

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA – BEJAIA

Faculté Des Sciences Économiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion.

Département Des Sciences Financiers Et Comptabilité.



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en finance et comptabilité
Spécialité : comptabilité et audit.

Thème :

**La contribution de l'audit interne à la
gouvernance d'entreprise.**

Cas : Cevital Béjaïa

Présenté par :

BENHACINE Amel

Encadré par :

Dr. Merouani Chiraz

Année Universitaire : 2024/2025

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude envers le Bon Dieu Tout-Puissant, qui nous a accordé la patience, la force et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail de recherche. Sa miséricorde et sa guidance nous ont accompagnées à chaque étape, malgré les doutes, les défis et les moments d'incertitude.

*Nous adressons également toute notre gratitude à **Docteur Merouani Chiraz**, notre encadrante universitaire, pour sa bienveillance, sa rigueur scientifique et sa patience exemplaire. Elle a su orienter notre réflexion avec intelligence, tout en respectant notre rythme, en nous encourageant et en nous poussant à donner le meilleur de nous-même. Son soutien constant a été un véritable pilier tout au long de ce parcours.*

Mes remerciements vont aux membres du jury pour l'attention portée à mon travail et pour leurs observations constructives.

*Ce mémoire a été réalisé dans le cadre d'un stage pratique au sein du groupe Cévital, un environnement professionnel riche, stimulant et humainement formateur. À ce titre, nous exprimons notre reconnaissance la plus sincère à Monsieur **Tounes Mourad**, notre encadrant professionnel chez Cévital, pour son accueil chaleureux, sa disponibilité et la confiance qu'il nous a témoignée. Grâce à son accompagnement attentif et à ses conseils techniques avisés, nous avons pu mener ce travail dans les meilleures conditions.*

*Nos sincères remerciements vont également à **Monsieur le Professeur Oukaci Kamel**, Doyen de la Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et des Sciences Commerciales de l'Université de Béjaïa, pour les conditions d'étude favorables qu'il a mises en place, ainsi que pour son engagement indéfectible envers les étudiants.*

Nous souhaitons aussi exprimer notre reconnaissance aux membres du personnel administratif, aux enseignants et aux intervenants du Master, pour la richesse de leurs apports, leur écoute et leur professionnalisme.

Enfin, nous adressons une pensée toute particulière à toutes celles et ceux qui nous ont soutenues de près ou de loin : nos familles, nos camarades, nos amis, pour leur présence rassurante, leurs encouragements et leur patience précieuse tout au long de ce chemin.

Dédicaces

À mes chers parents,

Papa et Maman,

Vous êtes les piliers de ma vie, mes repères les plus sûrs. Merci pour vos sacrifices silencieux, votre amour inconditionnel, votre patience infinie et votre soutien sans faille. Ce travail est à l'image de ce que vous m'avez toujours appris : la persévérance, l'honnêteté et le courage.

À mes sœurs bien-aimées,

Cylia, Céléna et Louiza,

Votre présence lumineuse, vos mots doux et votre affection m'ont portée dans les moments de doute. Merci pour votre tendresse et votre complicité, elles ont été mon refuge.

À mes frères,

Rayane et Mazigh,

Merci d'avoir été là, avec vos sourires sincères et votre énergie qui m'ont tant inspirée. Votre soutien discret mais constant a été une véritable force.

À mon entraîneur, Mourad Serikma,

Merci pour votre rigueur, votre encouragement constant et votre foi en mes capacités, bien au-delà du sport. Vous m'avez appris à me relever, à me dépasser et à ne jamais renoncer — des leçons précieuses que j'ai emportées avec moi bien au-delà du terrain.

À tous ceux que je porte dans mon cœur,

Cette réussite est aussi un peu la vôtre.

Liste des figures

Figure II. 1: Organigramme General De Cevital Agroalimentaire	16
---	----

Liste des tableaux

Tableau I. 1: Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (IIA)	10
--	----

Tableau II. 1 : Présentation du Groupe Cévital	14
--	----

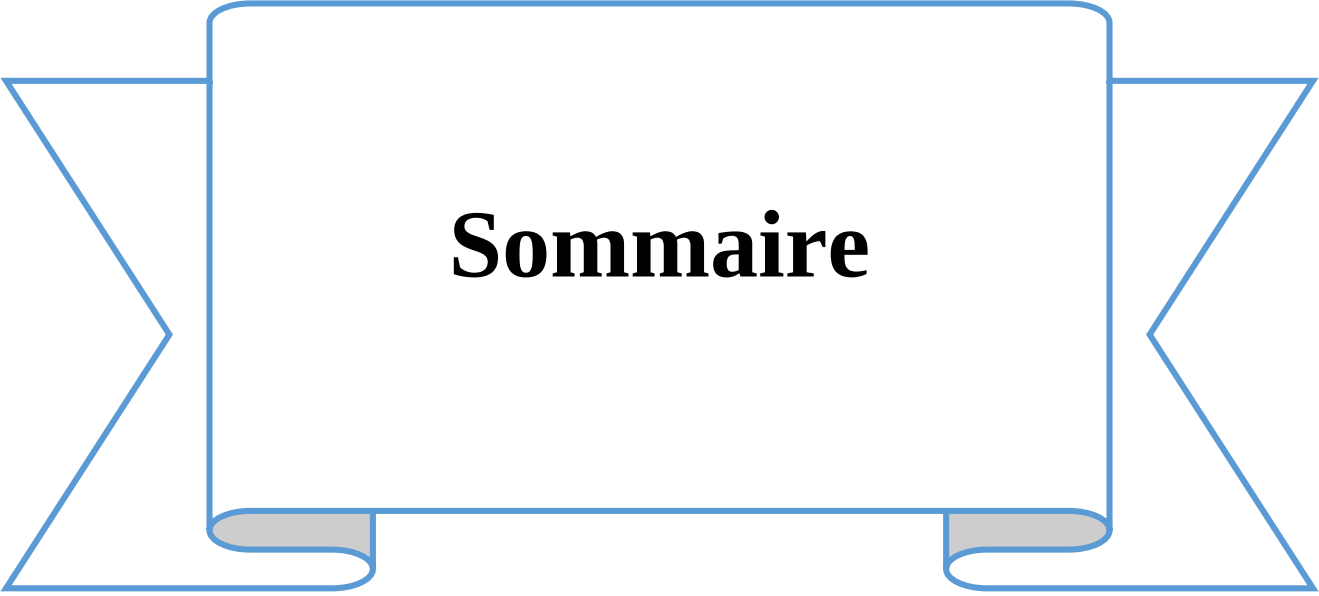
Tableau II. 2 : Grille de séparation des fonctions et taches.....	21
---	----

Tableau II. 3: QCI.....	22
-------------------------	----

Tableau II. 4: Fiche QCI – Immobilisations (Corporelles, Incorporelles et Financières)	26
--	----

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA	Institute of Internal Auditors
IPPF	International Professional Practices Framework
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne



Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dedicaces

Introduction générale..... 1

CHAPITRE I : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L’AUDIT INTERNE ET DE LA GOUVERNANCE D’ENTREPRISE

I.1. Généralités sur l’audit interne4

I.2. Gouvernance d’entreprise « éléments de base » 10

CHAPITRE II : AUDIT DU CYCLE DE GESTION DES IMMOBILISATIONS CHEZ CEVITAL

II.1. Présentation de l’organisme d’accueil 14

II.2. Système d’audit et de contrôle interne : cycle d’investissement 17

II.3. La conduite d'une mission d'audit interne au sein de CEVITAL 28

Conclusion générale 36

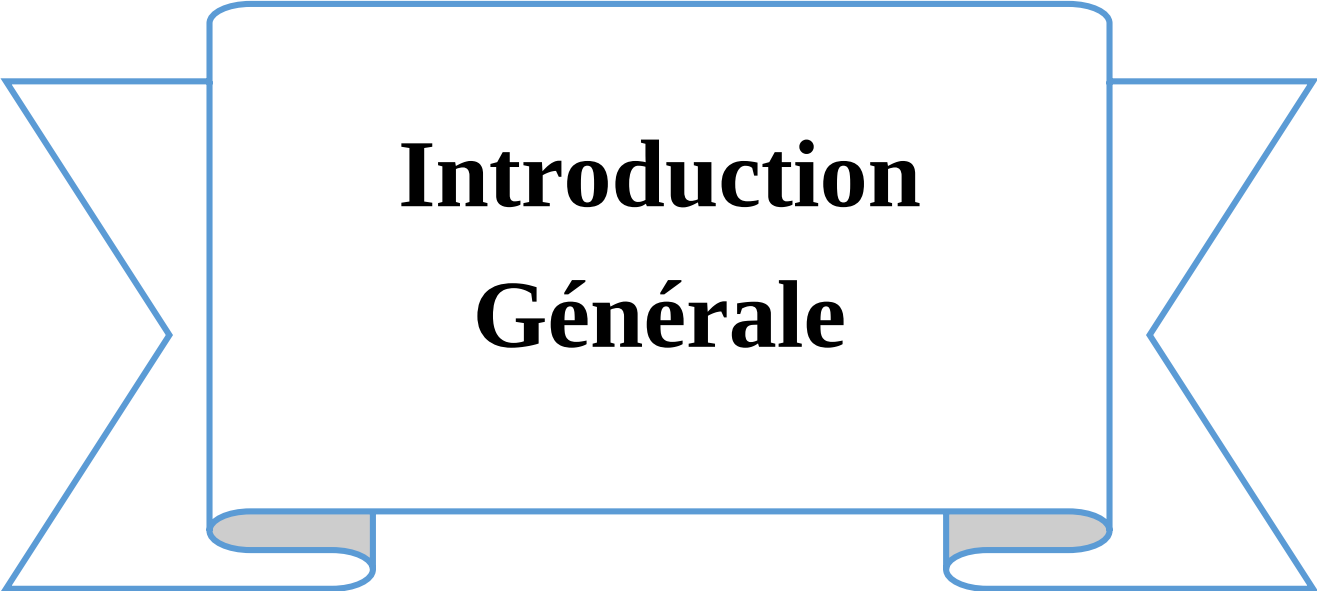
Références Bibliographiques..... 37

Liste des figures 41

Liste des tableaux 41

Liste des abreviations 42

Annexes



Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique marqué par une concurrence accrue, des régulations de plus en plus strictes et une exigence croissante de transparence, la gouvernance d'entreprise s'impose comme un levier essentiel pour garantir la durabilité et la performance des organisations. Fondée sur des principes, des mécanismes et des procédures visant à structurer la gestion et le contrôle des entreprises, elle joue un rôle stratégique dans la préservation de la conformité réglementaire et l'optimisation des résultats économiques (Tricker, 2021). Dans ce cadre, la confiance des parties prenantes devient un facteur déterminant pour renforcer la résilience et la compétitivité des entreprises.

L'audit interne se positionne comme un outil clé au service de cette gouvernance. En fournissant une évaluation indépendante et impartiale des processus de gestion, des systèmes de contrôle interne et du respect des normes réglementaires, il contribue à l'identification des risques, à leur maîtrise et à l'amélioration des performances organisationnelles (Institute of Internal Auditors, 2021). Son rôle dépasse la simple fonction de contrôle, intégrant également des missions de conseil stratégique permettant d'orienter les décisions des dirigeants et d'assurer une gestion optimale des ressources.

Les scandales financiers majeurs, tels qu'Enron et WorldCom, ont révélé d'importantes lacunes en matière de gouvernance et de contrôle interne, mettant en évidence la nécessité de dispositifs de surveillance robustes, comme l'audit interne (Cadbury, 2020). Ces événements ont accéléré l'instauration de régulations plus rigoureuses et sensibilisé les entreprises à l'importance d'une gouvernance efficace et transparente.

En Algérie, le renforcement de la gouvernance d'entreprise reste un défi majeur, en particulier pour les grandes entreprises privées confrontées à des enjeux de transparence, de gestion des risques et de conformité réglementaire. À cet égard, l'audit interne apparaît comme un levier stratégique. Le groupe **Cévital**, premier conglomérat privé algérien, constitue un exemple pertinent pour analyser cette problématique. Créé en 1998 et actif dans des secteurs stratégiques tels que l'agroalimentaire, l'industrie et la distribution, Cévital connaît une expansion rapide qui exige une gouvernance rigoureuse et un dispositif de contrôle interne performant, indispensables pour gérer efficacement les risques et optimiser les performances.

Ce travail de recherche vise à analyser la contribution de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise en prenant le groupe **Cévital** comme étude de cas. La problématique centrale qui guidera cette étude est formulée ainsi :

« En quoi l'audit interne constitue-t-il un levier stratégique pour améliorer la gouvernance et optimiser la gestion au sein du groupe Cévital ? »

Afin de répondre à cette question principale, plusieurs interrogations subsidiaires seront explorées :

- Comment l'audit interne contribue-t-il à renforcer la transparence et garantir la conformité du groupe Cévital aux normes réglementaires et éthiques ?
- Quels sont les principaux défis auxquels se heurte l'audit interne de Cévital, et comment ces défis influencent-ils l'efficacité de la gouvernance d'entreprise ?
- Quelles pratiques optimales d'audit interne peuvent être mises en œuvre pour améliorer durablement la gouvernance au sein du groupe Cévital ?

Hypothèses de recherche

Les réponses à ces interrogations s'appuieront sur les hypothèses suivantes :

H1 : L'audit interne joue un rôle fondamental dans le renforcement de la transparence et de la conformité réglementaire du groupe Cévital, en contribuant à une gouvernance plus fiable et crédible.

H2 : Les défis opérationnels et structurels rencontrés par l'audit interne de Cévital influencent directement l'efficacité du dispositif de gouvernance, en impactant la gestion des risques et la prise de décisions stratégiques.

L'implémentation de pratiques optimales en audit interne permet d'améliorer durablement la gouvernance d'entreprise, en consolidant les performances organisationnelles et la compétitivité du groupe.

Objectifs du travail de la recherche

Analyser le rôle fondamental de l'audit interne dans la gouvernance des entreprises.

Évaluer la contribution spécifique de l'audit interne au sein du groupe Cévital.

Proposer des pratiques optimales pour renforcer la gouvernance d'entreprise par l'audit interne.

Mesurer l'impact de l'audit interne sur la performance et la pérennité organisationnelle.

Méthodologie Adoptée

Afin de mener cette étude de manière rigoureuse, une approche combinée sera adoptée.

Une analyse approfondie des travaux académiques et des normes de référence en matière d'audit interne et de gouvernance d'entreprise servira de cadre théorique.

L'étude de cas du groupe Cévital s'appuiera sur des entretiens réalisés auprès d'experts en audit interne et de responsables de l'entreprise.

La collecte des données reposera sur des interviews, des sondages et l'examen de documents internes.

L'analyse des données combinera les approches qualitative et quantitative afin de fournir une évaluation approfondie et nuancée.

Bien que cette recherche repose sur des analyses qualitatives et quantitatives, elle ne prend pas en compte certains facteurs externes pouvant influencer la gouvernance d'entreprise.

Structure du mémoire

Ce travail de recherche est structuré en deux chapitres complémentaires.

Le premier chapitre constitue le cadre conceptuel et théorique de l'étude. Il expose les fondements de l'audit interne, ses missions, ses normes de référence et son rôle dans le renforcement des principes de gouvernance d'entreprise.

Le deuxième chapitre est dédié à l'étude de cas du groupe Cévital. À travers l'analyse du système d'audit interne mis en place au sein de cette entreprise, il évalue l'impact réel de l'audit sur la gouvernance, la transparence, la gestion des risques et la performance organisationnelle.

**CHAPITRE I : FONDEMENTS
CONCEPTUELS ET
THEORIQUES DE L'AUDIT
INTERNE ET DE LA
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

Introduction

L'audit interne joue désormais un rôle stratégique au sein des organisations, en tant qu'outil essentiel de gestion des risques, d'amélioration des processus et de renforcement de la gouvernance. Ce premier chapitre a pour objectif d'établir les fondements conceptuels et théoriques de cette fonction, en retraçant son évolution, en définissant ses objectifs fondamentaux et en analysant son impact sur la structure organisationnelle.

Nous commencerons par examiner l'émergence et l'évolution de l'audit interne, qui est passé d'un simple mécanisme de vérification comptable à une activité intégrée de conseil et d'évaluation des risques. Cette transformation s'accompagne de principes clés tels que l'indépendance, l'objectivité et la valeur ajoutée de l'audit interne, que nous clarifierons afin de mieux comprendre son rôle dans les organisations contemporaines.

Dans un second temps, nous analyserons l'interaction de l'audit interne avec les autres mécanismes de contrôle et son rôle dans la gouvernance d'entreprise. L'objectif sera de mettre en lumière son caractère transversal, ainsi que les exigences structurelles et organisationnelles qui conditionnent son efficacité. Cette analyse permettra de mieux appréhender la façon dont l'audit interne contribue à la gestion des risques, à la prise de décisions stratégiques et à la durabilité des entreprises.

I.1. Généralités sur l'audit interne

Le contrôle interne occupant une place de choix en matière de gouvernance, l'audit interne a fini par s'ériger en un indispensable pilier de l'organisation moderne. Dans cette première partie, il est proposé de préciser ce que l'on entend par audit interne, son sens, ses principales missions, son rôle au sein de la gouvernance de l'entreprise et les fondements de leur articulation.

I.1.1 Définition et rôle de l'audit interne

L'audit interne est aujourd'hui reconnu comme une fonction stratégique essentielle à la bonne gouvernance d'entreprise. Il s'agit d'une activité indépendante et objective, visant à évaluer méthodiquement les processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance. Son objectif principal est de fournir une assurance raisonnable quant à l'efficacité de ces dispositifs tout en formulant des recommandations pour les améliorer. Bien au-delà de

CHAPITRE I : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

sa mission initiale de vérification comptable, l'audit interne contribue à la création de valeur en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs de manière efficace et maîtrisée (Bertin, 2007 ; IFACI, 2000).

Fonctionnant de manière autonome, l'audit interne intervient régulièrement pour garantir la fiabilité des informations, la cohérence des opérations et l'intégrité des structures organisationnelles (Ammar, 2007). Son rôle dépasse ainsi celui d'un simple mécanisme de contrôle pour s'intégrer dans une approche plus large de gestion des risques et d'optimisation des pratiques organisationnelles.

A. Historique de l'audit interne

L'audit Les origines de l'audit interne remontent à l'Antiquité, où des mécanismes rudimentaires de contrôle étaient déjà mis en place pour surveiller la gestion des ressources publiques. Le terme *audit* est dérivé du verbe latin *audire* (« écouter »), évoquant la pratique ancienne de vérification des comptes et de supervision des opérations comptables (Ziani & Medjdoub, 2016).

Toutefois, la formalisation moderne de l'audit interne est essentiellement issue des pays anglo-saxons. À partir du XX^e siècle, l'essor des fonctions financières et la nécessité de maîtriser les risques ont conduit les entreprises à instituer des dispositifs de contrôle internes plus performants (Candau, 2002). La crise financière de 1929 a accentué cette évolution en incitant les organisations à renforcer leurs pratiques de contrôle pour éviter les dérives comptables et financières.

La professionnalisation de l'audit interne a pris une nouvelle dimension en 1941 avec la création de **The Institute of Internal Auditors (IIA)**, organisme international regroupant des experts convaincus du rôle stratégique de l'audit interne et de la nécessité de normaliser cette activité (Renard, 2006). En France, la publication du premier ouvrage dédié à l'audit interne en 2016 a marqué une étape clé dans la reconnaissance académique et professionnelle de cette discipline (Ziani & Medjdoub, 2016).

Au-delà de son aspect technique, l'audit interne est aujourd'hui perçu comme un véritable levier de gouvernance d'entreprise. Cette fonction a été confortée par de nombreux travaux, notamment le **rapport Treadway (1987)**, qui souligne son rôle fondamental dans la prévention de la fraude et la protection des intérêts des parties prenantes (Renard, 2006).

B. Les missions de l'audit interne

CHAPITRE I : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Les Les missions de l'audit interne définissent sa finalité et son champ d'action au sein des organisations.

La première mission est le **contrôle**, qui consiste à assurer le bon fonctionnement des systèmes internes. Selon Candau (2002), l'audit interne repose sur un principe de « *contrôle dans le contrôle* », visant à surveiller et améliorer les mécanismes existants. Loin d'être un outil répressif, il permet d'identifier les failles et de proposer des mesures correctives pour renforcer l'efficacité de l'organisation.

La deuxième mission est liée à la **gestion des risques**. Grâce à une approche impartiale et indépendante, l'auditeur identifie les menaces internes et externes susceptibles de compromettre la stabilité et la performance de l'entreprise. Renard (2006) illustre bien cette mission en comparant l'audit à une « *odeur de gaz* », un signal précoce indiquant un dysfonctionnement latent avant qu'il ne devienne critique (Portelli, 2013). Cette fonction confère à l'audit interne un rôle prédictif crucial dans la stratégie de gestion des risques.

Enfin, la troisième mission concerne l'**amélioration des processus**. Selon l'IIA (2004), l'audit interne est une activité indépendante et objective qui vise à fournir des assurances et des recommandations permettant une amélioration continue des opérations et une optimisation des ressources. Contrairement à une approche purement corrective, l'audit anticipe les besoins, consulte les dirigeants et contribue activement à la performance globale de l'entreprise (Brink & Witt, 1983).

L'évolution des missions de l'audit interne a conduit à l'élaboration de normes internationales visant à encadrer strictement cette pratique. **The Institute of Internal Auditors (IIA)** a ainsi défini des exigences précises en matière de compétences, de méthodologie et de principes éthiques. Parmi ces principes fondamentaux figurent l'**indépendance**, la **confidentialité** et l'**objectivité**, qui garantissent la fiabilité et la crédibilité du travail des auditeurs (IIA, 2004 ; Portelli, 2013).

En France, l'**IFACI** constitue l'organisme de référence pour l'application et la diffusion de ces normes. Afin de garantir la transparence des missions et la confiance des parties prenantes, un **code de déontologie** a été instauré, imposant à chaque auditeur le respect strict des valeurs professionnelles essentielles à l'exercice de ses fonctions.

I.1.2 Etapes du processus de l'audit interne

Le processus d'audit interne repose sur une démarche méthodique visant à évaluer les processus et les contrôles internes d'une organisation afin d'en garantir l'efficacité et la conformité aux normes établies. Il se divise en quatre phases principales : **la planification, l'exécution, la rédaction du rapport et le suivi des recommandations**. Chacune de ces étapes joue un rôle essentiel dans l'optimisation des pratiques organisationnelles et l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

➤ **Planification**

La phase de planification constitue le socle de l'audit interne. Elle vise à définir les objectifs de l'intervention, à identifier les zones à risques, à sélectionner les domaines critiques à examiner et à élaborer un plan de travail structuré. Une planification rigoureuse permet d'optimiser les ressources disponibles et de cibler les points stratégiques nécessitant une analyse approfondie (Elliott, Dawson et Edwards, 2007).

➤ **Phase Exécution**

Une fois l'audit terminé, les auditeurs formulent leurs constats et recommandations dans un rapport structuré. Ce document doit être clair, objectif et accessible aux parties prenantes, notamment aux dirigeants et aux responsables des fonctions concernées. L'Université de l'Oregon précise que le rapport inclut également la réponse de la direction ainsi qu'un plan d'action destiné à corriger les éventuelles failles identifiées.

➤ **Phase Rédaction du rapport**

Les auditeurs sont à ce stade capables de consolider leurs constats et de formuler leurs recommandations. Le rapport doit être clair, objectif, accessible tant à la direction qu'aux parties prenantes. L'Université de l'Oregon précise que le rapport comprend aussi la réponse de la direction et le plan d'action préconisé (University of Oregon.).

➤ **Phase Suivi des recommandations**

La dernière phase vise à s'assurer de la mise en œuvre effective des recommandations formulées. Ce suivi garantit que les mesures correctives sont bien appliquées et contribue ainsi à l'amélioration continue des processus internes. L'Université de Virginie-Occidentale rappelle que cette étape peut inclure une évaluation ultérieure ou un audit de suivi afin de vérifier l'efficacité des actions mises en place.

I.1.3 Outils et techniques utilisées en audit interne

L'audit interne repose sur l'utilisation de divers outils et méthodes qui permettent d'évaluer l'efficacité opérationnelle d'une organisation et d'optimiser ses pratiques de gouvernance. Parmi les principaux outils et techniques figurent **l'évaluation des risques, le contrôle des processus et l'intégration des nouvelles technologies** telles que l'analyse de données et l'intelligence artificielle (IA).

A. Évaluation des risques

L'évaluation des risques constitue une étape clé de l'audit interne. Elle permet d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'organisation. Les avancées technologiques ont considérablement renforcé la capacité des auditeurs internes à détecter les risques grâce à des outils automatisés et des analyses en temps réel (Moorthy et al., 2011). Ces technologies facilitent la concentration des efforts sur les zones à haut risque et permettent une intervention rapide et ciblée.

Par ailleurs, des solutions modernes comme celles développées par FloQast (2023) offrent des systèmes de gestion de l'audit fondés sur une approche automatisée des risques, permettant une meilleure structuration et une optimisation des ressources consacrées à cette activité.

B. L'évaluation de la conformité

L'audit interne inclut une évaluation approfondie de la conformité des opérations avec les politiques internes, les procédures et les réglementations en vigueur. Cette phase permet également de tester l'efficacité des contrôles internes. Coderre (2009) souligne que l'automatisation du travail d'audit, notamment via des outils comme **ACL (Audit Command Language)**, facilite le suivi des processus et améliore la détection des anomalies avant qu'elles ne génèrent des erreurs critiques.

En complément, FormsOnFire (2024) met en avant l'apport de la **robotisation des processus (RPA)**, qui permet aux auditeurs d'automatiser des contrôles répétitifs tout en renforçant la traçabilité des opérations.

C. Technologies modernes : analyse de données, intelligence artificielle, etc.

L'intégration des technologies avancées constitue une révolution dans l'audit interne contemporain. L'utilisation de l'analyse de données, de l'intelligence artificielle (IA) et de l'internet des objets (IoT) améliore significativement la précision et l'agilité des audits.

Garven et Scarlata (2020) ont étudié les facteurs incitant les entreprises à investir dans des solutions technologiques pour l'audit interne et ont constaté que ces investissements permettent une meilleure gestion des risques et une réduction des coûts à long terme.

KPMG (2024) évoque également l'apport de l'IA dans l'audit interne, mettant en avant la capacité des algorithmes à traiter de vastes volumes de données, détecter des anomalies en temps réel et anticiper les risques futurs. Kadavupuzha (2023) souligne quant à lui que l'IA et l'IoT ouvrent la voie à une **surveillance continue**, garantissant une transparence accrue et une amélioration proactive des processus organisationnels.

I.1.4 Normes et cadre réglementaire

L'audit interne repose sur un corpus normatif et canonique visant à garantir, dans le monde entier, la qualité et la cohérence des pratiques professionnelles. L'Institut des Auditeurs Internes (IIA) est l'organisme qui conçoit ces normes au travers notamment du Cadre International des Pratiques Professionnelles (IPPF) (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

A. Cadre International des Pratiques Professionnelles (IPPF)

L'IPPF est la source de référence des normes de l'audit interne. Il réunit les éléments obligatoires, à savoir les Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne, la Définition de l'audit interne, le Code de déontologie, et les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne qui constituent un cadre de référentialité pour les auditeurs internes afin de porter un jugement objectif et indépendant sur l'outil de gouvernance, le dispositif de gestion des risques et le système de contrôle interne des organisations (The Institute of Internal Auditors, 2024a).

B. Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne

Les Normes édictées par l'IIA ont pour objet des principes qui orientent la mise en œuvre et le déploiement de l'audit interne. Les Normes sont divisées en Normes d'Attributs (concernant les caractéristiques des organisations et des personnes réalisant les activités d'audit interne) et Normes de Performance (qui décrivent les activités d'audit interne et fixent les critères d'évaluations de leur performance).

CHAPITRE I : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Tableau I. 1: Normes Internationales pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (IIA)

Catégorie de norme	Numéro -tation	Description
Normes d'attributs	1000	Objectif, autorité et responsabilité : L'activité d'audit interne doit avoir un objectif bien défini, une autorité suffisante et des responsabilités claires.
	1100	Indépendance et objectivité : Les auditeurs doivent être indépendants dans leurs missions et objectifs dans leur jugement.
	1200	Compétence et soin professionnel : Les auditeurs doivent posséder les connaissances, compétences et autres qualités nécessaires.
	1300	Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité : Doit exister un processus d'évaluation interne et externe régulier.
Normes de performance	2000	Gestion de l'activité d'audit interne : Le responsable doit gérer efficacement l'activité pour assurer sa valeur ajoutée.
	2100	Nature du travail : L'audit interne doit évaluer et améliorer les processus de gouvernance, risques et contrôle.
	2200	Planification des missions : Chaque mission doit être correctement planifiée avec objectifs, risques et ressources.
	2300	Réalisation des missions : Recueillir des éléments probants suffisants pour justifier les conclusions.
	2400	Communication des résultats : Les résultats doivent être clairs, complets et communiqués dans les délais.
	2500	Suivi : Un mécanisme de suivi doit être en place pour la mise en œuvre des recommandations.
	2600	Acceptation du risque par la direction : Si les risques ne sont pas traités, en informer la direction et le conseil.

I.2. Gouvernance d'entreprise

Aujourd'hui, la gouvernance d'entreprise est un élément crucial de la performance et de la pérennité d'une organisation. Elle établit un cadre structuré dans lequel les décisions sont guidées par la responsabilité, la transparence et l'équité. L'audit interne joue un rôle crucial dans ce contexte en assurant un contrôle rigoureux et en soutenant les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, la relation entre ces deux dimensions devient cruciale pour établir une gestion saine et durable.

I.2.1. Concept de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme l'ensemble des mécanismes et des principes régissant la conduite, le contrôle et la réglementation des décisions au sein d'une organisation (Garzón Castrillón, 2021). Elle repose sur une répartition claire des rôles entre les actionnaires, les dirigeants et les différentes parties prenantes internes et externes, visant à garantir un fonctionnement à la fois efficace, éthique et équilibré.

A. Les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise

Une gouvernance efficace s'appuie sur trois principes clés : **la transparence, la responsabilité et l'équité.**

- **Transparence**

La transparence exige que l'entreprise communique clairement, avec honnêteté, sur ses résultats, ses projets et ses décisions. Une information claire et accessible permet aux partenaires, investisseurs et employés de comprendre leur implication et d'anticiper les évolutions stratégiques (Khan, 2011).

- **Responsabilité**

La responsabilité impose aux dirigeants de rendre compte de leurs décisions et de leurs actions afin d'éviter les dérives et de garantir une surveillance efficace, tant en amont qu'en aval des décisions stratégiques (Alabdullah, Yahya & Thurasamy, 2014).

- **Équité**

L'équité implique un traitement juste et impartial de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des actionnaires minoritaires, des employés, des fournisseurs ou des entreprises sous-traitantes. Ce principe est essentiel pour maintenir un climat de confiance et favoriser une gouvernance durable (Castrillón, 2021).

B. L'impact de la gouvernance sur les parties prenantes

Au-delà de ces principes, une gouvernance bien structurée contribue à instaurer un climat de confiance autour de l'entreprise. Lorsqu'elle est correctement mise en œuvre, elle rassure les investisseurs sur la préservation de leurs intérêts, améliore l'engagement des salariés et renforce la crédibilité de l'organisation auprès de ses partenaires, qu'ils soient commerciaux ou institutionnels.

Castrillón (2021) souligne qu'une gouvernance efficace offre une meilleure visibilité aux parties prenantes en leur permettant de participer aux décisions qui les concernent, plutôt que de les cantonner au rôle de simples observateurs. Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, Khan (2011) met en avant la gouvernance comme un véritable **levier stratégique**, facilitant l'attraction des partenaires financiers, la mobilisation de ressources et la fidélisation des clients.

I.2.2. Lien entre l'audit interne et la gouvernance d'entreprise

L'audit interne joue un rôle essentiel dans le renforcement de la gouvernance d'entreprise, en garantissant la transparence, la conformité réglementaire et la fiabilité des processus de gestion. Bien au-delà de son rôle de contrôle financier, il constitue un outil stratégique qui aide l'organisation à atteindre ses objectifs tout en respectant les principes éthiques et les normes de gouvernance.

Garzón Castrillón (2021) rappelle que la gouvernance repose sur des principes tels que la transparence, la responsabilité et l'intégrité, qui nécessitent des mécanismes de contrôle fiables pour être pleinement respectés. C'est précisément la mission de l'audit interne : fournir une évaluation indépendante des pratiques de gestion, facilitant ainsi la communication entre la direction, les organes de contrôle et les parties prenantes.

A. L'apport de l'audit interne à la transparence et à la gouvernance

L'Institute of Internal Auditors (IIA) met en avant l'importance de l'audit interne dans le respect des principes de gouvernance, en évaluant l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité (The IIA, s.d.). Son rôle est d'assurer que les décisions sont prises sur les bases de données fiables et vérifiables, réduisant ainsi les incertitudes et favorisant un climat de transparence.

La thèse de Brian K. Kitolo (2016), soutenue par l'Université de Nairobi, illustre parfaitement cette relation. En étudiant les autorités de régulation au Kenya, Kitolo montre que l'audit interne, lorsqu'il est autonome et bien intégré dans le circuit décisionnel, clarifie et crédibilise l'image de la gouvernance. De plus, les rapports d'audit bien rédigés servent d'outil de communication essentiel, facilitant les échanges entre les différents niveaux de gestion et prévenant les dérives pouvant nuire à la réputation de l'entreprise.

B. L'amélioration de la communication et du suivi décisionnel

Coram, Ferguson et Moroney (2008) affirment que le processus d'audit interne encourage les échanges ouverts entre la direction et les organes de gouvernance, permettant d'identifier les zones vulnérables et les points de non-conformité avant qu'ils ne deviennent critiques. Ces interactions renforcent la responsabilité des dirigeants et assurent une meilleure maîtrise des risques stratégiques.

Enfin, Prawitt, Smith et Wood (2009) avancent que **la qualité de l'audit interne influence directement la perception des investisseurs** quant à la transparence et la fiabilité d'une entreprise. Un audit rigoureux et bien structuré contribue ainsi à améliorer l'attractivité financière de la société et, plus largement, à renforcer sa réputation sur le marché.

Conclusion

L'audit interne dépasse largement sa mission de vérification ; il constitue aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour assurer une gouvernance d'entreprise éthique, efficace et transparente. Son rôle va bien au-delà du contrôle des opérations : il s'inscrit dans une logique de gestion des risques, d'optimisation des processus et de renforcement de la confiance des parties prenantes. Une intégration optimale de l'audit interne dans le système de pilotage garantit ainsi une meilleure maîtrise des opérations, une prise de décision éclairée et une dynamique d'amélioration continue.

Toutefois, pour comprendre pleinement son impact sur la gouvernance d'entreprise, il est essentiel d'examiner sa mise en œuvre concrète dans un environnement organisationnel spécifique. C'est dans cette perspective que la deuxième partie de ce travail s'intéressera à l'application pratique de l'audit interne au sein du **Groupe Cévital**, leader du secteur privé en Algérie.

Chapitre II

Étude de Cas Pratique : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Introduction

La gestion efficace des immobilisations constitue un enjeu stratégique majeur pour toute entreprise, en particulier dans un groupe industriel et agroalimentaire tel que Cevital. Ces actifs, représentant une part significative du patrimoine de l'entreprise, doivent être suivis avec rigueur afin d'assurer leur valorisation correcte, leur utilisation optimale, et leur sortie dans le respect des normes comptables, réglementaires et internes. Face à la complexité croissante des opérations, la formalisation et le contrôle rigoureux de chaque étape du cycle (acquisition, gestion, amortissement, cession) sont indispensables pour garantir la fiabilité de l'information financière, la sécurité des actifs, et la conformité réglementaire.

Ce cas pratique s'inscrit dans une démarche d'audit interne visant à analyser la gestion des immobilisations chez Cevital, à identifier les points faibles, et à proposer des recommandations concrètes pour améliorer la gouvernance, l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des risques. Il met en évidence l'importance d'un système de contrôle interne robuste, d'une coordination efficace entre les services, ainsi que de l'automatisation des processus clés pour sécuriser le patrimoine de l'entreprise.

II.1. Présentation de l'organisme d'accueil

Ce tableau synthétique offre une vision claire et structurée du Groupe Cévital, un acteur clé de l'économie algérienne. Il met en lumière ses valeurs fondamentales, son organisation stratégique, ses principaux produits et son rôle moteur dans le développement industriel et agroalimentaire du pays. À travers cette présentation, nous mettons en exergue l'engagement du groupe envers l'excellence, l'innovation et la responsabilité sociale, tout en illustrant sa position stratégique dans le tissu économique national.

Tableau II. 1 : Présentation du Groupe Cévital

Rubrique	Détails
Message du Directeur Général	Le Directeur Général insiste sur l'importance de l'inclusion, de la diversité et du rôle clé de chaque collaborateur dans la croissance de Cévital. Les valeurs du groupe – performance, innovation, respect et excellence – sont mises en avant pour assurer une gouvernance efficace et un environnement de travail optimal.
Valeurs de l'Entreprise	Intégrité (respect des engagements, communication claire) - Respect (écoute mutuelle, reconnaissance) - Initiative (autonomie, anticipation des problèmes) - Solidarité (travail en équipe, coopération entre départements).

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Présentation du site Cévital Food	Créée en 1998 , Cévital est un acteur majeur de l'agroalimentaire en Algérie. Située principalement à Béjaïa , elle possède également des sites spécialisés à El Kseur (jus, sauces, conserves) et Agouni Gueghrane (eau minérale). L'entreprise emploie près de 4 000 salariés et intègre des infrastructures de pointe (raffineries, silos, cogénération, inter-estérification).
Produits	Huiles végétales (Fleurial, Elio, Fridor, 70 % du marché algérien, exportation vers Europe/Moyen-Orient) - Margarines (Matina, Rania, Medina) - Sucres (blanc et liquide, raffinage du sucre roux, 85 % du marché algérien) - Boissons (jus, sodas, eau minérale Lalla Khadidja) - Sauces (mayonnaïses, moutardes, vinaigrettes) - Emballages alimentaires et CO₂ (production pour usage interne et externe).
Clients et certifications	Cévital travaille avec industriels, grossistes, institutions et administrations et garantit une qualité certifiée : ISO 22000, FSSC 22000, HALLAL & KOSHER, ISO 9001 (version 2015, en cours de certification) . Tous les sites disposent de laboratoires internes assurant le contrôle qualité. Fournisseur de grandes marques internationales comme Coca-Cola .
Organisation de la Direction Générale	La DG est structurée en 19 directions spécialisées : Marketing (besoins consommateurs, positionnement marques) - Commerciale (développement clients) - Système d'information (gestion IT) - Financière (comptabilité, contrôle de gestion) - Industrielle (optimisation des process) - Ressources humaines (formation, carrière, recrutement) - Approvisionnements & Logistique (gestion flux, transport, stockage) - Pôles spécialisés (Sucre, Corps Gras, Boissons, QHSE, Maintenance, Énergie, Silos).

Source : réalisé par nous même à partir des documents internes de Cevital.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Organigramme de la macro
Structure Cevital Agro industrie

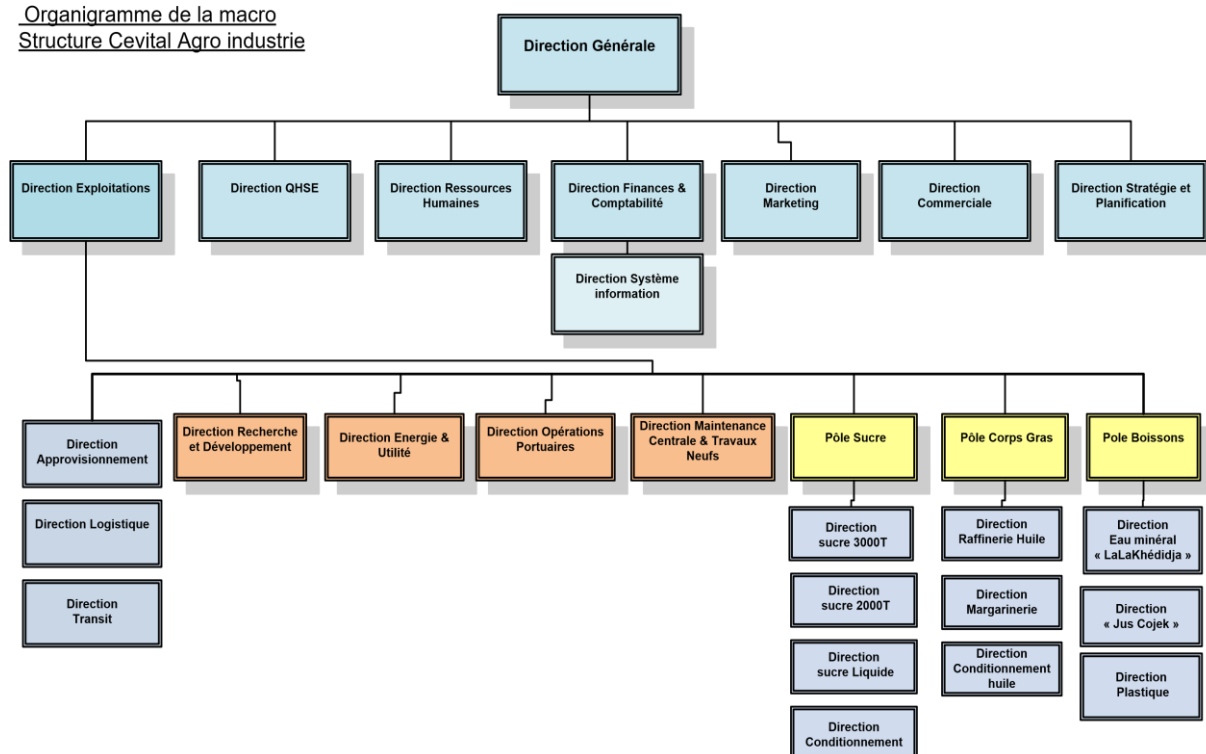


Figure II. 1: Organigramme General De Cevital Agroalimentaire

Le développement industriel, commercial et humain de l'entreprise est influencé par chaque direction, qui joue un rôle stratégique.

Après avoir présenté le groupe Cevital, il est essentiel d'analyser en profondeur ses mécanismes de gouvernance et de contrôle interne. Cette démarche permet de comprendre comment les processus sont structurés afin d'assurer la fiabilité des informations financières et la conformité aux réglementations en vigueur.

Dans cette optique, le système d'audit joue un rôle clé, notamment à travers le contrôle interne, qui est déterminant dans la gestion du cycle des immobilisations. Ce dispositif garantit la transparence, la cohérence et la sécurisation des opérations liées aux actifs immobilisés de l'entreprise, contribuant ainsi à une gouvernance efficace et à une maîtrise des risques.

II.2. Système d’audit et de contrôle interne : cycle immobilisations

La démarche d’audit interne constitue un levier essentiel pour assurer l’efficacité, la fiabilité et la conformité des processus clés au sein de l’entreprise. Dans cette optique, la mission portant sur la gestion du cycle des immobilisations chez Cevital s’inscrit dans le cadre du plan annuel d’audit, visant à évaluer la maîtrise des pratiques en vigueur, identifier les points d’amélioration et renforcer le dispositif de contrôle interne. Cette étape de la mission concerne l’ensemble des activités liées à l’acquisition, la gestion, l’évaluation, la conservation et la sortie des immobilisations, qui constituent un patrimoine stratégique pour l’entreprise. La réussite de cette démarche repose sur une préparation rigoureuse, une exécution méthodique sur le terrain, ainsi qu’une analyse approfondie des résultats afin de formuler des recommandations pertinentes. La présente partie détaille la méthodologie adoptée, les procédures mises en œuvre, ainsi que les outils mobilisés pour assurer une évaluation objective et exhaustive du dispositif de gestion des immobilisations.

II.2.1. Objet de la procédure

L’objet de cette procédure est de préciser les modalités d’audit du cycle «immobilisations »

II.2.2. Domaine couvert

Cette procédure d’audit s’applique à tout le cycle lié aux opérations d’achat et de gestion comptable des d’immobilisations, à tous les niveaux. La présente procédure complète en tant que de besoin celle relative aux opérations d’achats.

II.2.3. Objectifs de l’audit du cycle immobilisations

L’objectif du contrôle consiste à s’assurer que les hypothèses suivantes sont vérifiées dans le processus du cycle immobilisations.

i. Régularité des commandes d’immobilisations

S’assurer que toutes les commandes d’achat sont faites dans les règles.

ii. Conformité entre biens commandes et biens réceptionnes

S’assurer que tous les biens et services immobilisables reçus ont bien été commandés.

iii. Réalité

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

S'assurer que toutes les factures (investissements, services, matières et fournitures, frais généraux) se rapportent à des biens ou à des services immobilisables, et effectivement reçus sont correctement autorisées et enregistrées. S'assurer que les immobilisations, ainsi que les charges et revenus correspondants, sont réels et appartiennent à l'entreprise. S'assurer que les acquisitions intempestives d'immobilisations ont reçu les explications et justifications nécessaires ; dans le cas contraire, établir une « frap » à ce sujet.

iv. Séparation des tâches

S'assurer que les séparations de fonctions sont suffisantes, à partir de la grille d'analyse des tâches.

v. Exhaustivité

S'assurer que toutes les immobilisations, ainsi que les charges et revenus connexes, sont enregistrées (exhaustivité).

vi. Evaluation

S'assurer que les immobilisations ainsi que les charges et produits correspondants, sont correctement évalués.

vii. Séparation des exercices

S'assurer que tous les achats, ainsi que les produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période. En cas de chevauchement entre exercices, s'assurer que les comptes d'en cours sont correctement imputés.

viii. Imputation

S'assurer que tous les achats, ainsi que les charges et produits connexes sont correctement imputés, totalisés et centralisés.

II.2.4. Séquencement du QCI

Le cycle « immobilisation » comporte un ensemble de tâches élémentaires qui sont identifiées au niveau du QCI par des séquences, dont les principales sont les suivantes :

1. Approbation des budgets d'immobilisations
2. Approbation des dépassements par rapport aux budgets
3. Émission des commandes d'achats
4. Approbation finale des factures

5. Tenue des fiches individuelles d'immobilisations
6. Rapprochement des fiches avec la comptabilité
7. Inventaire physique
8. Responsabilité du matériel
9. Rapprochement des fiches avec l'inventaire physique
10. Approbation des ajustements des comptes après inventaire

Ces séquences sont développées dans un questionnaire dont la teneur est explicitée dans la grille d'analyse des tâches.

L'auditeur cherchera les réponses aux questions en utilisant tous les outils appropriés :

- interviews,
- observations,
- documents,
- autres formes d'investigations...etc.

Les réponses aux questions posées détermineront la démarche d'audit qui sera adoptée ainsi que le rapport final. Il est à observer que les questionnaires en audit sont établis et renseignés par l'auditeur et non par l'audité.

II.2.5. Grille d'analyse du contrôle interne

La grille d'analyse du contrôle interne doit être renseignée en premier lieu avant l'entame du processus d'audit. L'analyse du contrôle interne permet à l'auditeur de mieux situer la maîtrise du contrôle interne, en précisant les étapes du processus et les responsabilités y attachées. Dans cette démarche d'audit, cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Il s'agit ainsi d'une évaluation qui sera portée dans le rapport de synthèse, par un tableau d'évaluation du système précisant l'impact des faiblesses sur les états financiers, les incidences sur le système audité et les recommandations à faire pour améliorer le système. Elle permet aussi d'évaluer et de situer les zones à risque ainsi que les premiers points faibles sur lesquels l'auditeur portera toute son attention.

L'analyse du contrôle interne se donne aussi pour objectif de clarifier les règles appliquées pour la séparation des tâches. Les éléments de la grille d'analyse, relativement au cycle « achats-fournisseurs-immobilisations » sont d'abord explicités ci-après, puis regroupés en un tableau-questionnaire.

A. Approbation des budgets

Les immobilisations font l'objet de budgétisation, sauf cas particuliers et très rarissimes. Aussi, l'auditeur s'assurera que les immobilisations acquises sont en rapport avec le processus de planification de l'entreprise et que les approbations nécessaires existent. En cas de non planification ou autorisation, rechercher les explications et les justifications nécessaires (établir une « frap »).

B. Approbation des dépassements par rapport aux budgets

L'auditeur doit s'assurer que les dépassements par rapport aux budgets ont reçus les approbations nécessaires.

C. Émission des commandes d'achats

L'auditeur s'assurera que les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ont fait l'objet d'émissions de bons de commandes établies en conformité avec la réglementation, et surtout avec l'expression de besoin (spécifications technique). A ce niveau, l'expertise de l'utilisateur est toujours requise.

D. Approbation finale des factures

L'auditeur s'assurera que les facturations liées aux immobilisations ont fait l'objet d'approbation par les responsables concernés (réception, ordonnancement, autorisation de payer, ..).

E. Tenue des fiches individuelles d'immobilisations

L'auditeur s'assurera que les fiches d'immobilisations existent, sont individualisées (sauf cas exceptionnel justifié) et sont correctement renseignées conformément à l'organisation de l'entreprise et à la spécificité du bien concerné.

F. Rapprochement des fiches avec la comptabilité

Les fiches individuelles des immobilisations doivent être en rapport bijectif avec les comptes d'immobilisations concernés. Aussi, l'auditeur s'assurera que cette corrélation existe bien.

G. Inventaire physique

L'auditeur s'assurera que le listing de l'inventaire physique existe bien et est bien signé par les responsables de l'inventaire physique et par les responsables des secteurs d'affectation

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

des biens. Il s'assurera que tout écart a bien donné lieu à enquête et suivi par les organes de gestion de l'entreprise. Il s'assurera surtout que les normes d'inventaire physique, de récolement avec les comptes et d'analyse des écarts éventuels, sont bien appliquées conformément aux procédures en vigueur.

H. Responsabilité

L'auditeur s'assurera que tout bien affecté a fait l'objet de PV de mise en service cosigné par le responsable utilisateur.

I. Rapprochement des fiches avec l'inventaire physique

Les fiches d'identification des immobilisations doivent être rapprochées des listings de l'inventaire physique pour s'assurer de la conformité. L'auditeur y accordera l'attention nécessaire

J. Approbation des ajustements des comptes après inventaire

L'auditeur doit s'assurer que toute écriture d'ajustement après inventaire a reçu l'approbation des organes de gestion de l'entreprise.

II.2.6. Grille de séparation des fonctions et tâches

Dérivée directement de la grille d'analyse du contrôle interne, la grille de séparation des tâches est élaborée par l'auditeur afin d'évaluer le degré d'efficacité du système de séparation des tâches dans le cadre du contrôle interne. Relativement au cycle immobilisations, une grille générale (à affiner) est proposée ainsi :

Tableau II. 2 : Grille de séparation des fonctions et tâches

Fonctions et tâches	Personnel concerné									
1. Approbation des budgets										
2. Approbation des dépassements par rapport aux budgets										
3. Émission des commandes d'achats										
4. Approbation finale des factures										
5. Tenue des fiches individuelles d'immobilisations										
6. Rapprochement des fiches avec la comptabilité										
7. Inventaire physique										

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

8. Responsabilité du matériel											
9. Rapprochement des fiches avec l'inventaire physique											
10. Approbation des ajustements des comptes après inventaire											

Remarque :

Les cases doivent être assez larges pour contenir les indications concernant les responsables concernés. Une autre méthode consiste à renseigner les cases au moyen de numéros renvoyant aux détails en annexe.

II.2.7. Documents de base

Les facsimilés de ces documents sont joints à la présente procédure, avec les indications nécessaires à leur renseignement. Parmi ce documents, il est cité notamment :

(Documents à décrire par les services organisation de l'entreprise)

II.2.8. Questionnaires

Le QCI doit comporter des questionnements à même de pouvoir mener à l'élaboration de la FRAP, dans le cas où les réponses aux questions ne sont pas satisfaisantes pour l'auditeur.

Tableau II. 3: QCI

N°	Questions	Oui	Non	Justification
Exhaustivité				
1	Existe-t-il des règles précises : a) d'imputation des dépenses en charges ou en immobilisations ?	X		C'est important pour l'amélioration de l'entreprise.
	b) d'identification des productions d'immobilisations réalisées par l'entreprise pour elle-même ?	X		Sont engagé par la création des actifs à long-terme.
2	Le compte de charges « entretien » fait-il l'objet d'une revue indépendante périodique pour vérifier que les règles précédentes ont été respectées ?	X		Le compte entretien enregistre les dépenses liées à l'entretien et à la maintenance des immobilisations.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

3	Les cessions et destructions : a) font-elles l'objet d'autorisation ?	X		Donner des réglementations, élimination d'une mobilisation.
	b) sont-elles communiquées sans délai à la comptabilité ?	X		La compatibilité doit être informée des cessions et de la destruction.
4	L'information de la comptabilité est-elle faite sur des documents pré numérotés ?	X		C'est important pour l'utilisation, à répondre aux besoins de l'entreprise.
	a) s'assure-t-elle qu'elle les reçoit tous ?	X		Grâce à la numérotation même avant de les utiliser.
	b) qu'ils sont tous comptabilisés ?	X		
5	Des documents pré numérotés sont-ils utilisés pour informer la comptabilité : a) de la réception des immobilisations ?	X		
	b) de leur mise en service ?	X		
6	La comptabilité s'assure-t-elle : a) qu'elle reçoit tous les documents ?	X		Grâce aux processus de gestion administratif et financière.
	b) qu'elle les comptabilise tous ?	X		En utilisant les documents nécessaires
	c) qu'il ne s'écoule pas de délais anormaux entre la réception et la mise en service ?	X		Date mentionnées
7	Le total du fichier des immobilisations est-il régulièrement rapproché du Grand livre ?	X		Ça fait partie des règles ou principes de comptabilité.
	Les écarts éventuels sont-ils : a) analysés ?	X		En comparant entre ce qui est utilisé et prévu.
	b) corrigés ?	X		
8	La dotation annuelle aux amortissements est-elle : a) rapprochée du fichier ?	X		Pour rétablir une dépendance.
	b) vérifiée globalement ?	X		Assurer que tout est correct.
	c) comparée avec l'année précédente ?	X		C'est une méthode utilisée pour analyser l'évolution financière.
9	Les immobilisations devant générer des revenus (location, redevances, dividendes,...) sont-elles clairement identifiées ?	X		
10	Les revenus correspondant font-ils l'objet d'un suivi individualisé ?	X		Chaque revenu est lié à une mobilisation.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Réalité				
1	Les réceptions d'immobilisations font-elles l'objet de procès-verbaux de réception ?	X		
2	Les imputations en immobilisations sont-elles contrôlées par une personne indépendante ?	X		Contrôlé par l'audit externe.
3	Ce contrôle porte-t-il sur l'imputation : a) en comptabilité générale ?		X	
	b) en comptabilité analytique ?	X		
	c) en budget d'investissement ?	X		
4	Le fichier des immobilisations est-il régulièrement rapproché des existants physiques ?	X		
5	Les cessions et mises au rebut d'immobilisations sont-elles accompagnées de factures de vente ou d'avis de destruction ?	X		C'est important qu'elles soient accompagnées en cause de justification
6	Les immobilisations détenues par des tiers sont-elles : a) régulièrement contrôlées ?	X		
	b) confirmées par les tiers qui les détiennent ?	X		
7	L'accès aux actifs qui peuvent être facilement déplacés est-il suffisamment contrôlé ?	X		Contrôle est justifié au cas d'erreurs
8	. Les titres de propriété sont-ils : a) tous au nom de la société ?	X		
	b) conservés dans un coffre ?	X		
9	Les équipements acquis en crédit-bail sont-ils comptabilisés conformément à la réglementation ?	X		
Evaluation				
1	Les éléments constitutifs du prix de revient des immobilisations acquises à l'extérieur sont-ils vérifiés par une personne indépendante ?		X	C'est la mission du comptable.
2	Les règles d'évaluation des immobilisations produites par l'entreprise sont-elles : a) conformes aux principes ?	X		Si non ils ne seront pas validés
	b) vérifiées par une personne indépendante ?		X	Vérifier pour le service comptabilité.
3	Les immobilisations acquises en crédit-bail font-elles l'objet d'un suivi suffisant pour permettre l'évaluation des engagements ?	X		Il faut aussi le bail de location et l'engagement.
4	Les immobilisations complètement amorties sont-elles : a) maintenues au bilan ?	X		Jusqu'à la sortie des actifs de l'entreprise.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

	b) périodiquement analysées pour vérifier si elles sont encore utilisées ?	X		
5	Existe-il une procédure suffisante pour permettre le suivi des nantissements, hypothèques.....et autres engagements limitant la propriété des immobilisations?	X		Par l'inventaire.
6	La politique d'amortissement est-elle fondée sur une estimation réaliste de la durée normale d'utilisation des immobilisations ?	X		
7	Vérifie-t-on que les durées ne sont pas modifiées sans autorisation ?	X		
8	La valeur nette des immobilisations fait-elle l'objet d'une revue régulière, afin de vérifier qu'aucune dépréciation autre que l'amortissement) n'est nécessaire ?	X		

II.2.9. Remarques et autres dispositions

Les éléments du questionnaire peuvent être modifiés en tant que de besoin et en fonction de l'évolution des organisations, structures et systèmes informationnels ou autres dispositions légales.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Tableau II. 4: Fiche QCI – Immobilisations (Corporelles, Incorporelles et Financières)¹

N°	Question de Contrôle	Objectif	Exemple de Preuve / Évaluation	Constat (à remplir)
1	Les immobilisations corporelles et incorporelles sont-elles enregistrées conformément aux normes comptables en vigueur ?	S'assurer de la bonne comptabilisation et évaluation initiale des actifs	Fiche d'immobilisation, pièce justificative d'achat, respect des comptes classe 2 du PCN ou IFRS	Ci-joint fiche immobilisations achats équipement industriel N°.....
2	Existe-t-il une procédure formalisée pour l'acquisition, validation, enregistrement et mise en service des immobilisations ?	Garantir la traçabilité et la validation des investissements	Procédure d'investissement, circuit de validation (DA, Bon de commande, PV de réception, etc.)	OUI ,nous avons constaté l'existence d'une procédure achats CAPEX « Investissements »ainsi une charte spécifique aux achats CAPEX
3	Chaque immobilisation est-elle identifiée par un numéro d'inventaire unique et suivie dans l'ERP (SAP, Sage X3, etc.) ?	Assurer un suivi fiable du patrimoine de l'entreprise	Liste extraite de l'ERP, code inventaire apposé physiquement, module "Immobilisations" activé	Au niveau cevital la gestion des immobilisations est géré comme suit : la comptabilisation des achats investissements et sur le logiciel comptabilité sage x3 , la gestion des immobilisations physique est géré sur BIG Finance.
4	Un inventaire physique régulier est-il réalisé ? Les écarts sont-ils justifiés ?	Détecter les anomalies et mettre à jour les registres	Rapport d'inventaire, PV de réconciliation, traitement des écarts	Au niveau de cevital en établi un inventaire de l'ensemble des actifs une fois par an , les immobilisation mobile exemple :parc autos légers et lourds , chariot élévateur , chaque trimestre
5	Les amortissements sont-ils correctement calculés selon	S'assurer de la régularité des charges comptables	Fiches d'immobilisations, paramétrage de l'ERP	Le calcul des amortissements se fait sur un logiciel BIG Finances

¹ Données internes de CEVITAL Béjaia

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

	la durée de vie utile des actifs ?		(taux/durée), note de calcul des amortissements	
6	Les immobilisations incorporelles font-elles l'objet d'un suivi et d'une justification précise ?	Vérifier la valorisation et l'existence des actifs incorporels	Contrat de licence, facture de logiciel, justification de la valeur comptable	Pour les immobilisations incorporelles : la partie qui représente dans notre bilan actif incorporelle est le compte 204 logiciel, un inventaire est validé conjointement avec la DSI Direction système informatique
7	Les immobilisations financières sont-elles justifiées par des documents fiables ?	Contrôler la réalité et la valeur des investissements financiers	PV de participation, états bancaires, certificats d'investissement	Pour la partie immobilisation financière, les statuts du notaire se sont obligatoires pour le traitement comptable
8	Des tests de dépréciation sont-ils réalisés pour les immobilisations en risque de perte de valeur ?	Respecter le principe de prudence comptable	Revue annuelle, test de valeur recouvrable, provision ou dépréciation comptabilisée	Pour la partie teste de dépréciation : après chaque inventaire en fait appel à des experts du métiers foncier, industriel et automobile afin d'évaluer les dépréciations de chaque actifs
9	Existe-t-il une procédure pour la sortie des immobilisations (cession, rebut, don) ?	Garantir la conformité et la transparence dans les mouvements d'actifs	Note de service, PV de sortie, écriture comptable de cession ou mise au rebut	Oui, nous avons constaté l'existence d'une commission de réforme qui siège chaque fin du mois avec l'application d'une procédure dédiée à ces actions

Exemple de situation concrète (Immobilisation corporelle)

- **Contexte** : Un moteur industriel de 4,5 MW est réceptionné pour l'unité Trituration.
- **Procédure** :
 - Bon de commande validé → PV de réception → Création de fiche immobilisation dans SAP → Affectation d'un code inventaire → Amortissement sur 10 ans.
- **QCI concernés** : 1, 2, 3, 5
- **Preuves** : Bon de commande, fiche SAP, étiquette inventaire, fiche d'amortissement SAP.

II.3. La conduite d'une mission d'audit interne (cas pratique)

La réalisation d'une mission d'audit interne à CEVITAL sur la gestion des contrats

Remarque importante : Ce rapport est une **simulation** réalisée dans le cadre d'un exercice pédagogique visant à illustrer la méthodologie d'audit interne et à mettre en valeur notre capacité à analyser et à formuler des recommandations sur un processus complexe tel que la gestion du cycle des immobilisations. Les constats, analyses et recommandations présentés dans ce document ne reflètent pas nécessairement la réalité de l'organisation Cevital et sont exclusivement destinés à un usage académique et de démonstration.

II.3.1. LA PHASE DE PRÉPARATION

Le choix de la mission d'audit est basé sur le plan d'audit interne de la Cevital, où il est obligatoire de réaliser une mission d'audit interne par exercice. La formation de l'équipe d'audit est décidée lors de réunions périodiques entre les responsables de l'audit interne et de la gestion des risques. Une équipe d'audit standard se compose d'un superviseur, d'un chef de mission et d'au moins deux auditeurs internes. La composition de l'équipe est décidée en fonction de la complexité du thème de l'audit, des ressources disponibles, des compétences techniques requises, etc.

▪ L'étude préliminaire

L'objectif d'une étude préliminaire est de comprendre la structure interne et le contexte de la mission, d'identifier les acteurs clés et les parties prenantes et de détecter les faiblesses avant de commencer le travail sur le terrain.

Elle comprend les éléments suivants

- **L'examen de la documentation** : il s'agit de collecter et d'examiner les procédures et politiques internes relatives à la gestion des cycles d'immobilisation, les rapports d'audit antérieurs, les documents juridiques ou réglementaires, les registres des risques et les organigrammes dirigés par le responsable de la mission (**voir modèle en annexe 2, 3**).
- **Réunion d'introduction avec la direction** : l'équipe d'audit rencontre le(s) chef(s) du service audité pour clarifier l'objectif, l'étendue et le calendrier de l'audit, discuter de la coordination et de la disponibilité des documents et du personnel, comprendre les attentes/préoccupations de la direction et jeter les bases d'une collaboration.

▪ Portée et objectif de la mission d'audit

Le domaine de la gestion des cycles d'immobilisation doit faire l'objet d'un audit dans le cadre du programme annuel d'audit interne de Cevital. Cet audit a lieu en mars et en avril conformément aux instructions du conseil d'administration et du directeur général (DG), qui envoie la lettre de mission définissant le champ d'application de cette mission, qui couvre le processus et les opérations effectuées tout au long du cycle de vie des cycles d'immobilisation, et son objectif.

▪ La lettre de mission :

Conformément aux pratiques professionnelles de l'audit interne à Cevital, l'audité doit être informé de la mission d'audit à venir au moins une semaine (8 jours) avant son début. Le directeur de l'audit est chargé d'envoyer une lettre de mission au chef du service audité. Cette lettre constitue une notification formelle de la réalisation d'un audit et contient les informations suivantes : le thème et l'objectif de la mission d'audit, la durée prévue de la phase de mise en œuvre (dates de début et de fin), les noms et les rôles des membres de l'équipe d'audit et les objectifs généraux et spécifiques de la mission (en se référant au plan d'audit annuel approuvé).

Pour s'assurer que la lettre a bien été reçue et qu'elle a fait l'objet d'un accusé de réception, le service d'audit passe un appel téléphonique de confirmation dans les 48 heures suivant l'envoi de la lettre. Ce suivi verbal crée un canal de communication plus interactif et plus fluide, permet d'obtenir des éclaircissements ou un retour d'information si nécessaire et réduit le risque de malentendus ou de litiges ultérieurs.

Dans notre cas pratique sur la gestion des cycles d'immobilisation, la lettre de mission adressée à l'audité a été préparée dans ce format et archivée dans le dossier d'audit. (**Voir le modèle à l'annexe 1**)



Lettre de Mission

Lettre de Mission
Direction Générale
Direction Audit & Risques
N° /24/ADR/201A

À Monsieur le Directeur de l'Unité de
Production de l'unité de production CEVITAL-Béjaïa

Béjaïa, le 02 juin 2024

Mission d'audit du cycle des immobilisations au sein de l'unité de production.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan annuel d'audit validé pour l'exercice 2024 par Monsieur le Président-Directeur Général du Groupe CEVITAL, nous vous informons qu'une équipe d'audit relevant de la Direction Centrale Audit et Risques effectuera une mission d'audit spécifique portant sur le cycle des immobilisations au sein de votre unité de production.

L'équipe d'audit sera composée de :

- Monsieur, Chef de mission ;
- Monsieur....., Cadre Auditeur.

La mission débutera à compter du dimanche 02 juillet 2024, dans vos locaux. Elle sera supervisée par Monsieur, Superviseur Audit Interne.

Les objectifs de cette mission sont les suivants :

1. Vérifier la conformité des acquisitions, mises en service, amortissements et sorties d'immobilisations avec la réglementation en vigueur ainsi qu'avec les procédures internes du Groupe CEVITAL.
2. Évaluer la fiabilité du suivi comptable et physique des immobilisations, notamment à travers les inventaires, les fiches de biens et les outils de gestion existants.
3. Contrôler les processus de validation, d'affectation et de cession des immobilisations, en s'assurant du respect des circuits d'approbation et de la traçabilité des opérations.
4. Identifier les éventuelles faiblesses du dispositif de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations et proposer des recommandations d'amélioration.

Nous comptons sur la disponibilité et la collaboration de vos équipes pour assurer le bon déroulement de cette mission, dans un esprit de transparence et d'amélioration continue.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Directeur Central Audit & Risques

- **Évaluation des risques**

Afin d'identifier et d'évaluer les risques potentiels liés à la gestion des cycles d'immobilisation, une évaluation préliminaire des risques contractuels a été réalisée sur la base des constatations et des rapports d'audit antérieurs, en examinant les cycles d'immobilisation et la politique en vigueur et en menant des entretiens informels avec des membres clés du personnel afin d'analyser la manière dont es cycles d'immobilisation sont initiés, approuvés, exécutés, contrôlés et clôturés. Cela a permis d'identifier les risques les plus importants et d'aider à concevoir un plan d'audit efficace et efficient. Le résultat de cette phase est le tableau final des risques, qui donne une vue d'ensemble de la situation actuelle. **(Voir le modèle à l'annexe 4)**

- **Plan d'audit**

Le plan d'audit est un document de planification essentiel qui décrit le processus prévu pour mener à bien la mission d'audit sur la base des risques identifiés dans la section d'évaluation préliminaire des risques. Il garantit un processus d'audit structuré, efficace et cohérent, conformément aux instructions du conseil d'administration. **(Voir le modèle à l'annexe 5)**

- **Logistique de l'audit**

La durée de cette mission d'audit interne s'étend du 31 mars 2025 au 31 mai 2025. La réalisation de cette mission d'audit interne nécessite une étroite collaboration avec le service juridique qui examine et protège les conditions contractuelles, le service des achats et de la passation de marchés qui assure l'appel d'offres et la sélection des fournisseurs, le service technique qui définit les livrables techniques et évalue les performances et, enfin, le service financier qui gère le budget et les paiements. Il est également nécessaire de faire approuver des documents tels que la lettre de mission et d'envoyer une notification à tous les départements concernant le calendrier de l'audit.



TABLEAU DES RISQUES

Secti on	Taches	Objectifs	Risques	Conséquence	Dispositif de contrôle interne	Constat	Analyse (point fort /point faible)	Recommandation
Organisation & Stratégie	initiation de l'organisation de la Direction Maintenance	Clarifier les devoirs et responsabilités de chaque partie	Tâches non effectuées, dilution de responsabilités, refus de travail	Inefficacité, non-réalisation des missions	Organigramme détaillé, fiches de fonction, personnel qualifié et formé	FRAP	Point fort : Organigramme et fiches de fonction réduisent les ambiguïtés. Faiblesse : "FRAP" ambigu (problème non précisé). Manque de quantification du personnel (nombre, compétences).	- Quantifier le personnel requis (ex. : 2 techniciens par unité critique). - Publier l'organigramme sur intranet. - Clarifier "FRAP" (rapport ou problème ?).
	Désignation d'un responsable maintenance et dotation en personnel suffisant	Assurer un positionnement permettant des décisions objectives et indépendantes	Absence de coordination, anarchie	Non-réalisation des missions de maintenance	Désignation formalisée par décision	Test concluant	Point fort : Désignation formalisée garantit l'autorité du responsable. Faiblesse : Indépendance vis-à-vis de l'exploitation non détaillée (risque de conflits d'intérêts).	- Définir un reporting direct au DG pour l'indépendance. - Évaluer les besoins en personnel par site (ex. : Oued Saket).
	Mise en place des objectifs et politique de maintenance	Aligner la politique maintenance avec les objectifs globaux de l'entreprise	Détérioration des équipements stratégiques	Accidents (explosion, arrêts répétés)	Objectifs avec indicateurs pertinents	Test concluant	Point fort : Indicateurs pertinents pour suivre les performances. Faiblesse : Liste des indicateurs non précisée (ex. : taux de disponibilité ?).	- Définir des KPI clairs (ex. : 95 % de disponibilité des équipements). - Intégrer la sécurité (zéro accident).
	Mise en place de procédures de maintenance	Clarifier l'attribution des tâches (cadence, bureaux d'expertise)	Perte de savoir-faire, exécution imparfaite	Dépendance à des compétences non formalisées	Procédures à jour, connues, séparation des tâches incompatibles	Test concluant	Point fort : Procédures formalisées et séparation des tâches réduisent les erreurs. Faiblesse : Formation du personnel sur les procédures non mentionnée.	- Former le personnel annuellement sur les procédures. - Numériser les procédures pour accès facile.

Planification des opérations de	Mise en place d'un plan de maintenance pluriannuel	Assurer l'exhaustivité du périmètre d'intervention	Non-inscription des opérations à échéance	Arrêts d'équipements, maintenance curative élevée, rupture de stock de pièces détachées (PDR)	Plan signé, bases de données des équipements et historique	FRAP	Point fort : Bases de données pour traçabilité. Faiblesse : "FRAP" suggère des opérations omises. Manque de détails sur la mise à jour des bases.	Mise en place d'un plan de maintenance pluriannuel
	Mise en place d'un échéancier pour équipements critiques	Surveiller régulièrement les équipements critiques	Arrêt d'usine, non-respect des engagements, pertes financières, atteinte à l'image	Programme par équipement à jour, personnel qualifié, matériel et PDR disponibles	- FRAP	Point fort : Focus sur les équipements critiques. Faiblesse : Disponibilité des ressources (personnel, PDR) non garantie. "FRAP" ambigu.	- Établir un stock minimum de PDR critiques. - Planifier des audits mensuels des équipements critiques.	Mise en place d'un échéancier pour équipements critiques
	Joindre gammes et procédures aux ordres de travail (OT)	Respecter les normes des constructeurs	Dommages aux équipements	Perte partielle ou totale d'équipements	- Personnel qualifié, matériel et documentation adéquats	FRAP	Point fort : Documentation pour conformité. Faiblesse : Formation du personnel sur les normes non mentionnée. "FRAP" suggère des écarts.	Joindre gammes et procédures aux ordres de travail (OT)

Tableau 3 : Synthèse globale et recommandations générales¹

¹ Documents internes annuel de CEVITAL (2023/2024)

Aspect	Points forts	Faiblesses	Recommandations générales
Cohérence	Objectifs clairs, alignés avec la stratégie globale. Contrôles internes pertinents (organigramme, bases de données).	"FRAP" ambigu (problème ou rapport ?). Manque de détails sur la mise en œuvre (formation, ressources).	- Clarifier "FRAP" (audit, rapport, ou non-conformité). - Documenter les processus dans une manuelle qualité.
Ressources	Focus sur personnel qualifié et documentation.	Non-quantification des besoins (personnel, PDR). Disponibilité des ressources non garantie.	- Évaluer les besoins par site (ex. : 10 techniciens pour Oued Saket). - Prévoir un budget pour PDR critiques.
Risques	Identification complète (arrêts, accidents, pertes).	Manque de plans de contingence pour risques majeurs (ex. : rupture de stock).	- Élaborer des plans B (ex. : fournisseurs alternatifs pour PDR). - Simuler des scénarios d'arrêt d'usine.
Amélioration continue	Retours d'expérience prévus.	Processus de capitalisation non formalisé.	- Mettre en place un logiciel GMAO pour centraliser données et retours. - Former les équipes à l'analyse des pannes.

Programme de Travail



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Mission : Audit du cycle d'immobilisation

Code mission : IMMO2024-CEV

Période : 02 JUILLET 2024 au 10 JUILLET 2024

Phase	Activités	Responsable(s)	Date prévue
Phase 1 : Préparation	Analyse des procédures et politiques internes relatives aux immobilisations	Équipe d'audit	02/07/2024
	Élaboration du plan d'audit	Chef de mission	02/07/2024
Phase 2 : Investigations terrain	Entretien avec les responsables comptables et techniques	Auditeurs internes	03-04 /07/2024
	Vérification physique des immobilisations critiques	Auditeurs + Gestionnaires	05-06 /07/2024
	Analyse des registres, rapprochements et justificatifs	Équipe d'audit	07/07/2024
Phase 3 : Analyse	Identification des écarts, forces et faiblesses du dispositif	Chef de mission	08/07/2024
	Rédaction du rapport provisoire	Équipe d'audit	09/07/2024
Phase 4 : Restitution	Présentation des constats et recommandations au management	Superviseur Audit & Équipe	10/07/2024

II.3.2. LA PHASE D'EXÉCUTION

Cette phase comprend généralement les éléments clés suivants ;

a) La réunion d'ouverture :

La réunion d'ouverture a été organisée entre l'équipe d'audit interne et les responsables/parties prenantes concernés par la gestion du cycle d'immobilisation au sein de Cevital. Les participants sont généralement le chef de l'audit interne, des représentants des services juridiques, des achats, de l'administration des contrats, des équipes de gestion des projets et des membres de l'équipe d'audit.

Les points à aborder par l'équipe de la mission d'audit lors de cette réunion étaient les suivants :

- Formalisation du début de la mission, l'audit de la gestion des contrats.
- Les auditeurs ont passé en revue l'objectif de la mission, présenté le champ d'application et la durée, ainsi que la méthodologie de l'audit.
- Les rôles et responsabilités de l'équipe d'audit et de la direction de l'entité auditée ont été communiqués.
- L'accent a été mis sur l'importance de la coopération des parties prenantes tout au long du processus.
- Accord sur les délais, l'accès à la documentation et la logistique de la mission.
- Les lignes de communication et la désignation des principaux contacts ont été établies.

Le procès-verbal de la réunion d'ouverture couvre la mission d'audit sur la gestion de cycle d'immobilisation. Les auditeurs ont présenté les objectifs, la portée et la méthodologie de la mission. **(Voir le modèle à l'annexe 6)** L'ensemble de cette mission est menée de manière à garantir que toutes les parties sont alignées du début à la fin, afin de minimiser les malentendus et de permettre une phase de travail sur le terrain sans difficulté.

b) Travail sur le terrain :

Lors des travaux sur le terrain, l'équipe d'audit effectue des tests et des observations immédiates et spécifiques en utilisant des outils tels que les fiches de test, les FRAP (fiches de détection et d'analyse des problèmes) ou les fiches d'observation et les fiches de couverture pour

Compte-Rendu d'Entretien Préliminaire avec le Management



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management

Rappel des Objectifs généraux de la mission

- **Origine de la mission** : Mission commanditée dans le cadre du plan d'audit annuel validé par la Direction Générale de Cevital.
- **Objectif(s) à atteindre** : Vérifier la conformité des pratiques de maintenance avec les référentiels internes et les exigences réglementaires, et évaluer l'efficacité du dispositif organisationnel.
- **Bénéfices attendus** : Optimisation du système de maintenance, réduction des arrêts non planifiés, amélioration de la performance globale et capitalisation sur les retours d'expérience.

Éléments identifiés lors de la phase d'étude

- **Données chiffrées et évolution** : La base de données des équipements est en place. FRAP suggère des lacunes dans l'exhaustivité ou la mise à jour.
- **Caractéristiques** : Existence d'un organigramme, de fiches de fonction, et de procédures formalisées. Indicateurs de performance non systématisés.
- **Préoccupation des responsables audités** : Clarification du concept de "FRAP", dotation suffisante en personnel et stock de pièces critiques.

Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit

- **Limites ou exclusions éventuelles** : L'analyse exclut les processus de sous-traitance non liés directement à la maintenance technique.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

détecter et analyser les problèmes dans les domaines à haut risque, afin d'assurer une évaluation complète de l'exécution et de la gestion des contrats au sein de Cevital.

i. Fiches de test d'audit

Les fiches de test sont des formulaires structurés utilisés par les auditeurs pour effectuer et documenter les tests de conformité et les tests de fond au cours de l'audit. Les feuilles de test sont utilisées pour formaliser les tests d'audit dans lesquels l'objectif du test, les méthodes d'exécution, les résultats et la conclusion sont transcrits ou documentés respectivement. **(Voir le modèle à l'annexe 7)**

ii. Fiches d'observation (FRAP).

Il s'agit d'un document structuré utilisé par les auditeurs pour enregistrer, suivre et rapporter les résultats de l'audit ou les observations au cours du processus d'audit. Pendant la gestion des cycles d'immobilisation à Cevital, les fiches d'observation servent à documenter formellement les non-conformités identifiées, elles permettent à l'auditeur de corréler les problèmes observés avec leurs causes et d'identifier les domaines d'amélioration en suggérant des solutions ou des recommandations. **(Voir le modèle en Annexe 8)**

iii. Feuilles de couverture

Une page de garde est un document de synthèse utilisé pour formaliser les objectifs du plan de travail de l'audit, les résultats des FRAP et les conclusions tirées dans les fiches de test. Ce document sert à établir un lien entre le plan de travail de l'audit et le travail effectué sur le terrain, ainsi qu'à donner un aperçu général des conclusions tirées de la mission d'audit. Il permet donc de vérifier que le travail sur le terrain est complet et facilite la supervision de l'audit et l'établissement des rapports. **(Voir le modèle à l'annexe 9)**

Pour notre cas pratique (gestion des cycles d'immobilisation), voir les exemples suivants de fiches de test, de fiches d'observation (FRAP) et de pages de garde utilisées.

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement : du ... Au...

Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème F R A P N° (index - volet)

Problème : Une partie des immobilisations ne figure pas dans le registre d'inventaire physique actualisé, malgré leur présence dans les écritures comptables.

Faits :

- Des écarts ont été relevés entre les actifs physiques identifiés sur site et les immobilisations comptabilisées.
- L'absence de mise à jour régulière du fichier d'inventaire a été constatée.
- Aucune procédure de réconciliation annuelle n'a été formalisée.

Cause :

- Faible coordination entre les services comptabilité et logistique.
- Manque de rigueur dans le suivi physique des acquisitions.
- Absence de procédure de contrôle périodique systématique.

Conséquences :

- Risques d'erreurs comptables et de perte d'actifs .
- Fiabilité affaiblie des états financiers .
- Non-conformité potentielle avec les normes comptables en vigueur .

Recommandations :

- Mettre en place une procédure de réconciliation annuelle entre comptabilité et inventaire physique.
- Formaliser les rôles et responsabilités entre les services concernés.
- Utiliser un logiciel de gestion d'actifs permettant un suivi automatisé.
- Réaliser des inventaires tournants pour une meilleure couverture.

Signature de l'audité (auprès duquel la validation individuelle a été effectuée)

Nom :

Fonction :

Date :

Feuille de Couverture



Mission :

Document réalisé par : ... le ...

Feuille de Couverture :

Réf. / Commentaire

Objectifs :

- Vérifier la conformité des enregistrements comptables des immobilisations.
- Évaluer l'efficacité des procédures de gestion physique et administrative des actifs.
- Identifier les éventuelles failles de contrôle interne dans le cycle des immobilisations.

Conclusions :

- Des écarts ont été constatés entre les immobilisations comptabilisées et l'inventaire physique.
 - Des insuffisances dans la documentation des procédures de cession ont été relevées.
 - Des recommandations ont été émises pour améliorer le suivi, la coordination interservices et la fiabilité des états comptables.
-

II.3.3. LA PHASE DE CONCLUSION

a) La réunion de clôture :

Au cours de cette réunion, le responsable de l'audit interne, les membres de l'équipe d'audit et les représentants de la gestion des cycles d'immobilisation examinent si les objectifs de la mission ont été atteints et si tous les points du programme de travail ont été réalisés. Cette réunion est également organisée pour clôturer la phase de vérification par un briefing verbal, en utilisant une présentation spécialement préparée pour illustrer les résultats. Les participants sont les mêmes que ceux de la réunion d'ouverture.

Les points à aborder par l'équipe de la mission d'audit lors de cette réunion sont les suivants :

- Souhaiter la bienvenue aux membres de la réunion.
- Rappel de l'objectif de la mission d'audit.
- Présentation et validation du projet de rapport d'audit avec les audités.
- Discuter de l'approche d'audit qui a été menée en utilisant différentes techniques d'audit avec un objectif particulier.
- Présentation et validation des résultats de l'audit et des recommandations spécifiques.
- Établissement d'un plan d'action à mettre en œuvre par les fonctionnaires concernés.
- La réunion se termine par des remerciements pour la coopération des participants.

Le procès-verbal de la réunion de clôture tenue dans le but de finaliser un audit de gestion des contrats a été rédigé. Il indique les objectifs de la réunion, les présentations et les discussions abordées. (**Voir modèle en annexe 10**)

b) Le projet de rapport d'audit :

Un projet de rapport d'audit est une version préliminaire du rapport d'audit final préparé à la fin du travail sur le terrain pour présenter les premières constatations, conclusions et recommandations de l'équipe d'audit. Le projet de rapport sert de base de discussion avec la direction, lui permettant de valider les faits, de fournir des explications et de proposer des actions correctives avant la publication du rapport final. Il a pour but de garantir l'exactitude, la transparence et la collaboration en donnant à l'audité la possibilité de réagir aux constatations et d'améliorer la pertinence et l'impartialité des conclusions finales de l'audit.

Compte-rendu de réunion d'ouverture



Participants :

(Noms, Prénoms, Fonctions)

Points abordés :

- Présentation des auditeurs, leur fonction.
- Identification des audités et leur fonction.
- Rappel de la définition de la fonction audit interne et sa place dans CEVITAL.
- Discussion de la note d'orientation.
- Traitement des aspects logistiques.
- Prise des premiers rendez-vous.

Conclusion :

- Limite ou exclusions éventuelles du champ d'audit interne.
- Rendez-vous.
- Règles de fonctionnement logistique établies.

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Lors de la réunion de clôture de l'audit de la gestion des cycles d'immobilisation à Cevital, le projet de rapport d'audit est présenté et discuté avec les entités auditées pour qu'elles l'examinent et apportent des éclaircissements, ce qui conduit à sa validation.

c) Le plan d'action :

Un plan d'action est un document formel établi après la validation du rapport d'audit final, décrivant les mesures spécifiques utilisées pour la mise en œuvre des conclusions et des recommandations de l'audit.

Lors de l'audit de la gestion des cycles d'immobilisation à Cevital, le plan d'action comprend les actions mises en place pour répondre à chaque constatation de l'audit, les personnes ou les services chargés de mener à bien chaque action et les délais ou échéances pour la mise en œuvre de chaque recommandation.

d) Le rapport final :

Le rapport final est le document d'audit officiel et complet publié après validation du projet de rapport d'audit. Il intègre les constatations et les recommandations confirmées et jette les bases du plan d'action. Il sert d'enregistrement formel des résultats de l'audit et de point de référence pour le suivi et l'obligation de rendre compte. (**Voir le modèle à l'annexe 11**)

⋮

Rapport final



Direction Générale

Direction Audit & Risques

1. Introduction

Dans le cadre du plan d’audit annuel validé, le Département d’Audit Interne a mené une mission portant sur la gestion du cycle des immobilisations chez **Cevital**. L’audit a mobilisé plusieurs services clés : Comptabilité, Achats, Services Généraux et Technique. L’objectif était de formuler une opinion indépendante sur l’efficacité des processus liés aux immobilisations et de contribuer à l’amélioration de la gouvernance d’entreprise.

2. Objectifs de la mission

L’audit visait à :

- Vérifier la conformité des enregistrements comptables des immobilisations ;
- Évaluer les procédures d’acquisition, d’amortissement, d’inventaire et de cession des actifs ;
- Identifier les lacunes en matière de contrôle interne ;
- Analyser les mécanismes de coordination interservices ;
- Proposer des améliorations pour une gestion plus rigoureuse et sécurisée des immobilisations.

3. Méthodologie

La mission a débuté par une réunion d’ouverture avec les parties prenantes. Les travaux de terrain ont reposé sur :

- L’analyse documentaire (factures, fiches d’immobilisation, inventaires) ;
- Des entretiens avec les responsables de services ;
- Des tests de contrôle documentés dans les feuilles de test (Annexe 8), feuilles FRAP (Annexe 9) et feuilles de couverture (Annexe 10).

4. Constatations principales

- **4.1 Absence d’inventaire physique actualisé**

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

Plusieurs écarts ont été relevés entre les actifs physiques et les enregistrements comptables. L'inventaire n'est pas mis à jour régulièrement, exposant l'entreprise à un risque de perte ou de mauvaise gestion des actifs.

- **4.2 Manque de procédure formalisée de cession d'immobilisations**

Aucune procédure détaillée ne régit les opérations de déclassement ou de vente des actifs. Les justificatifs (PV de sortie, validation) sont souvent absents ou incomplets.

- **4.3 Suivi insuffisant des amortissements**

Des erreurs ont été identifiées dans le calcul ou la durée d'amortissement de certains biens, dues à une mauvaise codification ou à l'absence de revue périodique.

- **4.4 Coordination interservices limitée**

Le manque de coordination entre les services Comptabilité, Technique et Achats nuit à la fiabilité du processus global. Les échanges d'informations sont peu formalisés, générant des écarts et des retards dans le traitement des données.

- **4.5 Faiblesses du système de contrôle interne**

L'absence de points de contrôle formalisés dans le processus de gestion des immobilisations augmente le risque d'omissions, d'erreurs non détectées et de fraudes potentielles.

5. Recommandations

- **Mettre en place une procédure d'inventaire physique annuel** avec réconciliation comptable systématique.
- **Formaliser les processus de cession et déclassement** avec des validations claires et des preuves documentées.
- **Automatiser et fiabiliser le suivi des amortissements** grâce à un système ERP intégré.
- **Renforcer la coordination interservices** à travers des protocoles d'échange, des réunions périodiques et des responsabilités clairement définies.
- **Intégrer des contrôles internes** à chaque étape du cycle des immobilisations : acquisition, enregistrement, suivi, amortissement, et sortie.

7. Lien avec la gouvernance d'entreprise

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

L'audit du cycle des immobilisations s'inscrit pleinement dans le cadre d'une **bonne gouvernance d'entreprise**, qui repose sur des principes de transparence, de responsabilité, et de contrôle interne efficace. En effet :

- La qualité de l'information financière, alimentée par une gestion rigoureuse des immobilisations, est un pilier fondamental pour les actionnaires, les investisseurs, et les parties prenantes.
- Un processus d'immobilisations maîtrisé permet d'optimiser l'allocation des ressources et de garantir la pérennité du patrimoine de l'entreprise.
- La mise en place de contrôles internes robustes renforce la responsabilité des acteurs impliqués et limite les risques de fraudes, d'erreurs ou de détournements.
- Enfin, une gestion structurée des actifs contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, en alignant les pratiques opérationnelles avec les objectifs stratégiques définis par la gouvernance.

Ainsi, cet audit ne se limite pas à une simple vérification technique : il alimente directement les enjeux de **gouvernance responsable et durable**, en permettant à la Direction Générale et aux organes de gouvernance (Conseil d'Administration, Comité d'Audit) de disposer d'une vision fiable et complète sur la gestion des actifs stratégiques de l'entreprise.

8. Conclusion

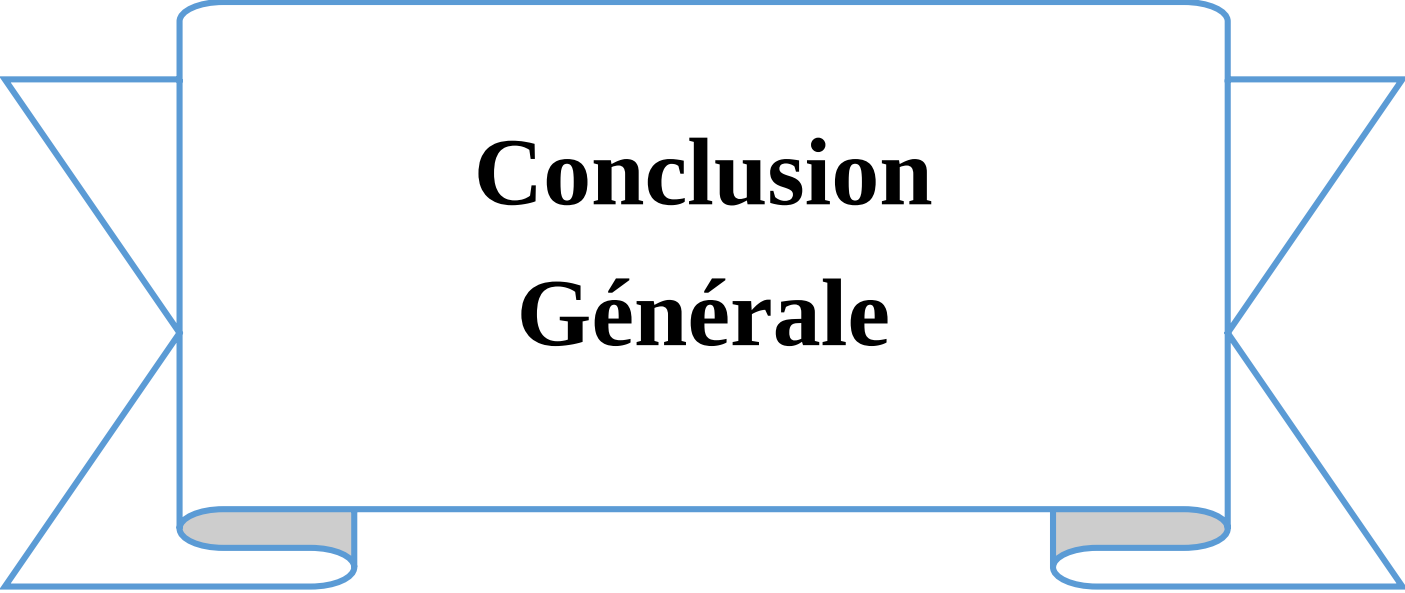
L'audit a mis en lumière des faiblesses significatives dans la gestion des immobilisations chez Cevital. Ces lacunes affectent la qualité des informations comptables, la sécurité des actifs, et l'efficacité opérationnelle. Une refonte des processus, un renforcement des contrôles internes, et une meilleure coordination interservices sont indispensables pour sécuriser le patrimoine de l'entreprise et garantir une gouvernance transparente et efficace. En intégrant ces recommandations, Cevital renforcera sa résilience, sa crédibilité financière et sa capacité à piloter ses investissements de manière stratégique et durable.

Conclusion

Au terme de cette mission d'audit interne, il apparaît que la gestion du cycle des immobilisations chez Cevital présente à la fois des points forts et plusieurs faiblesses significatives. Si certains éléments tels que la formalisation de procédures clés ou l'existence

Chapitre II : Audit du Cycle de Gestion des Immobilisations chez Cevital

d'un organigramme clair contribuent à assurer une gestion structurée, des lacunes importantes subsistent notamment dans la mise à jour régulière des inventaires physiques, la formalisation des processus de cession, ou encore la fiabilisation du suivi des amortissements. Ces faiblesses exposent l'entreprise à des risques opérationnels, comptables et de gouvernance, pouvant impacter la fiabilité de l'information financière et la sécurisation des actifs. Il est donc impératif de renforcer les contrôles internes, de formaliser et d'automatiser les processus critiques, ainsi que d'améliorer la coordination interservices. La mise en œuvre des recommandations formulées permettra à Cevital d'optimiser la gestion de ses immobilisations, de garantir la conformité réglementaire, et d'accroître la transparence et la responsabilité dans la gestion de ses actifs stratégiques. Ces actions contribueront à renforcer **la gouvernance d'entreprise**, à soutenir la performance opérationnelle et à sécuriser le patrimoine de l'entreprise pour ses développements futurs.



Conclusion Générale

Conclusion générale

Ce mémoire a permis d'analyser en profondeur la contribution de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise, en particulier au sein du groupe Cévital. En répondant à la problématique centrale, il apparaît que l'audit interne constitue un levier stratégique majeur pour renforcer la transparence, la conformité réglementaire, la gestion des risques et la performance organisationnelle. Les hypothèses formulées ont été validées à travers une approche méthodologique rigoureuse, combinant cadre théorique et étude de cas concrète.

Premièrement, l'étude a confirmé que l'audit interne joue un rôle fondamental dans le renforcement de la transparence et de la crédibilité du groupe Cévital. En assurant une évaluation indépendante et objective des processus internes, il contribue à une gouvernance plus fiable, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et la réputation de l'entreprise. La qualité des rapports d'audit, leur communication efficace et leur intégration dans le processus décisionnel renforcent une gouvernance responsable et proactive.

Deuxièmement, l'analyse a révélé que les défis opérationnels et structurels rencontrés par l'audit interne, tels que la faiblesse de certains contrôles internes, le manque de mise à jour des dispositifs de gestion des risques et la coordination insuffisante entre les services, influencent directement l'efficacité de la gouvernance. La prise en compte de ces enjeux est essentielle pour optimiser la maîtrise des risques et soutenir les décisions stratégiques du groupe.

Troisièmement, la mise en œuvre de pratiques optimales d'audit interne, notamment l'automatisation des contrôles, la formalisation des procédures et le renforcement de la formation, permet d'améliorer durablement la gouvernance. Ces recommandations contribuent à la pérennité et à la performance globale du groupe Cévital, en consolidant ses capacités à s'adapter aux évolutions réglementaires et économiques.

Ce mémoire enrichit la compréhension de la contribution stratégique de l'audit interne à la gouvernance d'entreprise en apportant une démarche appliquée au cas spécifique de Cévital. Il offre une lecture approfondie des mécanismes de contrôle interne, des pratiques d'audit et de leur impact sur la performance globale. Au-delà, il propose des recommandations pragmatiques et opérationnelles pour renforcer la gouvernance, en soulignant l'importance d'une gestion intégrée et proactive. Enfin, cette étude constitue une référence pour les praticiens et chercheurs s'intéressant à la gouvernance d'entreprise dans les environnements émergents.

**Références
Bibliographiques**

Références Bibliographiques

Alabdullah, T. T. Y., Yahya, S., & Thurasamy, R. (2014). Corporate governance development: New or old concept. *Corporate Governance*, 6(7), 312–315.

Brink, V. Z., & Witt, H. N. (1983). “Internal Auditing: Concepts and Techniques”. New York: Wiley.

Cadbury, A. (2020). *Corporate Governance and Accountability*. London: Routledge.

Candau, J. (2002). « Audit et contrôle internes ». Paris: Economica.

Castrillón, M. A. G. (2021). The concept of corporate governance. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 25(2), 178–194.

Coderre, D. (2009). *Internal audit efficiency through automation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets. *Accounting and Finance*, 48(4), 543–559.

ELISABETH, BERTIN. *Audit interne: enjeux et pratiques à l'international*, Editions d'organisation. 2007.

Elliott, M., Dawson, R., & Edwards, J. (2007). An improved process model for internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 22(6), 552–565.

FloQast. (2023). Planning an internal audit risk assessment. <https://www.floqast.com/blog/planning-an-internal-audit-risk-assessment>

FormsOnFire. (2024). Everything you need to know about audit automation. <https://www.formsonfire.com/blog/everything-you-need-to-know-about-audit-automation>

Garven, S., & Scarlata, A. (2020). An examination of factors associated with investment in internal auditing technology. *Managerial Auditing Journal*, 35(7), 955–978.

Garzón Castrillón, M. A. (2021). The concept of corporate governance.

IFACI. (2000). *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*. Paris : IFACI.

IIA (The Institute of Internal Auditors). (2004). “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”.

IIA Nigeria. (2017). IPPF Standards 2017.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2021). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. Altamonte Springs, FL: IIA.

Institute of Internal Auditors (s.d.). Internal Auditing's Role in Corporate Governance.

Kadavupuzha, R. (2023). Revolutionizing internal audit with the integration of AI and IoT. LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/revolutionizing-internal-audit-integration-ai-iot-kadavupuzha-pmp--eitbf/>

Khan, H. (2011). A literature review of corporate governance. In International Conference on E-business, Management and Economics (pp. 1–5).

Kitolo, B. K. (2016). The relationship between internal audit and corporate governance of regulatory authorities in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).

KPMG. (2024). Transforming internal audits through the power of AI. <https://kpmg.com/us/en/articles/2024/transforming-internal-audits-power.html>

Mermoud, A. Y., & Sungun, G. (2013). Internal Audit Positioning – Four Stage Model. *Journal of Business Economics and Finance (JBEF)*, 2(1), 65–89.

Moorthy, M. K., Mohamed, A. S. Z., Gopalan, M., & San, L. H. (2011). The impact of information technology on internal auditing. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3523–3530.

Portelli, E. (2013). Audit interne et gouvernance. « *Revue Française de Comptabilité* », (462), 44–47.

Prawitt, D. F., Smith, J. L., & Wood, D. A. (2009). Internal audit quality and earnings management. *The Accounting Review*, 84(4), 1255–1280.

RENARD, Jacques. *Théorie et pratique de l'audit interne*. Éd. d'Organisation, 2006.

Riskconnect. (2024). Automated risk assessment tools to streamline your process. <https://riskconnect.com/enterprise-risk-management/automated-risk-assessment-tools-to-streamline-your-process/>

SOUROUR, Ammar. *Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne*. France: communication CERMAT, 2007.

The Institute of Internal Auditors. (2024a). *International Professional Practices Framework (IPPF)*.

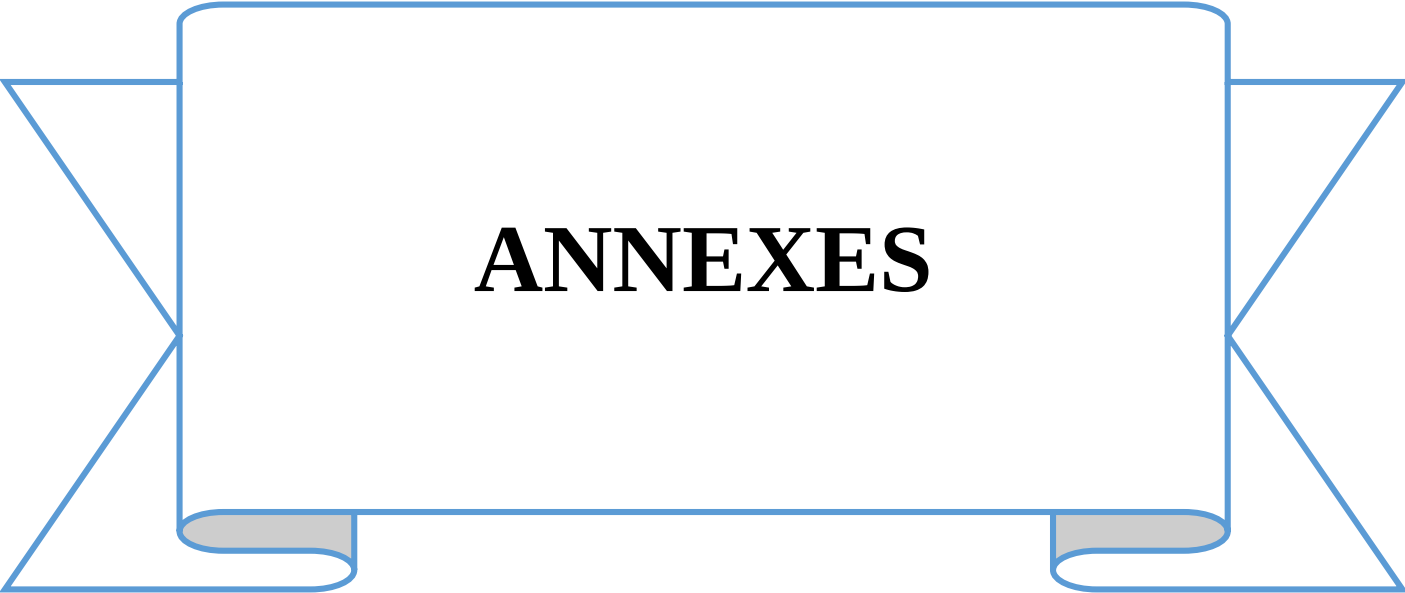
The Institute of Internal Auditors. (2024b). *What are the Standards?*.

Tricker, R. B. (2021). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford: Oxford University Press.

University of Oregon. (n.d.). Audit Process. Internal Audit. <https://internalaudit.uoregon.edu/report/audit-process>

West Virginia University. (n.d.). Audit Phases. Internal Audit.
<https://internalaudit.wvu.edu/audit-services/audit-phases>

Ziani, A., & Medjdoub, K. (2016). Audit interne – Audit externe : Quelle complémentarité ?.
« Revue des Recherches en Sciences Financières et Comptables », Université Abou Bekr Belkaïd de Tlemcen.

A stylized blue banner with a white background and a blue border. The banner has a central rectangular area with rounded corners and two triangular flaps on the left and right sides. The word "ANNEXES" is written in bold, black, serif capital letters in the center of the banner.

ANNEXES

Annexe 01 : Lettre de Mission



Lettre de Mission
Direction Générale
Direction Audit & Risques
N° /24/ADR/201A

À Monsieur le Directeur de l'Unité de
Production de l'unité de production CEVITAL-Béjaïa
Béjaïa, le 02 juin 2024

Mission d'audit du cycle des immobilisations au sein de l'unité de production.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan annuel d'audit validé pour l'exercice 2024 par Monsieur le Président-Directeur Général du Groupe CEVITAL, nous vous informons qu'une équipe d'audit relevant de la Direction Centrale Audit et Risques effectuera une mission d'audit spécifique portant sur le cycle des immobilisations au sein de votre unité de production.

L'équipe d'audit sera composée de :

- Monsieur, Chef de mission ;
- Monsieur....., Cadre Auditeur.

La mission débutera à compter du dimanche 02 juillet 2024, dans vos locaux. Elle sera supervisée par Monsieur, Superviseur Audit Interne.

Les objectifs de cette mission sont les suivants :

5. Vérifier la conformité des acquisitions, mises en service, amortissements et sorties d'immobilisations avec la réglementation en vigueur ainsi qu'avec les procédures internes du Groupe CEVITAL.
6. Évaluer la fiabilité du suivi comptable et physique des immobilisations, notamment à travers les inventaires, les fiches de biens et les outils de gestion existants.
7. Contrôler les processus de validation, d'affectation et de cession des immobilisations, en s'assurant du respect des circuits d'approbation et de la traçabilité des opérations.
8. Identifier les éventuelles faiblesses du dispositif de contrôle interne lié à la gestion des immobilisations et proposer des recommandations d'amélioration.

Nous comptons sur la disponibilité et la collaboration de vos équipes pour assurer le bon déroulement de cette mission, dans un esprit de transparence et d'amélioration continue.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Directeur Central Audit & Risques

Annexe 02 : Demande de documents (accompagnant la lettre de mission)



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Liste des Documents demandés (À titre indicatif)

Thème de la mission : Mission d’audit du cycle des immobilisations au sein de l’unité de production

Code de la Mission : /24/ADR/201A

N°	Intitulé / Nature du Document
1	Politique et procédures internes de Gestion des immobilisations
2	Liste exhaustive des immobilisations par catégorie (matériel, bâtiment, etc.)
3	Registre comptable des immobilisations (avec valeurs brutes, amortissements, nettes)
4	Fiches de vie et de suivi technique des immobilisations
5	Procédures d'acquisition, de mise en service et de sortie des immobilisations
6	Rapports d’inventaire physique des immobilisations (exercices précédents)
7	Relevés de rapprochement entre comptabilité et inventaire physique
8	Rapports d’audits internes ou externes antérieurs portant sur les immobilisations
9	Documents justificatifs des acquisitions (bons de commande, factures, PV de réception)
10	Tableaux de bord ou indicateurs de gestion du parc immobilisé

Annexe 3 : Demande de documents (accompagnant la lettre de mission)



Direction Générale
Direction Audit & Risques
N° /24/ADR/201B

À Monsieur le Président – Directeur Général de la filiale **CEVITAL Maintenance**

OBJET : MISSION D'AUDIT

Dans le cadre de l'exécution du plan d'audit interne, arrêté au titre de l'exercice 2024, nous avons l'honneur de vous informer qu'une **mission d'audit portant sur le cycle des immobilisations** est programmée par la Direction Audit et Risques, au niveau de votre unité de production de la filiale CEVITAL à Béjaïa.

Cette mission, supervisée par, Superviseur Audit Interne, sera conduite par, Chef de mission audit interne, accompagné de, Auditeur interne.

Les objectifs assignés à cette mission d'audit consistent, entre autres, à :

- Vérifier la conformité des acquisitions, amortissements et sorties des immobilisations avec les procédures internes et la réglementation en vigueur ;
- Évaluer l'efficacité du suivi comptable et physique des immobilisations ;
- Contrôler les processus de validation et de cession des actifs ;
- Identifier les axes d'amélioration du dispositif de contrôle interne lié aux immobilisations.

À ce titre, nous vous saurions gré de bien vouloir faire prendre les mesures nécessaires pour :

- Mettre à la disposition des auditeurs les documents et les moyens requis pour le bon déroulement de la mission ;
 - Prévoir leur prise en charge en matière de transport, d'hébergement et de restauration.
- Veillez agréer, Monsieur le Président-Directeur Général, l'expression de notre parfaite considération.

Le Directeur Audit et Conformité

Nom et Prénom



Secti on	Taches	Objectifs	Risques	Conséquence	Dispositif de contrôle interne	Constat	Analyse (point fort /point faible)	Recommandation
Organisation & Stratégie	initiation de l'organisation de la Direction Maintenance	Clarifier les devoirs et responsabilités de chaque partie	Tâches non effectuées, dilution de responsabilités, refus de travail	Inefficacité, non-réalisation des missions	Organigramme détaillé, fiches de fonction, personnel qualifié et formé	FRAP	Point fort : Organigramme et fiches de fonction réduisent les ambiguïtés. Faiblesse : "FRAP" ambigu (problème non précisé). Manque de quantification du personnel (nombre, compétences).	- Quantifier le personnel requis (ex. : 2 techniciens par unité critique). - Publier l'organigramme sur intranet. - Clarifier "FRAP" (rapport ou problème ?).
	Désignation d'un responsable maintenance et dotation en personnel suffisant	Assurer un positionnement permettant des décisions objectives et indépendantes	Absence de coordination, anarchie	Non-réalisation des missions de maintenance	Désignation formalisée par décision	Test concluant	Point fort : Désignation formalisée garantit l'autorité du responsable. Faiblesse : Indépendance vis-à-vis de l'exploitation non détaillée (risque de conflits d'intérêts).	- Définir un reporting direct au DG pour l'indépendance. - Évaluer les besoins en personnel par site (ex. : Oued Saket).
	Mise en place des objectifs et politique de maintenance	Aligner la politique maintenance avec les objectifs globaux de l'entreprise	Détérioration des équipements stratégiques	Accidents (explosion, arrêts répétés)	Objectifs avec indicateurs pertinents	Test concluant	Point fort : Indicateurs pertinents pour suivre les performances. Faiblesse : Liste des indicateurs non précisée (ex. : taux de disponibilité ?).	- Définir des KPI clairs (ex. : 95 % de disponibilité des équipements). - Intégrer la sécurité (zéro accident).
	Mise en place de procédures de maintenance	Clarifier l'attribution des tâches (cadence, bureaux d'expertise)	Perte de savoir-faire, exécution imparfaite	Dépendance à des compétences non formalisées	Procédures à jour, connues, séparation des tâches incompatibles	Test concluant	Point fort : Procédures formalisées et séparation des tâches réduisent les erreurs. Faiblesse : Formation du personnel sur les procédures non mentionnée.	- Former le personnel annuellement sur les procédures. - Numériser les procédures pour accès facile.

Planification des opérations de	Mise en place d'un plan de maintenance pluriannuel	Assurer l'exhaustivité du périmètre d'intervention	Non-inscription des opérations à échéance	Arrêts d'équipements, maintenance curative élevée, rupture de stock de pièces détachées (PDR)	Plan signé, bases de données des équipements et historique	FRAP	Point fort : Bases de données pour traçabilité. Faiblesse : "FRAP" suggère des opérations omises. Manque de détails sur la mise à jour des bases.	Mise en place d'un plan de maintenance pluriannuel
	Mise en place d'un échéancier pour équipements critiques	Surveiller régulièrement les équipements critiques	Arrêt d'usine, non-respect des engagements, pertes financières, atteinte à l'image	Programme par équipement à jour, personnel qualifié, matériel et PDR disponibles	- FRAP	Point fort : Focus sur les équipements critiques. Faiblesse : Disponibilité des ressources (personnel, PDR) non garantie. "FRAP" ambigu.	- Établir un stock minimum de PDR critiques. - Planifier des audits mensuels des équipements critiques.	Mise en place d'un échéancier pour équipements critiques
	Joindre gammes et procédures aux ordres de travail (OT)	Respecter les normes des constructeurs	Dommages aux équipements	Perte partielle ou totale d'équipements	- Personnel qualifié, matériel et documentation adéquats	FRAP	Point fort : Documentation pour conformité. Faiblesse : Formation du personnel sur les normes non mentionnée. "FRAP" suggère des écarts.	Joindre gammes et procédures aux ordres de travail (OT)

Tableau 3 : Synthèse globale et recommandations générales¹

Aspect	Points forts	Faiblesses	Recommandations générales	Lien avec le contexte (Oued Saket, Tounes Mourad)
Cohérence	Objectifs clairs, alignés avec la stratégie globale. Contrôles internes pertinents (organigramme, bases de données).	"FRAP" ambigu (problème ou rapport ?). Manque de détails sur la mise en œuvre (formation, ressources).	- Clarifier "FRAP" (audit, rapport, ou non-conformité). - Documenter les processus dans une manuelle qualité.	Si lié à Sonelgaz à Oued Saket, aligner la maintenance avec les normes de sécurité gaz (risque d'explosion).

¹ Données internes de CEVITAL Béjaia

Ressources	Focus sur personnel qualifié et documentation.	Non-quantification des besoins (personnel, PDR). Disponibilité des ressources non garantie.	- Évaluer les besoins par site (ex. : 10 techniciens pour Oued Saket). - Prévoir un budget pour PDR critiques.	Tounes Mourad pourrait être un responsable maintenance ou un bénéficiaire (ex. : raccordement gaz). Vérifier son rôle.
Risques	Identification complète (arrêts, accidents, pertes).	Manque de plans de contingence pour risques majeurs (ex. : rupture de stock).	- Élaborer des plans B (ex. : fournisseurs alternatifs pour PDR). - Simuler des scénarios d'arrêt d'usine.	Maintenance critique pour éviter des accidents gaz à Oued Saket, où des constructions récentes augmentent les besoins énergétiques.
Amélioration continue	Retours d'expérience prévus.	Processus de capitalisation non formalisé.	- Mettre en place un logiciel GMAO pour centraliser données et retours. - Former les équipes à l'analyse des pannes.	Capitaliser sur les retours pour optimiser le raccordement gaz (ex. : éviter les fuites).

Annexe N°5 : Programme de Travail



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Mission : Audit du cycle d'immobilisation

Code mission : IMMO2024-CEV

Période : 02/07/2024 au 10/07/2024

Phase	Activités	Responsable(s)	Date prévue
Phase 1 : Préparation	Analyse des procédures et politiques internes relatives aux immobilisations	Équipe d'audit	02/07/2024
	Élaboration du plan d'audit	Chef de mission	02/07/2024
Phase 2 : Investigations terrain	Entretien avec les responsables comptables et techniques	Auditeurs internes	03-04 /07/2024
	Vérification physique des immobilisations critiques	Auditeurs + Gestionnaires	05-06 /07/2024
	Analyse des registres, rapprochements et justificatifs	Équipe d'audit	07/07/2024
Phase 3 : Analyse	Identification des écarts, forces et faiblesses du dispositif	Chef de mission	08/07/2024
	Rédaction du rapport provisoire	Équipe d'audit	09/07/2024
Phase 4 : Restitution	Présentation des constats et recommandations au management	Superviseur Audit & Équipe	10/07/2024

Annexe 6 : Compte-Rendu d'Entretien Préliminaire avec le Management



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement :

Document réalisé par :

Revu par :

Compte-rendu d'entretien préliminaire avec le management

Rappel des Objectifs généraux de la mission

- **Origine de la mission** : Mission commanditée dans le cadre du plan d'audit annuel validé par la Direction Générale de Cevital.
- **Objectif(s) à atteindre** : Vérifier la conformité des pratiques de maintenance avec les référentiels internes et les exigences réglementaires, et évaluer l'efficacité du dispositif organisationnel.
- **Bénéfices attendus** : Optimisation du système de maintenance, réduction des arrêts non planifiés, amélioration de la performance globale et capitalisation sur les retours d'expérience.

Éléments identifiés lors de la phase d'étude

- **Données chiffrées et évolution** : La base de données des équipements est en place. FRAP suggère des lacunes dans l'exhaustivité ou la mise à jour.
- **Caractéristiques** : Existence d'un organigramme, de fiches de fonction, et de procédures formalisées. Indicateurs de performance non systématisés.
- **Préoccupation des responsables audités** : Clarification du concept de "FRAP", dotation suffisante en personnel et stock de pièces critiques.

Axes et périmètre de travail et d'investigations de l'Audit

- **Limites ou exclusions éventuelles** : L'analyse exclut les processus de sous-traitance non liés directement à la maintenance technique.

Annexe 7 : Feuille de Test



Direction Générale

Direction Audit
&Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement : du ...au...

Document réalisé par : ... le...

Feuille de test : Test N° (index - volet)

Réf. / Commentaires

Objectifs

Modalités d'exécution du test :

Résultats :

Conclusions :

Annexe 8 : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP)



Direction Générale

Direction Audit & Risques

Code Mission :

Thème :

Date de déroulement : du ... Au...

**Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème F R A P N°
(index - volet)**

Problème

Faits

Causes

Conséquences

Recommandations

Signature de l'audité (auprès duquel la validation individuelle a été effectuée)

Annexe 9 : Feuille de Couverture



Mission :

Document réalisé par : ... le ...

Feuille de Couverture :

Réf. / Commentaire

Objectifs :

Conclusions :

Annexe 10: Compte-rendu de réunion d'ouverture



Code mission :

Thème :

Date de déroulement : du...au....

Document réalisé par :

Revu par : ... le...

Participants :

(Noms, Prénoms, Fonctions)

Points abordés :

- **Présentation des auditeurs, leur fonction.**
- **Identification des audités et leur fonction.**
- **Rappel de la définition de la fonction audit interne et sa place dans SONATRACH.**
- **Discussion de la note d'orientation.**
- **Traitement des aspects logistiques.**
- **Prise des premiers rendez-vous.**

Conclusion :

- **Limite ou exclusions éventuelles du champ d'audit interne.**
- **Rendez-vous.**
- **Règles de fonctionnement logistique établies.**

Annexe 11 : Illustration Projet de Rapport d'Audit Interne



Direction Audit & Risques

CONFIDENTIEL

PROJET DE RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Thème de la Mission

Destinataire :

Code mission :

Mois 201X

	Thème de la mission	Code mission	
			Page .. sur..

Important

Ce document est un rapport d'audit. Il matérialise le travail des Auditeurs Internes.

Le présent rapport contient des informations **confidentielles**, son style peut surprendre un **lecteur non averti**. De ce fait, il est soumis à des règles de **diffusion contrôlée**.

Toute reproduction, en tout ou en partie, du présent rapport, par quelque moyen que ce soit, est **interdite**. Au besoin, le premier responsable de la structure peut solliciter la Direction Audit et Conformité à l'effet de lui communiquer une copie qui fera l'objet d'une codification propre au nouveau destinataire.

Un rapport d'audit n'est pas neutre : il analyse une situation et il met aussi l'accent sur les dysfonctionnements, pour faire développer des actions de progrès.

Il contient des recommandations. Une recommandation n'est pas une critique, elle n'implique pas de faute : c'est une amélioration proposée au responsable habilité à mener l'action. Il est en charge de développer et mettre en place une solution au problème soulevé : celle proposée ou une meilleure.

SOMMAIRE

	Thème de la mission	Code mission	
			Page ... sur..

1. INTRODUCTION.....	
2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION.....	
3. EQUIPE D'AUDIT.....	
4. DEROULEMENT DE LA MISSION.....	
5. RESULTATS DES TRAVAUX DE VERIFICATIONS.....	
6. CAHIER DES RECOMMANDATIONS.....	

	Thème de la mission	Code mission	
			Page ... sur..

1. INTRODUCTION

Dans le moment de de la réalisation du plan d’audit interne, arrêté au titre de l’exercice.,
une mission d’audit portant sur, a été réalisée du .././...au
.././...par la.....au niveau

2. OBJECTIFS ET ETENDUE DE LA MISSION

Les objectifs assignés à la mission consistent à s’assurer :

-...;

-...;

-....

3. EQUIPE D’AUDIT

L’équipe d’audit ayant réalisé la mission

-...;

-...,

4. EROULEMENT DE LA MISSION

-...;

-... ;

5. RESULTATS DETAILLES DES constats d’AUDIT

Les constats d’audit identifiés sont détaillés ci-après :

	Thème de la mission	Code mission	
			Page .. sur..

1- Volet.....

1.1 –Dysfonctionnement identifiéNiveau de gravité :

Faits

Causes

Conséquences

Recommandations

Commentaire de l'audité

Recommandation acceptée:		Action:	<i>Prise</i>		<i>En cours</i>		A prendre	
---------------------------------	--	----------------	--------------	--	-----------------	--	----------------------	--

Service concerné :

Calendrier :

Recommandation non acceptée

1.2 – Dysfonctionnement identifié

Niveau de gravité :

Faits

Causes

Conséquences

Recommandations

Commentaire de l'audité

Recommandation acceptée:		Action:	<i>Prise</i>		<i>En cours</i>		A prendre	
---------------------------------	--	----------------	--------------	--	-----------------	--	------------------	--

Service concerné :

Calendrier :

Recommandation non acceptée

	Thème de la mission	Code mission	
			Page .. sur..

Cahier des recommandations

N°	Réf	Recommandation		Responsabilité		Délai	Commentaires
		Contenu	Priorité	Structures concernées	Responsable		

Table des matières

Remerciements

Dédicace

CHAPITRE I : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE ET DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Introduction Générale.....	1
I.1. Généralités sue l'audit interne	4
I.1.1 Définition et rôle de l'audit interne.....	4
I.1.2 Etapes du processus de l'audit interne	7
I.1.3 Outils et techniques utilisées en audit interne.....	8
I.1.4 Normes et cadre réglementaire	9
I.2. Gouvernance d'entreprise	10
I.2.1. Concept de gouvernance d'entreprise	11

CHAPITRE II : ÉTUDE DE CAS PRATIQUE : AUDIT DU CYCLE DE GESTION DES IMMOBILISATIONS CHEZ CEVITAL

Introduction	14
II.1. Présentation de l'organisme d'accueil	14
II.2. Système d'audit et de contrôle interne : cycle immobilisations	17
II.2.1. Objet de la procédure.....	17
II.2.2. Domaine couvert.....	17
II.2.3. Objectifs de l'audit du cycle immobilisations	17

II.2.4. Séquencement du QCI	18
II.2.5. Grille d'analyse du contrôle interne	19
II.2.6. Grille de séparation des fonctions et tâches	21
II.2.7. Documents de base	22
II.2.8. Questionnaires	22
II.2.9. Remarques et autres dispositions.....	25
II.3. La conduite d'une mission d'audit interne (cas pratique)	28
II.3.1. LA PHASE DE PRÉPARATION	28
II.3.2. LA PHASE D'EXÉCUTION	31
II.3.3. LA PHASE DE CONCLUSION.....	33
Conclusion.....	375
Conclusion générale	36
Références Bibliographiques.....	377
Liste des figures	41
Liste des tableaux	41
Liste des abréviations	42

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Résumé

Résumé

L'audit interne joue un rôle fondamental dans la **gouvernance d'entreprise**, comme le démontre cette étude appliquée au groupe **Cévital**. Il constitue un **levier stratégique** essentiel pour renforcer la **transparence**, la **conformité réglementaire**, la **gestion des risques** et la **performance organisationnelle**. Grâce à une **évaluation indépendante** des processus internes, il contribue à une gouvernance plus fiable, améliorant ainsi la **crédibilité** et la **réputation** de l'entreprise auprès des **parties prenantes**.

L'analyse révèle cependant plusieurs **défis structurels** pouvant affecter l'efficacité de l'audit interne, notamment la **faiblesse de certains contrôles internes**, le **manque de mise à jour des dispositifs de gestion des risques** et une **coordination insuffisante** entre les services. Surmonter ces obstacles est crucial pour **optimiser la maîtrise des risques** et soutenir des **décisions stratégiques** alignées sur les objectifs de gouvernance.

L'étude souligne également l'importance de l'**automatisation des contrôles**, de la **formalisation des procédures** et du **renforcement des formations** pour garantir une gouvernance durable et performante. Ces améliorations permettent à Cévital d'accroître sa **résilience organisationnelle** et sa capacité d'**adaptation aux évolutions économiques et réglementaires**.

l'audit interne dépasse son rôle traditionnel de contrôle pour devenir un **vecteur de compétitivité** et un **pilier de la gouvernance d'entreprise**. Cette recherche constitue une **référence stratégique** pour les entreprises en quête de **durabilité**, de **transparence** et d'**efficacité** dans leurs pratiques de gouvernance

Mots clés : Audit, Audit interne, gouvernance d'entreprise, gestion des risques.

ملخص

تلعب المراجعة الداخلية دورًا أساسيًا في حوكمة الشركات، كما يتضح من هذه الدراسة المطبقة على مجموعة سيفيتال. فهي أداة استراتيجية أساسية لتعزيز الشفافية والامتثال التنظيمي وإدارة المخاطر والأداء التنظيمي. وبفضل التقييم المستقل للعمليات الداخلية، فإنه يساهم في حوكمة أكثر موثوقية، وبالتالي تحسين مصداقية الشركة وسمعتها في نظر أصحاب المصلحة فيها.

ومع ذلك، يكشف التحليل عن عدد من التحديات الهيكلية التي يمكن أن تؤثر على فعالية التدقيق الداخلي، بما في ذلك ضعف بعض الضوابط الداخلية، وعدم وجود أنظمة حديثة لإدارة المخاطر، وعدم كفاية التنسيق بين الإدارات. ويعد التغلب على هذه العقبات أمراً بالغ الأهمية لتحسين إدارة المخاطر ودعم القرارات الاستراتيجية بما يتماشى مع أهداف الحوكمة.

وتسلط الدراسة الضوء أيضاً على أهمية أتمتة الضوابط وإضفاء الطابع الرسمي على الإجراءات وتعزيز التدريب لضمان حوكمة مستدامة وعالية الأداء. وستمكن هذه التحسينات شركة سيفيتال من زيادة مرونتها التنظيمية وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتنظيمية.

وتتجاوز المراجعة الداخلية دورها الرقابي التقليدي لتصبح ناقلاً للقدرة التنافسية وركيزة لحوكمة الشركات. ويوفر هذا البحث مرجعاً استراتيجياً للشركات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والشفافية والكفاءة في ممارسات الحوكمة لديها.

الكلمات الرئيسية: التدقيق، المراجعة الداخلية، التدقيق الداخلي، حوكمة الشركات، إدارة المخاطر.