. Grille d’analyse des taches**

La grille d'analyse des tâches nous offre un aperçu détaillé de la répartition des responsabilités au sein du cycle audité, ainsi que de la conformité à la séparation des tâches requise.

**Les abréviations :**

**EXE** : Exécution

**EN** : Enregistrement

**C** : Contrôle

**A** : Autorisation

**C.D** : Comité de Direction

**C.I.PH** : Comite d’Inventaire Physiques

**D.F.C** : Direction de Finance et Comptabilité

**D.A** : Direction d’Achat

**D.S.CI** : Direction de Système de Contrôle interne

**D.R.H** : Direction de Ressource Humain

**D.M** : Direction de Maintenance

**D.J** : Direction Juridique

**Tableau 4 : Grille d’analyse des taches**

Étapes	Taches	Nature de tache	Direction concernée							
			C.D	C.I.PH	D.F.C	D.A	D.S.CI	D.R.H	D.M	D.J
Identification des Besoins	Évaluer les besoins des départements	C	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
	Prioriser les demandes	C	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Planification et Budget	Préparer le budget des immobilisations	C			⊗					
	Obtenir les approbations nécessaires	A	⊗							
Acquisition	Effectuer des appels d'offres	EXE				⊗				
	Sélectionner les fournisseurs	EXE				⊗				
	Passer les commandes	EXE				⊗				

<b>Réception et Mise en Service</b>	Réceptionner et inspecter les biens	<b>EXE</b>					✗			
	Enregistrer les immobilisations dans le système comptable	<b>EN</b>			✗					
<b>Gestion des Risques</b>	Identifier les risques associés à chaque acquisition	<b>C</b>					✗			
	Mettre en place des mesures d'atténuation	<b>C/EXE</b>					✗			
<b>Évaluation Environnementale</b>	Analyser l'impact environnemental des acquisitions prévues	<b>C</b>						✗		
	Identifier les mesures d'atténuation nécessaires	<b>C</b>						✗		
<b>Sécurité des Biens</b>	Évaluer les mesures de sécurité nécessaires pour protéger les biens acquis	<b>C</b>	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<b>Formation du Personnel</b>	Former le personnel sur l'utilisation et l'entretien des nouveaux équipements	<b>EXE</b>						✗		
<b>Suivi et Maintenance</b>	Effectuer un inventaire physique régulier	<b>C/EXE</b>		✗						
	Planifier et exécuter la maintenance préventive	<b>EXE</b>							✗	

Amortissement et Dépréciation	Calculer l’amortissement périodique	EN			⊗					
	Évaluer la dépréciation des immobilisations	C/EXE			⊗					
Cession ou Retrait	Identifier les immobilisations à céder ou à retirer	C	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
	Réaliser la vente ou le retrait	EXE								⊗
Reporting et Analyse	Préparer les rapports financiers	EN			⊗					
	Analyser les performances des immobilisations	C							⊗	

**Source :** Réaliser par nos-soins à la base des informations fournies par l’entreprise

**Commentaire :** La grille d'analyse des tâches de l'audit des immobilisations corporelles à l'EPB assure une répartition claire des responsabilités, renforce les contrôles internes et améliore la transparence opérationnelle. Chaque département a des rôles spécifiques, favorisant la prévention des fraudes et des conflits d'intérêts. La collaboration inter-départements et l'alignement des investissements avec les objectifs stratégiques optimisent les ressources et la performance. Cette grille, mise à jour régulièrement, est essentielle pour une gestion efficace et continue des immobilisations corporelles.

#### 1.4. Identification des risques

Pour identifier les risques, nous devons mettre en œuvre des outils essentiels, notamment :

- Le diagramme de circulation des documents ;
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) par tâches ;
- Le tableau d'analyse des risques.

### 1.4.1. Le diagramme de circulation des documents (DCD)

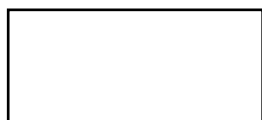
Le diagramme de circulation des documents (DCD), ou flow chart, est un outil visuel qui illustre le flux des documents et des informations au sein d'une organisation. Il montre comment les documents sont créés, traités, transférés et archivés, ainsi que les personnes ou services impliqués à chaque étape, en indiquant aussi leur origine et leur destination. Cet outil offre ainsi une vision complète du cheminement des informations et de leurs supports, aidant à comprendre et à optimiser les processus internes, à identifier les points de contrôle critiques, et à repérer les inefficacités ou vulnérabilités potentielle

#### Abréviations :

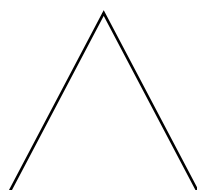
**BC** : Bon de commande      **BL** : Bon de livraison

**BR** : Bon de réception      **FS** : Fiche signalétique

#### Les symboles de diagramme et leur signification



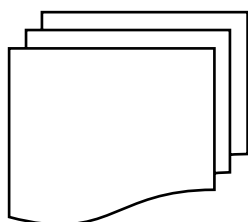
Étape ou activité du processus



Classement définitif



Document



Document multiple

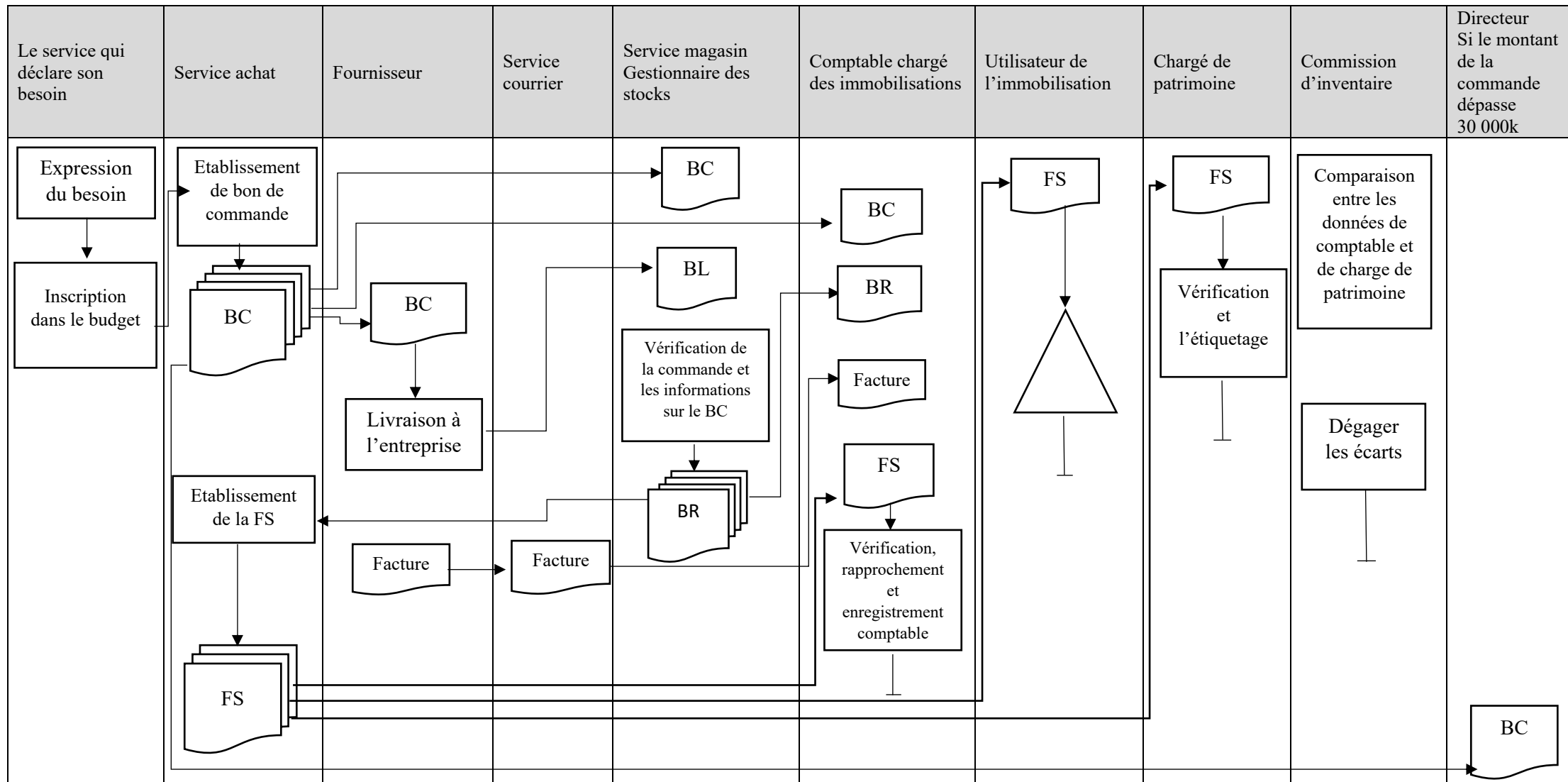


Indique le flux entre les étapes



Sortie de circuit

Figure 6 : Le diagramme de circulation des documents (DCD)



Source : Réalisé par nos-soins à la base des informations fournies par l'entreprise



**Commentaire :** Nous avons élaboré ce diagramme en nous basant sur les informations fournies par l'entreprise, et nous avons observé que les tâches sont clairement séparées et organisées entre les différents services.

### 1.4.2. Le questionnaire du contrôle interne

L'objectif de ce questionnaire est de fournir une méthode structurée pour évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne d'une organisation et permet aussi d'identifier les faiblesses et les risques potentiels et tout dysfonctionnement dans le processus.

**Tableau 5 : Le questionnaire du contrôle interne**

N°	Questions	Oui	Non	Observation
<b>Gouvernance et Environnement de Contrôle</b>				
01	L'entreprise dispose-t-elle d'un conseil d'administration actif ?	✘		
02	Les membres du conseil d'administration sont-ils indépendants de la direction opérationnelle ?	✘		
03	Les politiques internes sont-elles communiquées efficacement à tous les employés ?		✘	Les politiques internes sont communiquées uniquement par le directeur de structure
<b>Processus de Gestion des Risques</b>				
04	L'entreprise dispose-t-elle d'un processus formel pour identifier les risques ?	✘		
05	Les risques identifiés sont-ils documentés et mis à jour régulièrement ?	✘		
06	Des mesures correctives sont-elles mises en place pour atténuer les risques ?	✘		Par le service gestion des risques
07	Les risques sont-ils revus régulièrement par la direction ou le comité	✘		Par la direction générale

<b>Contrôles Comptables et Financiers</b>				
08	Les responsabilités comptables sont-elles clairement séparées entre les personnes chargées des autorisations, de l'enregistrement et des transactions ?	✗		
09	L'entreprise fait-elle appel à des auditeurs externes ?		✗	Aux commissaires aux comptes uniquement
10	Les recommandations des auditeurs sont-elles mises en œuvre ?	✗		Etat de mise en œuvre
<b>Conformité Réglementaire</b>				
11	L'entreprise est-elle en conformité avec toutes les lois et réglementations locales, nationales et internationales ?	✗		
12	Un responsable de la conformité est-il désigné pour superviser les exigences légales ?	✗		Le directeur général est le garant de la conformité
13	Les politiques de conformité sont-elles facilement accessibles à tous les employés ?	✗		Diffuser par le directeur général aux employés
14	Les documents importants sont-ils correctement archivés et conservés selon les exigences réglementaires ?	✗		Par un système de gestion électronique des documents
<b>Sécurité de l'Information</b>				
15	L'entreprise dispose-t-elle de mesures de sécurité pour protéger les informations sensibles ?	✗		Les informations sont classées et confidentielles
16	Des contrôles d'accès sont-ils en place pour limiter l'accès aux données critiques ?	✗		Chaque utilisateur a un nom d'utilisateur et un mot de passe
17	Un plan de cyber sécurité est-il en place ?	✗		Par le responsable de cyber sécurité (RCS)
18	Un processus est-il en place pour signaler et gérer les incidents de sécurité ?	✗		Cadre de la mise en place (RCS)
19	Les incidents de sécurité sont-ils analysés et des mesures correctives sont-elles mises en œuvre ?	✗		Automatiquement

Source : réalisé par nos-soins sur la base des informations fournies par l'entreprise

**Commentaire :** Après la rencontre avec le directeur du système de contrôle interne, un entretien a été mené. À la suite de cela, un questionnaire a été élaboré pour évaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne au sein de l'EPB. La conclusion tirée est que le système de contrôle interne de l'EPB est bien géré par l'entreprise et se révèle efficace, d'après nos observations.

### 1.4.3. Tableau d'analyse des risques

Tableau 6 : Tableau d'analyse des risques

Tache	Objectif	Risque	Evaluation de risque
Le lancement d'achat	Les demande des besoin ou d'achat sont inscrit directement au budget de l'entreprise	<p><b>Risques d'inefficacité :</b> La possibilité de dépassement budgétaire augmente lorsque les dépenses ne sont pas rigoureusement contrôlées et validées.</p> <p><b>Risque d'inefficacité opérationnelle :</b> Une gestion non priorisée des demandes peut affecter la performance globale de l'entreprise en réduisant la capacité à se concentrer sur les activités à fort impact.</p> <p><b>Risque de non-conformité aux objectifs stratégiques :</b> L'absence de priorisation peut diluer l'effort et les ressources, rendant difficile la concentration sur les initiatives clés.</p>	<b>Risque moyen(M)</b>
Assurance des immobilisation corporelles	L'assurance de toutes les immobilisations corporelles sont renouveler automatiquement chaque année	<p><b>Risque de sous-assurance ou de sur-assurance :</b> Les immobilisations corporelles pourraient être sous-assurées, exposant l'entreprise à des pertes financières importantes en cas de sinistre. À l'inverse, elles pourraient être sur-assurées, entraînant des coûts excessifs pour des primes d'assurance inutiles.</p> <p><b>Risque de conformité et d'adéquation :</b> Les processus de renouvellement automatique peuvent ne pas être suffisamment personnalisés pour tenir compte des besoins individuels de chaque immobilisation corporelle, entraînant des écarts entre les couvertures fournies et les besoins réels.</p>	<b>Risque faible(F)</b>

Le suivi et évaluation des performances d'immobilisation	Les immobilisations sont suivies régulièrement par le gestionnaire de patrimoine mais la performance de ces derniers n'est pas suivie	<p><b>Risque d'inefficacité opérationnelle :</b>                  Sans évaluation de la performance, certains actifs pourraient être sous-utilisés, ce qui signifie que l'entreprise n'extrait pas toute la valeur possible de ses investissements. Inversement, certains actifs pourraient être surutilisés, entraînant une usure prématurée et des coûts de maintenance plus élevés.</p> <p><b>Risque financier :</b>                  En l'absence d'évaluation de performance, l'entreprise pourrait continuer à investir dans la maintenance d'actifs non performants, augmentant ainsi les coûts sans bénéfice tangible.</p>	<b>Risque moyen(M)</b>
Evaluation de l'efficacité des contrôles interne	Le comité d'audit, le comité de pilotage et les actionnaires externes dictent conjointement les mécanismes d'évaluation des contrôle interne	<p><b>Risque de conflits d'intérêts potentiels :</b>                  Les différents groupes peuvent avoir des intérêts et des priorités divergentes, ce qui peut entraîner des conflits lorsqu'ils tentent de définir des mécanismes d'évaluation.</p> <p><b>Lenteur dans la prise de décision :</b>                  La nécessité de consulter plusieurs parties prenantes peut ralentir le processus de prise de décision. Cela peut retarder la mise en œuvre des contrôles internes nécessaires et la réponse aux problèmes identifiés.</p>	<b>Risque important(I)</b>

**Source :** Réaliser par nos-soins à la base des informations fournies par l'entreprise

**Commentaire :** les risques sont tirés à partir du questionnaire du contrôle interne et la grille d'analyse des taches par nous-mêmes

**1.5. Détermination des objectifs (le rapport d'orientation)**

Au cours de cette étape, une note d'orientation sera élaborée, comprenant trois rubriques : les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et le champ d'application. Après avoir identifié les erreurs, cette note sera présentée comme suit :

**Mission d'audit du cycle des immobilisations corporelles****Entreprise portuaire du Bejaia****Note d'orientation****Les objectifs généraux :**

Cette mission d'audit vise à évaluer la maîtrise du cycle des immobilisations corporelles en termes de contrôle interne, ainsi qu'à identifier des axes d'amélioration. L'audit doit s'assurer que les objectifs permanents du contrôle interne sont pris en compte et appliqués de manière efficace et pertinente :

- Protection des actifs immobilisés
- Optimisation de la gestion des actifs
- Amélioration de la durabilité des actifs
- Evaluation et contrôle des risques
- Fiabilité des informations

**Les objectifs spécifiques**

L'objectif est de spécifier de manière concrète les différents mécanismes de contrôle, soumis à l'évaluation des auditeurs, qui soutiennent la réalisation des objectifs généraux. Ces objectifs sont étroitement associés aux zones à risque préalablement identifiées, ce qui renforce l'accomplissement global des objectifs :

- Mettre à jour régulièrement les procédures pour assurer leur pertinence et leur efficacité opérationnelle.
- Mettre en place des mesures de préservation et de conservation des documents pour prévenir toute détérioration ou perte potentielle.
- Évaluer périodiquement les performances des systèmes de suivi et de maintenance pour garantir leur efficacité continue.
- Établir des mécanismes de gestion des conflits d'intérêts entre le comité d'audit et les actionnaires pour assurer une gouvernance transparente et éthique.
- Réévaluer régulièrement les contrats d'assurance pour s'assurer qu'ils répondent adéquatement aux besoins évolutifs de l'entreprise.
- Renforcer les processus de rapprochement périodique pour détecter et corriger rapidement les anomalies et incohérences dans les données financières.

**Le champ d'action**

Pour adresser ces divers objectifs, les auditeurs vont intégrer dans le rapport d'orientation un plan d'action pour leurs investigations. Ce plan d'action, conçu pour réaliser les objectifs :

- Direction d'achat
- Département finance
- Département comptabilité générale

**Source :** Réalisé par nos-soins à la base des informations fournies par l'entreprise

## 2. La phase de réalisation

Pour mener à bien notre mission, nous avons mis en place un programme de vérification afin d'évaluer l'importance des risques observés. Le contrôle documentaire et l'information orale sont les méthodes employées.

Cette phase comprend deux étapes fondamentales :

- La réunion d'ouverture
- Le travail sur le terrain

### 2.1. La réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture marque le début des opérations de mise en œuvre et est consignée par un procès-verbal.

<b>Mission d'audit du cycle des immobilisations corporelles</b>	<b>Bejaia le 13/03/2024</b>
<b>Entreprise auditée : Entreprise portuaire de Bejaia (EPB)</b>	
<b>Procès-verbal</b>	
<b>Objet :</b> Réunion d'ouverture	
<b>Ordre du jour :</b> « Examen du rapport d'orientation »	
<b>Participants :</b>	
<b>Les auditeurs</b>	
Guendouz Racha	
Ghenam Abdelbasset	
<b>Les audités</b>	
Le comptable	
Directeur du département des finances	
<b>La réunion d'ouverture a eu lieu le :</b>	
La date : 18/03/2024	
L'heure : 09 h	
Signature des auditeurs	signature des audités

**Source :** Réalisé par nos-soins à la base des informations fournies par l'entreprise

## 2.2. Le travail sur le terrain

À l'issue de la réunion d'ouverture avec les audités, maintenant nous sommes à l'étape d'exécution des travaux prévus et de réponse aux questions posées. Le questionnaire de contrôle interne est l'outil le plus approprié pour cela. Pour chaque dysfonctionnement identifié, nous établirons une fiche de relevé des anomalies et des propositions (FRAP), qui nous permettra de formuler des recommandations pour les corriger.

### 2.2.1. Le questionnaire du contrôle interne du cycle des immobilisations incorporelles (QCI)

Tableau 7 : Le questionnaire du contrôle interne du cycle des immobilisations corporelles (QCI)

N°	QUESTIONS	OUI	NON	OBSERVATIONS
01	Les politiques et procédures concernant l'acquisition et la gestion des immobilisations corporelles sont-elles documentées ?	✗		Procédure codifier par l'entreprise
02	Toutes les acquisitions d'immobilisations corporelles sont-elles soumises à une autorisation préalable ?	✗		Budget prévisionnel
03	Existe-t-il un fichier des immobilisations répertoriant l'ensemble des actifs immobilisés de l'entreprise, et ce fichier est-il régulièrement mis à jour pour refléter les acquisitions, les cessions et les amortissements des actifs ?	✗		Gestion électronique des immobilisations corporelles Inventaire permanent chaque fin d'exercice pour assurer le suivi des immobilisations corporelles
04	Les actifs sont-ils régulièrement identifiés, étiquetés et enregistrés dans les registres comptables ?	✗		Chaque acquisition est identifiée par un numéro d'inventaire, édité, et collé sur l'immobilisation
05	Y a-t-il des procédures régulières de vérification physique des actifs pour confirmer leur existence et leur emplacement ?	✗		Pré inventaire (semestrielle) et inventaire de fin d'exercice
06	Les accès aux actifs physiques sont-ils restreints aux personnes autorisées ?		✗	Gérer par direction pas par utilisateur

07	L'inventaires des immobilisations est-il effectué régulièrement et concilié avec les enregistrements comptables ?	✗		Inventaire chaque fin d'exercice et pré inventaire
08	Les montants de dépréciation ou d'amortissement sont-ils calculés et enregistrés conformément aux politiques de l'entreprise ?	✗		Amortissement harmonisé avec ceux de l'administration fiscal (les amortissements sont générés automatiquement)
09	Les responsabilités liées aux immobilisations corporelles sont-elles réparties entre plusieurs employés pour assurer une séparation des tâches ?	✗		Commission chargée de suivi des immobilisation corporelles
10	Les documents relatifs aux acquisitions d'immobilisations corporelles sont-ils correctement archivés et facilement accessibles en cas d'audit ?	✗		Archivés au niveau de centre d'archive de l'entreprise
11	Les employés impliqués dans le cycle des immobilisations corporelles reçoivent-ils une formation adéquate sur les politiques et procédures ?	✗		Entreprise assure chaque année des formations pour maitre à jour les équipes chargés de suivi du comptage des immobilisations corporelles
12	Les performances du cycle des immobilisations corporelles sont-elles régulièrement suivies et évaluées ?	✗		Chaque immobilisation est suivie de sort est ce que chaque fin durée d'utilité soit proposer auto à la reforme
13	Y a-t-il des mécanismes de revue périodique pour évaluer l'efficacité des contrôles internes et identifier les opportunités d'amélioration ?	✗		Comité d'audit (interne) Comité de pilotage (interne) Actionnaires qui dictent (externes)
14	Les acquisitions d'immobilisations corporelles font-elles l'objet d'une vérification indépendante pour confirmer leur exactitude et leur légitimité ?	✗		Double vérification : Rapprochement entre comptabilité chargé du suivi des immobilisations corporelles et la personne chargée de suivi de patrimoine
15	Les transferts d'immobilisations corporelles entre différents sites ou départements sont-ils autorisés et enregistrés de manière appropriée ?	✗		Demande de mouvement doit être adresser aux gestionnaires de patrimoine



16	Les immobilisations corporelles obsolètes ou endommagées font-elles l'objet d'une évaluation régulière pour déterminer leur élimination ou leur mise au rebut appropriée ?	✗		Chaque année l'entreprise lance une campagne de réforme pour les immobilisations corporelles dégrader, obsolètes, etc...
17	Les changements significatifs dans les valeurs comptables des immobilisations corporelles sont-ils examinés et approuvés par une autorité compétente ?	✗		Examinés par le conseil d'administration
18	Les assurances couvrant les risques liés aux immobilisations corporelles sont-elles régulièrement réévaluées pour s'assurer qu'elles sont adéquates ?	✗		Des contrats d'assurance établit chaque année
19	Les informations financières relatives aux immobilisations corporelles sont-elles régulièrement comparées aux données opérationnelles pour détecter toute anomalie ou incohérence ?	✗		Rapprochement périodique
20	Les transactions impliquant des immobilisations corporelles sont-elles soumises à une revue de la conformité aux politiques et procédures établies avant leur finalisation ?	✗		Conformément aux procédures de l'entreprise en figure

Source : Réalisé par nos-soins à la base des informations fournies par l'entreprise

### 2.2.2. Evaluation des procédures

En nous appuyant sur les renseignements recueillis via le questionnaire de contrôle interne et les informations collectées tout au long de notre stage, nous avons mis en évidence les points forts et les points faibles du cycle des immobilisations corporelles.

#### Les points forts :

**Gestion électronique des immobilisations incorporelles :** L'utilisation de l'informatique pour la gestion des immobilisations corporelles au sein de l'EPB présente de nombreux points forts notamment la réduction des erreurs humaines liées à la saisie et à la gestion des données, le gain du temps, traçabilité et la sécurité des données.

**Organisation d'une compagnie de réforme annuelle :** L'organisation annuelle de la réforme des immobilisations pour éliminer les immobilisations détériorées et acheter de nouveaux matériels présente plusieurs points forts notamment l'amélioration de la productivité et faire sortir les immobilisations inutilisées ou sous-performantes.

**Les points faibles : (FRAP)**

Tableau 8 : FRAP 01

Feuille de révélation et d'analyse des problème n° 1	
<b>Problème</b>	L'absence d'évaluation de performance des immobilisations corporelles
<b>Constat</b>	Les immobilisations sont suivies par le gestionnaire de patrimoine par contre la performance des immobilisations corporelles n'est pas évaluée.
<b>Causes</b>	La négligence du suivi des immobilisations corporelles, pas d'importance suffisante accordée à la performance des immobilisations corporelles.
<b>Conséquences</b>	Un risque d'une sous-utilisation ou une surutilisation, générant des coûts excessifs et des pertes financières pour l'entreprise.
<b>Recommandation</b>	Réaliser des analyses périodiques pour évaluer l'efficacité, l'efficience, rentabilité et l'état de fonctionnement des immobilisations corporelles.

Source : Réalisé par nos-soins

Tableau 9 : FRAP 02

Feuille de révélation et d'analyse des problème n° 2	
<b>Problème</b>	Inexistence de la priorisation des demandes d'achat
<b>Constat</b>	Les demandes d'achats sont intégrées directement au budget de l'entreprise sans priorisation.
<b>Causes</b>	L'entreprise favorise l'accord rapide des demandes, un manque de communication efficace entre les départements.
<b>Conséquences</b>	Un risque d'augmentation des dépenses au-delà du budget sans contrôle strict, Une gestion non prioritaire des demandes peut diminuer la performance générale de l'entreprise en Limitant sa capacité à se concentrer sur les activités à fort rendement.
<b>Recommandation</b>	Établir des procédures claires pour approuver et surveiller les dépenses afin d'éviter les dépassements budgétaires. Développer des critères de priorisation pour évaluer et hiérarchiser les demandes en fonction de leur impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Source : Réalisé par nos-soins

Tableau 10 : FRAP 03

Feuille de révélation et d'analyse des problème n° 3	
<b>Problème</b>	Non réajustement des contrats d'assurance
<b>Constat</b>	Les contrats d'assurance sont renouvelés automatiquement chaque année
<b>Causes</b>	Les responsables de l'entreprise ne sont pleinement conscients de l'importance de maintenir à jour les contrats d'assurance et des conséquences du non-réajustement.
<b>Conséquences</b>	Un risque de sous-assurance, les biens ou les activités de l'entreprise ne sont pas couverts adéquatement Le non-réajustement des contrats d'assurance peut entraîner une non-conformité aux besoins de protection et de couverture, exposant l'organisation à des risques financiers
<b>Recommandation</b>	Effectuer une évaluation complète des besoins en assurance de l'entreprise pour s'assurer que tous les risques sont correctement identifiés et couverts Révision périodique des contrats d'assurance pour s'assurer qu'ils sont toujours alignés sur les besoins actuels de l'entreprise

Source : Réalisé par nos-soins

Tableau 11 : FRAP 04

Feuille de révélation et d'analyse des problème n° 4	
<b>Problème</b>	La triple dictée sur les mécanismes d'évaluation des contrôles ainsi que les opportunités d'amélioration à saisir
<b>Constat</b>	Le comité d'audit, le comité de pilotage et les actionnaires externes dictent les mécanismes d'évaluation et les opportunités d'amélioration à saisir
<b>Causes</b>	Structures de gouvernance inadéquates ne favorisant pas une collaboration efficace
<b>Conséquences</b>	L'inclusion de multiples parties dans les mécanismes de décision peut augmenter la complexité de la gouvernance, qui vas rendre les processus de prise de décision plus lents et moins agiles Les actionnaires peuvent avoir des objectifs qui diffèrent de ceux de la direction, ce qui peut créer des conflits d'intérêts
<b>Recommandation</b>	Mettre en place des canaux de communication structurés et réguliers entre les comités internes et les actionnaires pour garantir une compréhension mutuelle des objectifs, des priorités et des attentes et définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie pour éviter les conflits

Source : Réalisé par nos-soins

### 3.Phase de conclusion

Pour conclure notre mission d'audit interne, nous suivons trois étapes clés : la rédaction du projet de rapport, la tenue de la réunion de clôture pour examiner et valider les constats et recommandations, et la finalisation du rapport définitif. Cette approche garantit une validation rigoureuse et une communication claire des résultats.

#### 3.1. Le projet d'audit

Nous élaborons un projet de rapport d'audit, basé sur nos travaux d'investigation et adressé au responsable de la direction des finances et comptabilité. Ce document provisoire, sous forme de fiches FRAP, expose les problèmes identifiés et propose des recommandations. N'ayant pas encore été validé ni complété par les réponses des audités, il constituera l'ordre du jour de la réunion de clôture pour discussion et validation finale.

#### 3.2. La réunion de la clôture

Une réunion de clôture s'est déroulée au bureau du responsable de la direction des finances et comptabilité. Son ordre du jour était de communiquer les différentes anomalies et insuffisances relevées lors de notre mission, de valider les principaux constats. Cette réunion a été formalisée par la rédaction d'un procès-verbal qui se présente comme suit :

Mission d'audit du cycle des immobilisations corporelles

Bejaia le 27/03/2024

Entreprise auditée : l'entreprise portuaire de Bejaia

#### PROCÈS VERBAL

**Objet :** Réunion de clôture

**Ordre de jour :**

- Présenter et valider les constats ;
- Explications et approbation des recommandations ;

**Participants**

**Les auditeurs**

Guendouz Racha

Ghenam Abdelbasset

**Les audités**

Le comptable

Le directeur du département des finances

Lors de la réunion de clôture, Les participants vont examiner le projet de rapport.

Les recommandations sont adressées à la direction générale, les auditeurs prendront en compte les remarques des audités pour finaliser le rapport. Tous les éléments découverts lors de la mission seront présentés et validés par les audités, assurant ainsi l'intégrité du rapport final transmis à la direction générale.

Les auditeurs

les audités

**Source :** Réaliser par nos-soins

**3.3. Le rapport d'audit définitif****Rapport d'audit**

**Entité auditée :** Entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

**Mission d'audit interne**

**Date d'envoi du rapport :** 01/04/2024

**Destinataire :** Directeur général d'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)

**Rédigé par :**

Guendouz Racha

Ghenam Abdelbasset

**Validé par :** directeur général

**Approuvé par :** chef de mission

Lors de notre audit des immobilisations corporelles, nous avons examiné en détail les différents aspects de la gestion de ces actifs, y compris leur enregistrement, leur suivi et leur maintenance. Nous avons identifié des points forts ainsi que des faiblesses dans les systèmes et processus en place. Nos constats, détaillés dans les sections pertinentes du rapport, sont accompagnés de recommandations pour améliorer les pratiques et renforcer les contrôles internes. Cet audit, réalisé avec l'approbation de la Direction générale, a impliqué une évaluation approfondie de la direction des immobilisations et des interactions avec d'autres directions, telles que la finance et la comptabilité. Un questionnaire de contrôle interne et des entretiens avec les responsables ont permis de relever plusieurs faiblesses, pour lesquelles nous proposons les recommandations présentées ci-dessous :

**Faiblesse N°01 :** L'absence d'évaluation de performance des immobilisations corporelles

**Recommandation N°01 :**

- Réaliser des analyses périodiques pour évaluer l'efficacité, l'efficience, LA rentabilité et l'état de fonctionnement des immobilisations corporelles.

**Faiblesse N°02 :** Inexistence de la priorisation des demandes d'achat

**Recommandation N°02 :**

- Établir des procédures claires pour approuver et surveiller les dépenses afin d'éviter les dépassements budgétaires ;
- Développer des critères de priorisation pour évaluer et hiérarchiser les demandes en fonction de leur impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

**Faiblesse N°03 :** Non réajustement des contrats d'assurance

**Recommandation N°3 :**

- Effectuer une évaluation complète des besoins en assurance de l'entreprise pour s'assurer que tous les risques sont correctement identifiés et couverts ;
- Révision périodique des contrats d'assurance pour s'assurer qu'ils sont toujours alignés sur les besoins actuels de l'entreprise.

**Faiblesse N°04 :** La triple dictée sur les mécanismes d'évaluation des contrôles ainsi que les opportunités d'amélioration à saisir.

**Recommandation N°04 :**

- Mettre en place des canaux de communication structurés et réguliers entre les comités internes et les actionnaires externes pour garantir une compréhension mutuelle des objectifs, des priorités et des attentes ;
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie pour éviter les conflits.

**Conclusion**

Dans la conclusion de ce chapitre, nous pouvons souligner l'importance de la mission d'audit interne pour assurer une gestion efficace des risques. En examinant de près les points forts et les points faibles de ce cycle, nous avons identifié des opportunités d'amélioration et de consolidation des pratiques existantes, ainsi que des recommandations et conseils formulés à partir de cette analyse, nous avons démontré comment l'audit interne peut indubitablement apporter un plus à l'entreprise, non seulement en atténuant les risques, mais également en optimisant les performances et en assurant l'efficacité et l'efficience des immobilisations corporelles. En somme, cet examen de cycle des immobilisations corporelles constitue un pilier de la gouvernance d'entreprise, contribuant ainsi à garantir la pérennité et la prospérité à long terme de l'organisation.

## CONCLUSION GENERALE

Dans un monde où la performance de l'entreprise est un élément clé de sa réussite, la gestion efficace des immobilisations joue un rôle décisif. Les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue et à des exigences élevées, nécessitant une optimisation continue de leurs actifs. Les immobilisations corporelles, qu'il s'agisse de biens immobiliers, d'équipements ou de technologies, constituent le support sur lequel repose la capacité d'une entreprise à produire, innover et croître.

Les résultats financiers ne sont pas la seule mesure de la performance d'une entreprise ; la productivité, l'efficacité opérationnelle et la capacité à répondre aux attentes des parties prenantes sont également cruciales. Lorsque les immobilisations sont bien gérées, elles peuvent améliorer la qualité des produits et services, augmentant ainsi la satisfaction des clients. Une gestion stratégique des immobilisations permet de prolonger leur durée de vie, de minimiser les temps d'arrêt et d'optimiser les dépenses en maintenance. En investissant dans des actifs de qualité et en mettant en place des processus robustes pour leur gestion, les entreprises peuvent améliorer leur résilience face aux fluctuations du marché et leur capacité d'adaptation. De plus, une gestion proactive des immobilisations libère des ressources pour d'autres investissements stratégiques, favorisant ainsi l'innovation et la croissance à long terme.

L'audit interne intervient ici comme un outil clé pour évaluer et améliorer le cycle des immobilisations corporelles. En assurant une vérification rigoureuse des processus de comptabilisation, de valorisation et de maintenance, l'audit interne permet de maintenir l'intégrité et l'exactitude des informations financières liées aux immobilisations. Cette relation entre l'audit interne et la gestion des immobilisations est fondamentale pour garantir que les actifs de l'entreprise sont utilisés de manière optimale et sont correctement reflétés dans les états financiers.

Ce mémoire a examiné les diverses dimensions de l'audit interne et son rôle essentiel dans l'amélioration de la performance des immobilisations corporelles. L'audit interne a évolué pour devenir un élément crucial de la stratégie d'entreprise, fournissant une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations, sur la qualité, la fiabilité et la transparence des informations, ainsi que sur la conformité aux exigences de l'entreprise et la bonne gestion des risques. Il englobe également des services de conseil et de suivi.



Durant notre recherche au sein de l'EPB, pour étudier la contribution de l'audit interne à l'amélioration de la performance des immobilisations corporelles, nous avons utilisé plusieurs méthodes telles que les entretiens avec des experts de l'audit interne, les observations directes, les recherches documentaires et une analyse déductive des données. La recherche documentaire nous a fourni des perspectives théoriques variées, tandis que l'observation et les entretiens nous ont donné une vision pratique et vivante de l'audit interne en action. Cela nous a permis de mieux comprendre l'impact de l'audit interne sur la performance des immobilisations corporelles et de l'entreprise.

Les résultats de cette étude ont permis de confirmer les trois hypothèses formulées. Premièrement, nous avons constaté que l'audit interne améliore la gestion des immobilisations corporelles en assurant un suivi rigoureux et systématique tout au long de leur cycle de vie. Cela inclut les phases d'acquisition, de maintenance, de valorisation et de mise hors service. Grâce à notre travail d'audit interne, nous avons évalué les processus et identifié des inefficacités. Le service de l'audit interne de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) assure le suivi continu des pratiques de gestion des immobilisations corporelles, et cela peut être observé dans l'efficacité des contrôles internes, la précision des enregistrements comptables, et la conformité aux normes et réglementations en vigueur. Cette approche proactive garantit que les actifs sont utilisés de manière optimale, réduisant les coûts inutiles et maximisant leur contribution à la performance économique de l'entreprise.

Deuxièmement, nous avons observé que l'audit du cycle des immobilisations corporelles joue un rôle dans la détection et la correction des erreurs de comptabilisation, de valorisation et de maintenance. En examinant minutieusement les procédures, nous avons assuré que les informations financières relatives aux immobilisations corporelles étaient justes. Dans le cas de l'EPB, la comptabilisation et la gestion des immobilisations sont entièrement informatisées. Cette informatisation, combinée aux missions régulières menées par le service d'audit interne, assure que les états financiers sont fiables, exacts. Cette précision est essentielle non seulement pour la transparence financière, mais aussi pour les prises de décision stratégiques basées sur ces informations. Les états financiers clairs et fiables renforcent la confiance des parties prenantes, y compris les investisseurs, les régulateurs et les partenaires commerciaux.

Enfin, on a démontré que l'audit interne améliore la performance des actifs et de l'entreprise dans son ensemble en identifiant les zones de sous-performance et en recommandant des améliorations spécifiques. Notre étude pourrait permettre à l'entreprise de mieux exploiter ses ressources et d'optimiser ses opérations, contribuant ainsi à une gestion plus efficace et à une amélioration de la performance globale. Les recommandations issues de notre audit incluent des stratégies visant à améliorer le rendement des actifs et à réduire les coûts associés à leur assurance ou maintenance. Ces améliorations favorisent la croissance et la durabilité de l'entreprise à long terme.

Nous tenons à préciser que notre travail comporte certaines limitations importantes. Tout d'abord, l'une des principales limites est l'accès aux ressources et aux données. Bien que l'étude de cas sur l'EPB nous ait fourni des informations spécifiques sur l'audit interne, un accès à des données plus détaillées, notamment sur les résultats financiers et opérationnels, aurait pu enrichir et approfondir notre analyse de l'impact de l'audit interne sur la performance de l'entreprise.

Ensuite, la contrainte de temps a constitué une autre limite significative. La durée de notre stage, limitée à un mois, n'a pas été suffisante pour mener à bien une mission d'audit interne complète. Un audit interne rigoureux et exhaustif nécessite plus de temps pour permettre une évaluation approfondie des processus, la collecte de données pertinentes, et l'analyse détaillée des résultats. Cette contrainte de temps a restreint notre capacité à explorer en détails toutes les dimensions de l'audit interne et à fournir des recommandations entièrement développées.

En résumé, notre recherche démontre que l'audit interne est bien plus qu'un simple mécanisme de contrôle ; il est un outil stratégique essentiel pour la gestion des immobilisations corporelles et, par extension, pour la performance globale de l'entreprise. En assurant la fiabilité des informations financières et en optimisant l'utilisation des actifs, nous avons démontré que l'audit interne joue un rôle dans la création de valeur durable pour l'entreprise. Pour l'EPB, l'intégration d'un audit interne a été un levier puissant pour atteindre ses objectifs et assurer une croissance pérenne. Cette intégration a permis de renforcer la performance de l'EPB en identifiant les points faibles et en consolidant les points forts, ce qui a conduit à une meilleure gestion des immobilisations et à l'optimisation des ressources. Grâce aux recommandations et conseils issus de l'audit, l'EPB a pu mettre en place des actions correctives et préventives, augmentant ainsi son efficacité opérationnelle.

### Perspectives de la recherche

- L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et du machine learning dans les missions d'audit interne pourrait représenter une avancée significative dans le domaine d'audit. Ces technologies peuvent automatiser l'analyse de grandes quantités de données et identifier plus d'anomalies cachées. La recherche dans ce domaine pourrait explorer comment ces outils peuvent être déployés afin de renforcer les contrôles internes et de fournir des insights sur les risques potentiels, plus rapides et plus précis.
- Une étude comparative entre différentes entreprises et secteurs d'activité pourrait analyser l'impact spécifique de l'audit interne sur la performance organisationnelle. Cette recherche viserait à identifier les meilleures pratiques adaptées à chaque contexte organisationnel, fournissant ainsi des recommandations pour optimiser les processus d'audit interne et améliorer la gestion des risques.

## Bibliographie

### Mémoires et Rapport et cours

- Benyahia, S. (2011, 09 18). *Audit-Immobilisation*. Récupéré sur <https://fr.scribd.com/doc/65411837/Audit-Immobilisation>
- Diallo, H. (2000). *Mémoire « audit de la comptabilisation des immobilisations »*. Récupéré sur [https://www.academia.edu/30718503/Audit\\_des\\_immobilisations](https://www.academia.edu/30718503/Audit_des_immobilisations)
- MENZHI, P. M. (s.d.). *Cours d'audit comptable et financier*. Récupéré sur <https://www.scribd.com/document/391972097/Audit-Comptable-Et-Financier-Du-Professeur-Mme-Kaoutar-El-Menzhi>.
- MITSUNORI KASUKABE, C. S. (s.d.). *Internal Auditing in Mid-Nineteenth Century Railroad Companies: Comparing the Practices of American and British Railroads*. Hokkaido University, Sapporo, Japan.
- QACHAR, A. (2018). *cours-audit-interne*. Récupéré sur SCRIBD: <https://www.scribd.com/document/420642645/Cours-Audit>

### Ouvrages

- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. Essex CM20 2JE England: Pearson Education Limited.
- Anderson, M. (1989). *INTERNAL AUDIT MADE SIMPLE A Practical Guide to Successful Auditing*. 3 Robert Street, London : THE CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY .
- Andrew M. Pettigrew, E. F. (1992). *Making Change in Large Organizations: The Case of the National Health Service*. SAGE Publications.
- Anthony, G. e. (2007). *"Management Control Systems"*. Tata McGraw Hill.
- BERTIN, E. (2007). « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* ». 61 BD Saint-Germain 75240 paris: Groupe EYROLLES, Edition d'organisation. Récupéré sur BERTIN Elisabeth : « *Audit interne : enjeux et pratiques à l'international* », 61 BD Saint-Germain 75240 paris, Groupe EYROLLES, Edition d'organisation, 2007, page 29
- Bertin, É. (2007). *Audit interne Enjeux et pratiques à l'international*. 61, bd Saint-Germain 75240 Paris: Eyrolles.
- Daft, R. L. (2019). *Understanding Management*. Cengage Learning 11th edition .
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. harvard university: Harvard Business Review Press 1st edition.
- Kurian, G. T. (2013). *THE AMA DICTIONARY OF BUSINESS and MANAGMENT*. edition American Management Association.
- Louise Kelly, C. B. (2004). *DICTIONARY of STRATEGY Strategic Management A-Z*. 2455 Teller Road Thousand Oaks, California USA: Sage Publications, Inc.

- Mackenzie, P. W. (1966). *in the foreword to The Accountability and Audit of Governments by E. L. Normanton, Manchester University Press (Publier aussi par Frederick A. Prager, New York ).* New York.
- MAILLET (C) et LE MANH (A). (2005). « *Normes comptables internationales IAS/IFRS* ». Paris: Edition Foucher.
- Neely, A. A. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success.* Financial Times Prentice Hall.
- Neely, A. G. (1995). *Performance measurement system design: A literature review and research agenda.*
- Olivier, L. (1998). *La conduite d'une mission d'audit interne.* 2ème édition, Institut de l'Audit Interne.
- O'regan, D. (2004). *Auditor's dictionary : terms, concepts, processes, and regulations.* New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Pickett, K. H. (2019). *THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK.* The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Pierre vernimmen, P. Q. (2011). « *Finance d'entreprise* ».
- Pigé, B. (2017). *Audit et contrôle interne.* 136 boulevard du Maréchal Leclerc, Caen: Editions EMS.
- Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne.* 61, bd Saint-Germain: Éditions d'Organisation.
- Report, C. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.*
- Robert S. Kaplan, D. P. (1966). *"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action".* Harvard Business Review Press.
- Stede., K. A. (2011). *"Performance Measurement and Management Control: Measuring and Rewarding Performance".* Pearson Education Limited; 3e édition.
- URTON L.ANDERSON, M. J. (2017). *INTERNAL AUDITING, ASSURANCE & ADVISORY SERVICES.* Lake Mary, FL, USA: Internal Audit Foundation.
- Wouter Van Dooren, G. B. (2015). *Performance Management in the Public Sector.* 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge.

## Site web

- Advaloris. (2022). *Durabilité et performance : Peuvent-elles faire bon ménage dans une entreprise ?* Récupéré sur <https://www.advaloris.ch/strategie-entreprise/durabilite-et-performance-peuvent-elles-faire-bon-menage-dans-une-entreprise>
- Cruz, V. (2019, 11 18). *7 Reasons Why Amazon Is So Successful.* Récupéré sur <https://marketbusinessnews.com/why-amazon-successful/220287/>
- McLemore, M. (2023). *La culture de Netflix qui favorise un état d'esprit d'innovation .* Récupéré sur <https://aws.amazon.com/fr/executive-insights/customers/the-culture-of-netflix-that-drives-an-innovation-mindset/>
- McPheat, S. (2023, 12 18). *Steve Jobs' Leadership Style.* Récupéré sur <https://www.mtdtraining.com/blog/steve-jobs-leadership-style.htm>

- Mirmotahari, t. (2022, 06 02). *Google Benefits and Perks for Employees - 11 ideas*. Récupéré sur <https://perkupapp.com/post/11-awesome-google-benefits-and-perks-for-employees/>
- Nowteam. (s.d.). *quest ce que laudit informatique en entreprise*. Récupéré sur <https://www.nowteam.net/quest-ce-que-laudit-informatique-en-entreprise/>
- OVERCAST, K. (2023, 09 18). *Warren Buffett's Investment Strategy*. Récupéré sur <https://www.investopedia.com/articles/01/071801.asp>
- PYX4. (2021, 11 17). *meilleur outils d audit interne* . Récupéré sur <https://pyx4.com/blog/audit-interne-meilleurs-outils/#:~:text=3%20%E2%80%93%20L'approche%20processus%20et,permettre%20de%20ma%C3%A9triser%20ceux%20Dci>.
- questionpro. (2014). *Objectifs de performance des employés : Comment faire + Exemples*. Récupéré sur question pro: <https://www.questionpro.com/blog/fr/objectifs-de-performance-des-salaries/>
- SEPIA-SULOTIONS. (2019, 17 04). *What is Arbutus Analyzer?* Récupéré sur <https://www.sepiasolutions.net/use-cases/data-analysis-use-cases/what-is-arbutus-analyzer/>
- US-Department-of-Veterain-Affairs. (2022, 12 09). *Interactive Data Extraction and Analysis (IDEA)* . Récupéré sur VA Technical Reference Model v 24.4: [https://www.oit.va.gov/Services/TRM/ToolPage.aspx?tid=11215#:~:text=Interactive%20Data%20Extraction%20and%20Analysis%20\(IDEA\)%20provides%20auditors%2C%20accountants,Educational%2C%20Standard%2C%20and%20Network](https://www.oit.va.gov/Services/TRM/ToolPage.aspx?tid=11215#:~:text=Interactive%20Data%20Extraction%20and%20Analysis%20(IDEA)%20provides%20auditors%2C%20accountants,Educational%2C%20Standard%2C%20and%20Network).
- US-Department-of-Veteran-Affairs. (2023, 28 11). *VA Technical Reference Model v 24.4*. Récupéré sur Audit Command Language (ACL) Analytics: <https://www.oit.va.gov/Services/TRM/ToolPage.aspx?tid=6681>
- Wittenmeyer, T. (2024, 03 30). *legalstart.fr*: Récupéré sur Comprendre la dépréciation en comptabilité: <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise/depreciation/>

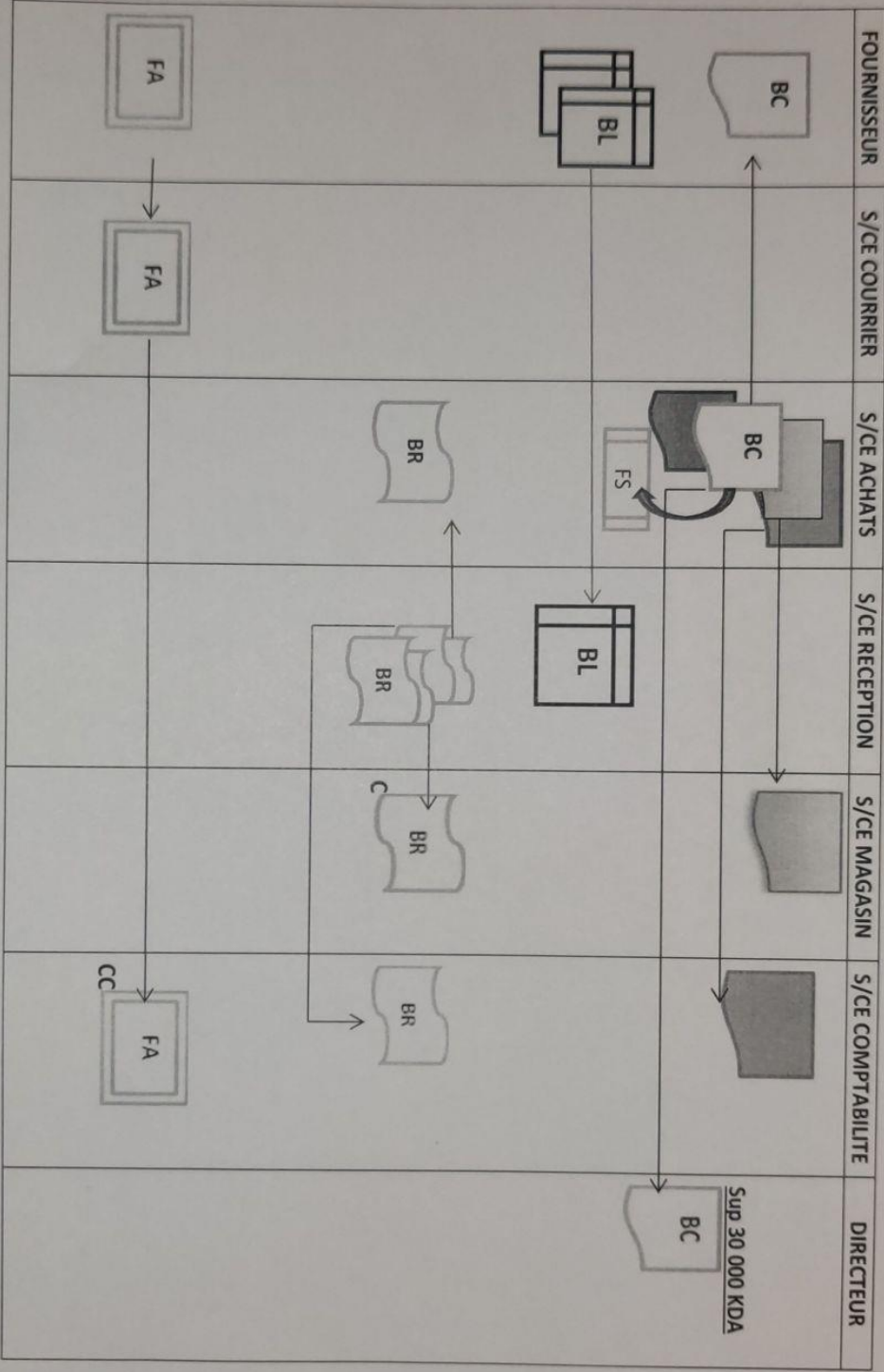
## Documents de sites web

- (IIA). (2024). *about internal audit*. Récupéré sur Institute of Internal Auditors: <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit/#:~:text=What%20is%20Internal%20Audit%3F,and%20improve%20an%20organization's%20operations>.
- AICPA. (1997). *Serving the Public Interest : A New Conceptual Framework for Auditor Independence*. American Institute of Certified Public Accountants.
- CCRC. (2021, 08). *La technologie dans l'audit*. Récupéré sur L'ECHANGE CCRC: <https://cpabccrc.ca/docs/default-source/thought-leadership-publications/2021-technology-audit-fr>
- CPA. (2020, 09). *L'après-pandémie : Cinq questions que les organisations devraient se poser sur l'audit interne*. Récupéré sur <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02549-rg-apres-pandemie-cinq-questions-organisations-audit-interne.pdf>
- Code-de-commerce-francais. (s.d.). Récupéré sur [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006146025/#LEGISCTA000006146025](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000005634379/LEGISCTA000006146025/#LEGISCTA000006146025)

- compta-enligne. (2024, 03 21). *compta-enligne*. Récupéré sur Comptabiliser la cession d'une immobilisation: <https://www.compta-online.com/comptes-675-et-775-comptabiliser-la-cession-une-immobilisation-ao2653>
- COSO. (2013). *Integrated Framework (2013 Framework) The Committee of Sponsoring Organizations*. KPMG LLP.
- COSO. (2024). Récupéré sur <https://www.coso.org/>
- HECTOR. (2021, 02 22). *BLOG Gestion des immobilisations corporelles & incorporelles*. Récupéré sur GESTION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES & INCORPORELLES: <https://hectorassetmanager.com/fr/blog/gestion-immobilisations-corporelles-et-incorporelles/>
- IAS. (2008). *Norme comptables internationales (IAS 16)*. Récupéré sur <https://doc.cncc.fr/docs/ias-16-immobilisations-corporell>
- IFAC. (2024, 05 21). *IFAC*. Récupéré sur CRIPP 2017: [https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/05/CRIPP\\_2017\\_Definition.pdf](https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/05/CRIPP_2017_Definition.pdf)
- IFAC. (s.d.). *Evaluation de processus management*. Récupéré sur [https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2019/04/Guide-Evaluation\\_processus\\_management\\_risques.pdf](https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2019/04/Guide-Evaluation_processus_management_risques.pdf)
- IIA. (2017). *Cadre de référence internationale des pratiques professionnelles CRIPP*.
- IIA. (2022). *Premier Global Research, L'audit interne: une vue d'ensemble*.
- IIA. (2022). *L'audit interne: une vue d'ensemble*. Récupéré sur 2022 Premier Global Research: [https://www.theiia.org/globalassets/site/content/research/foundation/2022-4556-fnd-a-global-view-report-layout\\_french100.pdf](https://www.theiia.org/globalassets/site/content/research/foundation/2022-4556-fnd-a-global-view-report-layout_french100.pdf)
- IIA. (2024). *risk-management*. Récupéré sur IIA UK: <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/#:~:text=Risk%20%7C%20the%20possibility%20of%20an,terms%20of%20impact%20and%20likelihood>
- Journal officiel de la république algérienne. (2009). n°19, 49.
- Limited, A. p. (june 1990). *Guidance for internal auditors* .
- Managergo. (2024). *Indicateurs de performance : mise en place*.
- Mike Bourne, S. M. (2018). *International Journal of Operations & Production Management*. Récupéré sur emerald publishing : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOPM-11-2018-784/full/html>
- PROCOMPTABLE-IASB. (s.d.). *Les Immobilisations Corporelles*. Récupéré sur [https://www.procomptable.com/iasb/comparaison/immo\\_corporelles.htm](https://www.procomptable.com/iasb/comparaison/immo_corporelles.htm)
- Tavares, C. (2023, 09 08). *comptabilite d'entreprise immobilisationcorporelle*. Récupéré sur <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise/immobilisation-corporelle/>
- toyota. (2005). *Social & Environmental Report*. Récupéré sur quality is lifeline of toyota industries: <https://www.toyota-industries.com/csr/reports/items/25-28e.pdf>
- Wilson, T. (8 november 2015). *The Rise of Internal Auditor*. Columbus State University.
- WIPO. (2014). *TEAMMATE PRINCIPLES AND GUIDELINES* . Récupéré sur [https://www.wipo.int/export/sites/www/about-wipo/en/oversight/docs/iaod/audit/annex\\_1.1\\_teammate\\_principles\\_guidelines.pdf](https://www.wipo.int/export/sites/www/about-wipo/en/oversight/docs/iaod/audit/annex_1.1_teammate_principles_guidelines.pdf)

Annexe 1

FLOW SHART





## Annexe 2

### GRILLE D'ANALYSE DES TÂCHES

PROCEDURE	S/CE COURIER	S/CE ACHAT	S/CE RECEP	S/CE MAGASIN	S/CE COMPT	DG
ETABLISSEMENT BC		X				X SUP 30000
RECEPTION			X			
ENREGISTREMENT BR			X			
CONTRÔLE			X			
STOCKAGE						
INVENTAIRE PERM				X		
RAPPROCHEMENT FA/BC				X		
RAPPROCHEMENT FA/BR					X	
RECEPTION FA	X					
VERIFICATION FA						
COMPTABILISATION					X	
ORDONNANCEMENT					X	
SIGNATURE					X	
REGLEMENT					X	

# Table des matiere

Remerciement.....	I
Dédicace .....	II
Dédicace .....	III
Sommaire .....	IV
Liste des abréviations .....	V
Liste des tableaux .....	VI
Liste des Figures.....	VII
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Fondements théoriques de l’audit interne .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 : Approche conceptuelle de l’audit interne. ....</b>	<b>5</b>
1.La notion de l’audit interne .....	5
1.1. La définition de l’audit interne .....	5
1.2. Origines et évolution de l'audit et l’audit interne .....	6
1.3. La demande de l’audit interne .....	8
1.4. Importance de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise : rôle et objectif.....	9
1.5. La typologie d’audit interne .....	9
2.L’alignement de l’audit interne avec autres fonctions et pratiques .....	11
2.1. Distinction entre l'audit interne et l'audit externe .....	11
2.1.1. Les différences entre l'audit interne et l'audit externe .....	11
2.1.2. Les complémentarités entre l'audit interne et l'audit externe.....	12
2.1.3. Les rapprochements entre l'audit interne et l'audit externe.....	13
2.2. Le Contrôle interne et l’audit interne .....	15
2.2.1. Définition du contrôle interne .....	15
2.2.2. Le cadre COSO .....	15
2.2.3. La différence entre l’audit interne et le contrôle interne .....	16
2.2.4. Les objectifs du contrôle .....	16
2.2.5. Le composant du de contrôle interne.....	17
2.3. L’audit interne et le contrôle de gestion .....	18
2.3.1. Les ressemblances entre l’audit interne et le contrôle de gestion.....	18
2.3.2. Les différences entre l’audit interne et le contrôle de gestion .....	19
2.3.3. Les complémentarités entre l’audit interne et le contrôle de gestion .....	19
2.4. L’audit interne et le Risk management.....	20
2.4.1. Fonction du Risk Manager .....	20
2.4.2. Ressemblances avec l'audit interne .....	21

2.5. L’audit interne et l’inspection .....	21
2.5.1. Différences Clés entre L’audit interne et l’inspection .....	21
3. Concepts clé de l’audit interne .....	22
3.1. La Gouvernance de l’entreprise.....	22
3.1.1. Le rattachement de gouvernance avec l’audit interne .....	23
3.2. L’assurance.....	23
3.3. Le conseil .....	24
3.4. L’approche par les risques.....	24
3.4.1. L’Importance de l’Analyse des Risques en Audit.....	24
3.4.2. La notion de risque .....	25
3.5. L’approche par processus .....	25
4. Les principes directeur de l’audit interne .....	26
4.1. L’intégrité.....	26
4.2. L’objectivité .....	27
4.3. La compétence.....	27
4.4. Confidentialité .....	27
4.5. L’Indépendance .....	28
5. Évolution et tendances de l’audit interne .....	28
5.1. Impact des développements technologiques sur l’audit interne.....	28
5.2. Audit interne dans un contexte de changement réglementaire et de complexité croissante des entreprises.....	29
<b>Section 02 : les normes et la structure organisationnelle de la fonction d’audit.....</b>	<b>31</b>
1. Les normes de l’audit interne .....	31
1.1. Les normes de qualification .....	32
1.1.1. La série 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilité .....	32
1.1.2. La série 1100 : Indépendance et objectivité .....	32
1.1.3. La série 1200 : Compétence et conscience professionnelle .....	33
1.1.4. La série 1300 : Programme d’assurance et d’amélioration qualité.....	34
1.2. Les normes de fonctionnement.....	35
1.2.1. La série 2000 : Gestion de l’audit interne .....	36
1.2.2. La série 2100 : Nature du travail .....	37
1.2.3. La série 2200 : Planification de la mission.....	38
1.2.4. La série 2300 : La réalisation de la mission .....	40
1.2.5. La série 2400 : Communication des résultats.....	40
1.2.6. La série 2500 : Surveillance des actions de progrès.....	42
1.2.7. La série 2600 : Communication relative à l’acceptation des risques.....	42
2. La structure organisationnelle de la fonction d’audit .....	42
2.1. L’organisation centralisé de l’audit interne .....	42

2.1.1. La segmentation du service d’audit interne par métier ou compétence.....	43
2.2. L’organisation décentralisé de l’audit interne .....	44
2.2.1. Les missions du service d’audit interne décentralisé des filiales .....	44
2.2.2. Les missions du service d’audit central.....	44
2.2.2.1. Etablissement des normes .....	45
2.2.2.2. Définition de la politique et des moyens de la Formation professionnelle.....	45
2.2.2.3. L’évaluation des activistes des auditeurs .....	45
2.2.2.4. L’exécution de missions spécifiques .....	45
<b>Chapitre 02 : l’audit interne et la performance du cycle des immobilisations corporelles.....</b>	<b>49</b>
<b>Section 1 : Généralités sur les immobilisations corporelles .....</b>	<b>50</b>
1.introduction aux immobilisations corporelles .....	50
1.1. Définitions des immobilisations corporelles .....	50
1.2. Classification des immobilisations corporelles .....	51
1.3.L’importance des immobilisations corporelles .....	52
2.Processus Complets de Gestion des Immobilisations Corporelles .....	53
2.1. Les méthodes d’acquisition des immobilisations corporelles .....	53
2.2. L’évaluation initiale des immobilisations corporelles.....	54
2.2.1. La valeur d’entrée.....	56
2.2.2. Valeur actuelle des immobilisations corporelles .....	57
2.2.3. Valeur au bilan (valeur net comptable VNC) .....	58
2.3. L’amortissement des immobilisations corporelles .....	58
2.4. Test de dépréciation des immobilisations corporelles .....	60
2.4.1. Le calcul de la dépréciation.....	60
2.5. La réévaluation des immobilisations corporelles .....	61
2.5.1. La réévaluation libre.....	61
2.5.2. La réévaluation légale .....	62
2.6. La cession et la sortie des immobilisations corporelles.....	62
3.La gestion des risques des immobilisations corporelles.....	63
3.1. Les risques associés aux immobilisation corporelles .....	64
3.2. Stratégies de gestion des risques .....	65
Section 2 : la notion de performance .....	66
1.La définition de la performance .....	66
2.L’objectif de la performance .....	68
3.La mesure et l’évaluation de la performance .....	70
3.1. Les indicateurs de performance.....	70
3.2. Les étapes typiques du processus de mesure de la performance .....	71
4.Les dimensions de la performance .....	72

5. Les déterminants de la performance : Les facteurs qui influencent la performance .....	73
6. Optimisation de la Performance grâce à l'Audit interne.....	74
7. Le rôle de l'audit interne dans la gouvernance d'entreprise.....	75
<b>Section 3 : Les apports de l'audit interne sur la performance du cycle des immobilisations corporelles .....</b>	<b>76</b>
1. Évaluation de la robustesse des systèmes.....	77
1.1. Systèmes de suivi des actifs .....	77
1.2. Systèmes de calcul des amortissements .....	77
2. Vérification de la précision des méthodes de collecte de données.....	77
2.1. Inventaire Physique des Actifs .....	77
2.2. Documentation des coûts d'acquisition .....	78
3. Examen de la communication des informations.....	78
3.1. Rapports financiers.....	78
3.2. Réunions de direction .....	78
4. Garantie de transparence et d'intégrité .....	78
4.1. Conformité aux normes comptables.....	79
4.2. Réévaluation des actifs.....	79
5. Optimisation de la gouvernance et de la gestion des risques .....	79
5.1. Processus de révision des politiques d'amortissement.....	79
5.2. Gestion des actifs improductifs .....	79
<b>Chapitre 03 : La démarche d'une mission d'audit interne du cycle des immobilisations corporelles .....</b>	<b>82</b>
<b>Section 1 : outils et techniques d'audit interne .....</b>	<b>82</b>
1. Re-vérification.....	82
2. Observation .....	82
3. Corroboration .....	83
4. Analyse comparative .....	83
5. Inspection .....	84
6. La réconciliation.....	84
7. L'avis d'expert.....	84
8. Les entretiens.....	85
9. L'examen des rapports publiés ou des recherches .....	85
10. La confirmation indépendante.....	86
11. Tester le service en tant que client.....	86
12. Les modèles mathématiques.....	87
13. Les questionnaires .....	87
14. La comparaison .....	87
15. Les enquêtes de satisfaction des utilisateurs .....	88

<b>Section 02 : Le déroulement de la mission d’audit interne des immobilisations corporelles.....</b>	<b>89</b>
1. La phase de préparation (Phase d’étude).....	89
1.1. L’ordre de mission.....	89
1.2. Le plan d’approche (l’étape de familiarisation) .....	92
1.2.1. La prise de connaissance .....	92
1.2.2. L’identification et l’évaluation des risques .....	93
1.2.3. L’élaboration du référentiel (définition des objectifs).....	94
2.La phase de réalisation .....	95
2.1. La réunion d’ouverture .....	96
2.2. Le programme d’audit (programme de vérification) .....	97
2.2.1. Objectifs Principaux .....	97
2.2.2. Contenu du Programme d’Audit .....	98
2.3. Le questionnaire du contrôle interne .....	98
2.3.1. Questionnaire ou Check-list .....	98
2.3.2. Les Questions Fondamentales .....	99
2.3.3. Affinement et Risques .....	99
2.4. Le travail sur le terrain .....	99
2.4.1. Observation Immédiate .....	99
2.4.2. Observations Spécifiques .....	100
2.5. Cohérences et validations .....	101
2.5.1. Les cohérences .....	102
2.5.2. Les validations.....	102
3.La phase de conclusion.....	103
3.1. Le projet d’audit interne .....	103
3.2. La réunion de clôture.....	103
3.2.1. Les cinq principes de la réunion de clôture .....	103
3.2.2. Le déroulement de la réunion de clôture .....	104
3.3. Le rapport d’audit interne.....	105
3.3.1. Principes du Rapport .....	105
3.3.2. Structure du Rapport .....	105
3.3.3. Normes du Rapport d’Audit Interne .....	106
3.4. Réponses aux recommandation et suivi du rapport.....	108
3.4.1. Les réponses aux recommandations .....	108
3.4.2. Suivi de rapport .....	109
3.4.2.1. Importance du Suivi .....	109
3.4.2.2. Principes Normatifs.....	109
3.4.2.3. Méthodes de Suivi.....	109

<b>Chapitre 04 : la mission d’audit interne des immobilisations corporelles au sein de l’entreprise portuaire de Bejaia .....</b>	<b>112</b>
<b>Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil .....</b>	<b>112</b>
1. Historique de l’Entreprise Portuaire de Bejaia .....	112
1.1. Généralité sur le port de Bejaia .....	112
1.2. Historique et cadre juridique .....	113
1.3. Implantation géographique du port de Bejaia.....	115
2. Missions et activités de l’entreprise .....	116
2.1. Missions de l’entreprise.....	116
2.2. Activités de l’entreprise.....	116
3. Organisation de l’entreprise .....	117
<b>Section 2 : La réalisation d’une mission d’audit interne des immobilisations corporelles au sein de l’EPB.....</b>	<b>121</b>
1. Phase de préparation.....	121
1.1. L’ordre de mission.....	121
1.2. Prise de connaissance de la fonction des immobilisations corporelles.....	122
1.2.1. Analyse des procédures .....	122
1.3. Grille d’analyse des taches .....	124
1.4. Identification des risques .....	126
1.4.1. Le diagramme de circulation des documents (DCD) .....	127
1.4.2. Le questionnaire du contrôle interne .....	129
1.4.3. Tableau d’analyse des risques.....	131
1.5. Détermination des objectifs (le rapport d’orientation) .....	132
2. La phase de réalisation .....	134
2.1. La réunion d’ouverture .....	134
2.2. Le travail sur le terrain .....	135
2.2.1. Le questionnaire du contrôle interne du cycle des immobilisations incorporelles (QCI) .....	135
2.2.2. Evaluation des procédures.....	137
3. Phase de conclusion.....	140
3.1. Le projet d’audit .....	140
3.2. La réunion de la clôture.....	140
3.3. Le rapport d’audit définitif.....	141
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>144</b>
Bibliographie .....	148
Annexe .....	152
Résumé.....	160

## Résumé

Les immobilisations corporelles constituent une partie importante de l'actif de l'entreprise et souvent, ce sont elles qui créent de la richesse pour l'entreprise. Il est donc essentiel que ces actifs soient performants, efficaces et efficaces.

Le but de la présente étude est de démontrer comment l'audit interne contribue à l'amélioration de la performance des immobilisations corporelles. Ce travail pratique consiste en la réalisation d'une mission d'audit interne du cycle des immobilisations au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, en utilisant des méthodes telles que : les entretiens, l'analyse des risques, les tests de conformité, le renforcement du contrôle interne, ainsi que la formulation de recommandations et de conseils.

À travers cette étude, nous avons observé que l'audit interne participe à l'amélioration de la performance des immobilisations corporelles grâce à une approche systématique et objective. Cette approche permet de détecter les risques et les opportunités, et de formuler des recommandations pertinentes pour l'entreprise.

## Summary

Tangible assets form a significant part of a company's assets, often driving the generation of wealth. Therefore, ensuring these assets are performant, effective, and efficient is vital.

The aim of this study is to illustrate how internal auditing enhances the performance of tangible assets. This practical work, carried out at the Béjaïa Port Company, involves conducting an internal audit of the tangible assets cycle. The methods employed include interviews, risk analysis, compliance testing, strengthening internal controls, and providing recommendations and advice.

Our findings show that internal audit significantly improves the performance of tangible assets. This is achieved through its systematic and objective approach, which aims to identify risks and opportunities, and formulate appropriate recommendations for the company.

## ملخص

تشكل الأصول الثابتة جزءًا مهمًا من أصول الشركة وغالبًا ما تكون هي التي تخلق الثروة للشركة. لذلك، من الضروري أن تكون هذه الأصول ذات أداء عالي وكفاءة وفعالية.

يهدف هذا البحث إلى إثبات كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين أداء الأصول الثابتة. يتضمن هذا العمل العملي إجراء مهمة تدقيق داخلي لدورة الأصول الثابتة في الشركة المينائية لبجاية، باستخدام طرق مثل: المقابلات، تحليل المخاطر، اختبارات الامتثال، تعزيز الضوابط الداخلية، بالإضافة إلى صياغة التوصيات والنصائح.

من خلال هذه الدراسة، لاحظنا أن التدقيق الداخلي يساهم في تحسين أداء الأصول الثابتة من خلال نهج منهجي وموضوعي. ينتج هذا النهج اكتشاف المخاطر والفرص وصياغة توصيات ذات صلة للشركة.