

Université Abderrahmane Mira-Bejaia

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

Département Des Sciences Financières et Comptabilité



Thème

**L'impact de contrôle interne sur
la performance de l'entreprise**

**Cas pratique: les moulins de la
Soummam**

Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de Master en science
financière et comptabilité*

Option: Comptabilité et Audit

Réalisé par:

- M^{er} OUBRAHAM Toufik
- M^{er} SAADI Abderraouf

Encadré par:

M. FRISSOU Mahmoud

Année Universitaire : 2021/2022

Remerciements :

Nous remercions avant tous, dieu le tout puissant qui Nous a donné le courage et la santé pour la réalisation de ce modeste travail.

Plus nous tenons à exprimer notre profond et nos vifs remerciements à : M^{er} FRISSOU Mahmoud, notre encadreur, d'avoir accepté de diriger ce travail, qui nous a assisté et conseillé.

L'ensemble du personnel de l'entreprise des moulins de Soummam kherratta et tous les employés pour nous avoir accueilli au sein de leur entreprise, afin d'y accomplir notre projet de fin d'étude.

Dédicaces

C'est avec un cœur plein de joie que je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont aidé énormément durant tout le cursus scolaire, qui m'ont vraiment soutenu et aider et surtout ils m'ont accordé la chance et le plaisir d'être ce qui je suis maintenant, que dieu vous accorder une bonne santé vous garder pour nous, à ma très chère grand-mère, "que dieu la protège" et mon grand-père "que Dieu l'accueil dans son vaste paradis". À mes sœurs adorées, pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral.

A mes amis qui m'ont soutenu pendant cette magnifique expérience ainsi que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

O .toufik

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont toujours soutenue et je les remercie

d'autant que je ne remercie personne, à leurs aides, à leurs orientations et leurs

conseils durant mes études et dans ma vie. Et sans eux je ne serais pas arrivé

jusqu'a la.

A mes chères grandes mères.

A mes adorables sœurs,

A mes adorables frères,

A tous mes chères oncles,

Et tantes ainsi que leur famille,

A mes cousins et cousines.

A mes adorables amies,

A mon soutien dans ma vie Nina

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation

de ce modeste travail

s. abderraouf

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation :

Abréviation	Signification
ATH	Association Technique d'Harmonisation
AI	Audit interne
IFACI	institut français de l'audit et du contrôle internes
DG	Direction générale
ISO	International Organization for Standardization
SCF	Système Comptable Financier.
UEC	Union Européenne des Experts comptables
IIA	Institute of Internal Auditor
COEC	conseil de l'Ordre des Experts Comptables
SCI	système de contrôle interne
UA	union africain
CI	contrôle interne
CA	conseil d'administration
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IR	Indicateur de résultat
TB	Tableau de bord
SPA	Société par action
ERIAD	Entreprise Régionale des Industries Alimentaire céréalières et Dérivées

*Liste des Tableaux et des
figures*

Listes de tableau :

Numéro de tableau	Désignations	Numéro de page
Tableau N°01	les différences entre l'audit interne et l'audit externe	10-11
Tableau N°02	la distinction entre le contrôle interne et l'audit interne	15
Tableau N°03	les différences entre l'audit interne et Contrôle de gestion	17
Tableau N°04	Les différences entre l'audit interne et l'inspection	18
tableau N°05	les principales différences entre l'efficacité et l'efficience	39
Tableau n°06	la performance externe et la performance interne	46
Tableau N°07	la différence entre le tableau de bord et le reporting.	51

Liste des figures

Numéro de figure	Désignations	Numéro de page
Figure N°01	les objectifs du contrôle interne	20
Figure N°02	Les composantes du contrôle interne	29
Figure N°03	le triangle de la performance	41

Sommaire

Le sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre01 :le contexte de contrôle interne et l'audit interne.....	5
Section 01 : l'audit interne et le contrôle interne	5
Section 02 : le processus du contrôle interne.....	18
Section 3 : l'évaluation du contrôle interne	25
Chapitre02 : démarche de la performance de l'entreprise.....	34
Section01 : généralités sur la performance de l'entreprise.....	34
Section02 : les formes et les dimensions de la performance.....	41
Section 03 :analyse de la performance de l'entreprise.....	46
Chapitre 03 : Cas pratique de contrôle interne au sien de l'entreprise.....	55
Section01 : présentation de l'organisme d'accueil	55
Section02: l'organisation de la fonction du contrôle interne au sein « Les Moulins de la Soummam »...	59
Section 03 :Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire	61
Conclusion Générale	80

Introduction Générale

Introduction générale :

Aujourd'hui, chaque entreprise cherche à conserver sa place dans le marché, chose qui n'est plus aisée, car les entreprises évoluent un environnement turbulent, L'économie mondiale se trouve dans une situation en pleine mutation, Ces dernières sont le résultat d'évolutions divers tel que la mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de communications (NTIC). Par ailleurs face à l'instabilité de l'environnement, et les mouvements économiques qui ont ébranlé les entreprises, ces dernières cherchent plus de flexibilité et d'adaptabilité en vue d'être performant sur les marchés.

Dans le contexte de l'économie du marché, l'entreprise algérienne est appelée donc à jouer un rôle compétitif et performant, à l'égard des grandes entreprises mondiales, de ce fait, elle ne peut s'en passer du dispositif du contrôle interne qui est la condition primordiale pour toute réussite d'une entreprise.

Dans un tel contexte ; le contrôle interne prend son ampleur qui est une fonction destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. C'est-à-dire c'est un ensemble de dispositifs ou de moyens, de comportements, et d'actions adaptés aux caractéristiques propre de chaque société dont le but de maîtriser le fonctionnement des activités d'entreprises.

Le processus de contrôle interne est adaptable à toute structure selon ces caractéristiques. Ce dernier se définissant aujourd'hui comme une activité indépendante s'efforce de garantir à l'entreprise la bonne maîtrise de ses opérations et permet de contribuer à l'amélioration des processus et à créer de la valeur ajoutée.

Les entreprises, sont chaque jour confrontées à différents types de risques. Le risque qui, quand il est mal géré, se caractérise souvent par une perte monétaire. En effet, le risque de fraude reste le plus connu au sein des sociétés et peut avoir des répercussions graves pour l'entreprise.

Plusieurs recherches ont fait du contrôle interne un élément clef en matière de maîtrise des risques. Les scandales et faillites ont poussé les acteurs économiques à reconnaître l'importance du contrôle interne et le rôle qu'il joue dans l'organisation, dans l'efficacité et dans l'efficience des entreprises.

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne permet d'identifier les risques potentiels et de déterminer les risques théoriques, mais aussi de détecter les éventuelles erreurs ou fraudes dans les processus de gestion.

D'autre part, la préoccupation première des dirigeants est l'amélioration de la performance de l'entreprise. Néanmoins, la protection du patrimoine doit également être une priorité pour assurer la

pérennité de l'entreprise à long terme. Donc Dans l'objectif d'assurer la pérennité et l'amélioration continue de la performance, toute organisation se trouve dans l'obligation de mettre en place des sécurités permanentes, à travers le renforcement de son système de contrôle interne.

Cependant, la préoccupation majeure des dirigeants d'une organisation reste à maximiser la performance qui implique à la fois d'être efficace et efficient. Pour cela plusieurs auteurs ont traité de la performance de l'entreprise et des meilleures façons pour réaliser de bonne rentabilité et de l'améliorer. De ce fait, les entreprises se doivent donc de décrypter les réalités du marché et de s'adapter à l'évolution de leur mouvement.

Dans cette perspective, le présent travail vise la mise en exergue l'importance de contrôle interne comme outil d'amélioration de la performance.

Au regard de tout cela, on pourrait se poser la question suivante : Quel est l'incidence du contrôle interne sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ?

De cette question générale, découlent les questions spécifiques à savoir :

- 1-La mise en place du dispositif du contrôle interne améliore t'il l'efficacité de l'entreprise ?
- 2- quelleest l'importance du contrôle interne pour la prévention de la fraude en entreprise ?

On peut considérer l'hypothèse comme une réponse provisoire pour la question de départ, elle doit être confirmée ou infirmée.

Dans ce présent travail, nous allons essayer de bien purifier les réponses apportées aux questions précédentes à travers notre stage pratique que nous avons choisi d'effectuer au sein de Société des moulins de la Soummam unité de Kherrata.

- 1- le système de contrôle interne constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. , gage d'amélioration des performances.
- 2- Le contrôle interne mis en place dans l'entreprise aide à travailler plus efficacement en évitant des tâches redondantes.

Pour répondre à ces préoccupations qu'on a avancées, nous avons choisi de suivre une démarche méthodologique s'appuyant sur deux niveaux d'analyse :

- La recherche documentaire : une recherche bibliographique cruciale (ouvrages, mémoire, etc. ...) et les sites internet.

- Une recherche empirique liée à l'étude d'un cas pratique relative à l'entreprise Société des moulins de la Soummam unité de Kherratabasée sur l'exploitation de ses documents internes afin de recueillir les données, d'analyser et d'interpréter les résultats.

Le choix de sujet dépend des raisons spécifiques à chaque personne et parmi les raisons qui nous ont poussé à choisir ce sujet on a les suivantes :

- Vu la négligence de processus de contrôle interne dans la majorité des entreprises, alors qu'elle revêt une importance capitale quant à la fiabilité des procédures, nous voulons étudier ce sujet afin d'éclaircir son importance dans une entreprise.
- Vu le rôle important de contrôle interne ce sujet mérite d'être étudié et l'analysé.
- pour connaître comment La mise en place du dispositif du contrôle interne améliore l'efficacité de l'entreprise.

Chaque recherche a des objectifs spécifiques et notre recherche est dont l'objectif de :

- Savoir à quel point le contrôle interne influence la performance de l'entreprise.
- Collecter des informations sur le déroulement du processus de contrôle interne au sein de l'organisme d'accueil.
- déterminer l'importance du contrôle interne pour la prévention de la fraude en entreprise.

A cette effet, pour mettre en lumière, nous avons établi un cadre méthodologique pour notre recherche que nous avons devisé en deux partie, à savoir une partie théorique et une partie pratique, la première est représentée par deux chapitre qui sont comme suit :

1^{er} chapitre : le contexte de contrôle interne, ce chapitre se compose de deux sections, nous parlerons sur l'audit interne et le contrôle interne, dans la deuxième section nous aborderons le processus du contrôle interne et la troisième section sur l'évaluation du contrôle interne.

2^{ème} chapitre qui se compose de trois sections, nous parlerons sur les généralités sur la performance de l'entreprise, dans la deuxième section nous aborderons les formes et les dimensions de la performance et la troisième section sur l'analyse de la performance de l'entreprise

Introduction générale

Dans la seconde partie qui est une partie pratique comporte deux sections, la première est consacrée à la présentation du terrain qui est Société des moulins de la Soummam unité de Kherrata. et la deuxième est consacrée à l'analyse des hypothèses et l'interprétation des résultats de l'enquête.

Chapitre I

CHAPITRE I**LE CONTEXTE DE CONTROLE INTERNE ET L'AUDIT INTERNE****Introduction de Chapitre I**

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction, les cadres et le personnel de l'entreprise, ces derniers exigent toujours l'existence d'un système de contrôle interne efficace, car il constitue la base d'une gestion saine et prudente de l'activité.

L'objet de ce chapitre est de présenter la fonction d'audit dans une organisation. A cet effet, nous allons consacrer la première section pour la notion d'audit interne et le contrôle interne, la deuxième section pour le processus du contrôle interne, et la troisième section pour l'évaluation du contrôle interne.

Section 01 : l'audit interne et le contrôle interne

Avant de procéder à une définition de l'audit, il convient d'en retracer en quelques mots son évolution

1-1.histoire de l'audit :

La notion d'audit en général, a subi de nombreuses mutations au cours de son histoire. Traversons les civilisations anciennes, la notion d'audit était un vocable utilisé seulement par les pouvoirs publics et l'absence de toute entreprise privée. Les premières démarches de normalisation et de contrôle des comptes remontent à l'Antiquité. Les Sumériens du deuxième millénaire avant J.C. avaient compris l'utilité d'établir une information objective entre partenaires économiques. Plus tard, dès le IIIe siècle avant J.C, les gouverneurs romains ont nommé des questeurs chargés de ¹contrôler les comptabilités de toutes les provinces. C'est de cette époque que provient l'origine du terme « audit », dérivé du latin audire qui veut dire « écouter ». Les questeurs rendaient en effet compte de leur mission devant une assemblée constituée d'« auditeurs».²

Ensuite, le développement des pratiques de contrôle des comptes a accompagné l'évolution générale des structures économiques et des grandes organisations administratives et commerciales. Ce n'est cependant qu'à partir du XIXe siècle que ces pratiques se sont développées de manière systématique tant dans leur ampleur que dans leurs méthodes en parallèle avec l'émergence de l'entreprise moderne. C'est à

¹saidessekkaki, amine bouayadnabil aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne. vol. 3 no. 2019

² J. Raffégeau, F. Dubois et D. de Menoville, L'audit opérationnel, Coll. Que sais-je ?, 1984, p7

cette époque que remonte l'apparition progressive de l'audit sous la forme qu'il connaît actuellement. Ce développement s'est effectué selon trois grandes phases historiques qui sont :

- Jusqu'à la fin du XIXe siècle, la finalité de l'audit était orientée principalement vers la recherche de la fraude. Les modes de contrôle étaient donc axés vers la vérification détaillée, voire exhaustive, des pièces comptables ;
- À partir du début du XXe siècle, la nécessité d'émettre un jugement sur la validité globale des états financiers apparaît parallèlement à la recherche de fraudes ou d'erreurs. Les méthodes de sondages sur les pièces justificatives, par opposition à leur vérification détaillée, font leur apparition. Cette évolution a été imposée par la forte croissance de la taille des organisations contrôlées qui a augmenté le coût des audits ;
- Après le milieu du XXe siècle, la finalité affirmée de l'audit se limite désormais à l'émission d'un jugement sur la validité des comptes annuels. En outre, l'importance donnée à la revue des procédures de fonctionnement de l'entreprise s'accroît progressivement pour devenir aujourd'hui primordiale. En effet, face à l'augmentation de la taille et de la complexité des entreprises, les auditeurs ont peu à peu assimilé l'intérêt de la qualité des procédures internes pour s'assurer de la fiabilité des informations produites par le système comptable.

Ainsi un noyau professionnel naquit au XVIII^e siècle. A cette période il y a eu floraison d'énormes banqueroutes scandaleuses qui a accompagné les balbutiements du capitalisme populaire avec entre autre la faillite en 1720 en Angleterre de la « South SeaCompany », Le premier travail d'un audit externe a été fait par un expert-comptable indépendant à la suite de ce scandale. Cet événement a créé un précédent dans l'histoire de l'audit.

Plus tard, avec la révolution industrielle en Angleterre plusieurs usines ont été financées par les actionnaires, cette situation a nécessité l'obligation à la fois interne et externe de mettre en place des audits afin de protéger le public. En 1854 la création de la plus ancienne des associations actuelles, il s'agit de « L'Institute of CharteredAccountants in Scotland » qui s'est efforcé de bâtir une communauté de professionnels tout au long de ces années ; l'objectif étant de construire une profession comptable forte afin de doter la communauté des affaires des meilleurs comptables.³

Donc l'émergence de la notion et la fonction d'audit interne sont liées à la crise économique de 1929 et sans l'événement de cette dernière le monde n'aura pas l'occasion de les connaître et les développer.

³ BELLAHA Hadjer, La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise. Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien, 2020/2021, P12, 13

De nos jours l'audit est une discipline transversale au centre des préoccupations des managers.⁴

- **définition d'Audit :**

Le terme audit vient du verbe écouter et est entendu comme un examen critique des informations d'une organisation à travers une démarche rationnelle suivant des normes établis en vue d'y formuler une opinion objective.⁵

L'audit est défini comme « Une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.⁶ » Veut dire qu'il est toujours utile de disposer d'une base commune de référence en la matière. L'audit est donc un examen auquel procède un professionnel compétent qui permet de vérifier des informations données par l'entreprise et afin de mettre en place les procédures de correction nécessaire, et cela par des méthodes précises.

L'audit peut être défini aussi comme l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information.

Selon C.H. Gary, l'audit est «un examen critique des informations fournies par l'entreprise». Cette définition qui s'avère restrictive et simpliste présente l'audit comme étant un diagnostic d'un ensemble de données fournies par l'entreprise,

Ultérieurement, l'ATH énonce ce qui suit : « l'audit est l'examen d'information en vue d'exprimer sur cette information une opinion responsable et indépendante par référence à un critère de qualité, cette opinion doit accroître l'utilité de l'information »⁷

1-2-La démarche d'audit :

1-2-1-La typologie d'audit :

Chaque typologie d'audit possède des caractéristiques et des objectifs distincts.

Quelques exemples d'audits :

⁴ Stéphanie Thiery-Dubuisson, L'Audit, , Ed. La Découverte, Paris,p3

⁵ Jean Claude, Introduction sur L'audit, P01

⁶ ELODIE Portelli, « *audit interne des collectivités territoriales* », édition marketing S.A, Paris, 2013, P14

⁷ Kaaouana Hanen & Dhambri Hichem, *L'audit fiscal*, 2005

1-2-1-1- L'audit contractuel et l'audit légal :

- **Audit contractuel** : Toute autre mission d'audit entre un professionnel et son client autre que le Commissariat et l'Expertise Judiciaire, autrement dit tout contrat d'audit, conclu de gré à gré, débouche sur une mission dite d'audit contractuel.

- **Audit légal** : Ce sont les missions d'audit qui découlent des dispositions de la loi. C'est à dire imposé par la loi. L'audit légal est un examen critique exercé par un professionnel indépendant, appelé commissaires aux comptes, dont le but est d'examiner la régularité et la sincérité des états financiers⁸.

1-2-1-2- L'audit interne et l'audit externe :**- Audit interne :**

D'après **Schiekn pierre**: « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. ».

Ainsi, L'IFACI (institut français de l'audit et du contrôle internes, fondé en 1965 sous le statut associatif), a retenu la définition suivante « l'audit interne est la révision périodique des instruments dont disposent une direction pour contrôler et gérer leur entreprise. Cette activité est assumée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent des sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles⁹ ».

L'audit interne, comme son nom l'indique, est déclenché en interne dans l'organisme.

Il peut être fait indépendamment des clients et des contrats en cours, pour évaluer le niveau de maturité du système de management de la qualité (système de management de la qualité), ou environnemental (système de management environnemental). Il s'agit d'un audit interne "système".

⁸Mikol A, « *les audits financiers: comprendre les mécanismes de contrôle légale* », édition organisation, Paris, 2000, P 740.

⁹ EL BAHLOULI LAMIAA, MISOID MAHJOUBA, SALEHDDINE ABDELMJID, L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités, 2019, P334

L'audit interne peut aussi être déclenché pour évaluer l'application du système de management de la qualité, pour un produit ou un projet, propre à une relation contractuelle identifiée. Dans ce cas, il s'agit d'un audit interne d'application à un "produit", ou un "projet", dans le cadre du système de management de la qualité mis en œuvre.

La reconnaissance de certains systèmes de management. Ces audits internes interviennent dans le processus d'amélioration permanente de l'organisme et permettent de faire vivre le système de management de façon continue. Bien entendu, il faut que ces programmes d'audits internes soient judicieux. Il importe donc qu'ils soient élaborés puis validés à différents niveaux de l'organisme pour bénéficier d'un accord sur les différents points de vue (terrain et direction).

La durée du processus d'élaboration des programmes d'audits internes dépend de la taille de l'organisme.

Les résultats des audits internes constituent des données d'entrée pertinentes pour les revues de management de la direction, qui permettent de faire évoluer le système.¹⁰

- L'Audit Externe :

Est le fait de soumettre les comptes à la vérification d'experts étrangers à l'entreprise, c'est une activité exercée par une personne étrangère. L'Audit Externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers ; et plus précisément, si on entend la définition des commissaires aux comptes : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers.¹¹

¹⁰ Madoz Jean-Pierre, Panorama des différents audits, 2004

¹¹ Jacques RENARD, THÉORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE, Cinquième édition, P69, 2004

Tableau N° 01 : les différences entre l'audit interne et l'audit externe :

	Audit interne	Audit externe
Le statut de l'auditeur	L'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise	L'auditeur externe (cabinet international ou (commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant
Les bénéficiaires de l'audit	L'auditeur interne travaille pour le bénéfice des responsables de l'entreprise (managers, D.G., éventuellement comité d'audit).	L'auditeur externe certifie les comptes à l'intention de tous ceux qui en ont besoin (actionnaires, banquiers, autorités de tutelle, clients et fournisseurs, etc.).
Les objectifs de l'audit	L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour les améliorer.	Son objectif est de certifier la régularité, la sincérité, l'image fidèle, des comptes, résultats et états financiers.
Le champ d'application de l'audit	Le champ d'application de l'audit interne est vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions.	L'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers dans toutes les fonctions de l'entreprise.
La prévention de la fraude	Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant

	personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
L'indépendance de l'auditeur	L'auditeur interne est assorti de restrictions liées au fait qu'il reste toujours un employé de l'entreprise.	L'indépendance de l'auditeur externe est celle du titulaire d'une profession libérale, elle est juridique et statutaire.
La périodicité des audits	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en fonction des risques.	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année).
La méthode de l'auditeur	Les auditeurs internes sont spécifiques et originale.	Les auditeurs externes réalisent leurs travaux selon des méthodes qui ont fait leurs preuves, à base de rapprochements, analyses et inventaires.

1-2-1-3- L'audit de conformité :

A pour objectif de déterminer si une entité agit en accord avec les procédures ou les réglementations établies par une autorité interne telle que la direction de l'entité, ou externe tel un organisme normalisateur (ex : normes internationales de qualité ISO).

1-2-1-4- L'audit de financier et l'audit opérationnel :

- L'audit financier :

C'est l'audit des comptes annuels sociaux et consolidés, il vérifie le respect des règles et principes comptables tels qu'ils résultent de la loi comptable (SCF en Algérie) et des orientations des organismes à compétence nationale (Conseil National de l'Ordre des Experts). Au plan européen, dans les normes de l'UEC (Union Européenne des Experts comptables) l'objet de l'audit des comptes annuels est d'exprimer une opinion sur le fait de savoir si ceux-ci traduisent fidèlement la situation de la société à la

date du bilan et de ses résultats pour l'exercice examiné, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège¹².

L'auditeur doit assurer de la réalité et de la qualité de l'information contenue dans les données financières.

Objectifs :

Donner un avis sur la sincérité et la régularité des documents financiers. S'assurer un respect des droits fondamentaux des investisseurs et des tiers (droit à une information objectif).

-- L'audit Opérationnel :

Il s'agit alors de contrôler l'information à tous les niveaux non seulement d'un point de vue comptable et financier mais dans une approche globale des différentes fonctions de l'entreprise.

Objectifs :

Apprécier les performances des fonctions de l'entreprise. On peut alors parler l'autant d'audits que des fonctions existantes au sein de l'entreprise. Exemple : l'audit marketing ; l'audit qualité ; l'audit informatique ; l'audit production ; l'audit ressources humaines (social) ; l'audit fiscal ; l'audit écologique.¹³

1-2-2- Les principes d'audit :

Le principe est auditer rationnellement est expliciter les finalités de l'audit, puis en déduire les moyennes d'investigation juges nécessaire et suffisant.

Pratiquement, c'est apprécier dans un but précis ; et une situation concrète observée (le « comment ? »), L'application du principe et des règles (le « pourquoi ? »).

En général, les principes généraux sont :

- L'audit est un outil de management source d'information pour actions de la direction.
- Objectivité, indépendance et transparence dans la planification.
- Approche systématique et cohérence.
- Déontologie.
- Confidentialités dans les résultats

¹² Germond B, « *Audit Financier : Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises* », édition Dunod, Paris, 1991, p 28.

¹³ Brahim AGRAD, *Audit Général*, P4-5

1-2-3- Les objectifs d'audit :

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent la régularité et / ou la conformité aux règles et aux procédures, l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise ou la pertinence de la politique générale.

1-2-3-1- La régularité :

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que :

- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement.
- Les opérations de l'entreprise sont régulières
- Les procédures et les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et qu'elles produisent des informations fiables.
- Le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler « audit de conformité » : les juristes distinguent que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même : comparer la réalité avec le référentiel proposé.

- C'est donc par rapport à un référentiel que l'auditeur interne est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise et de ses entités opérationnelles et fonctionnelles aux instructions internes et aux dispositions légales et réglementaires, il informera les responsables de toute sorte de déviation ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin ; proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.¹⁴

1-2-3-2- L'efficacité :

A ce niveau l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficacité et d'efficacités.

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit mais aussi « le pourquoi » de cet écart et le « comment » réduire.

¹⁴P.Schick;J.Vera ;O.Bourrouilh.Pèrege « Audit interne et référentiel de risques » ;édition Dunod, paris 2002,p28.

1-2-3-3- La pertinence :

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à la prise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés
- La qualité orientations de la direction générale. La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenues à y parvenir.

Il faut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir : l'audit comptable et financier, l'audit opérationnel et l'audit de management ou direction¹⁵.

1-3- le lien entre l'audit interne et le contrôle interne :

Le terme contrôle est fréquemment associé à celui d'audit. La différence entre les deux notions peut s'expliquer par référence à la théorie des ensembles puisque la mise en œuvre de l'audit implique de procéder à différents contrôles. L'audit englobe ainsi l'ensemble des procédures et techniques de contrôle constituant l'examen approfondi par un professionnel et reposant sur une méthodologie. Le contrôle se présente donc comme un outil d'audit. Néanmoins, ce dernier comprend une opinion qui est le résultat des contrôles.

Il y'a une grande confusion entre audit interne et contrôle interne, Toutefois, l'audit interne et le contrôle interne sont deux fonctions différentes mais complémentaires pour la bonne gestion des entreprises. Il est donc important de distinguer concrètement leurs activités respectives au sein de l'entreprise.

En effet, l'audit interne est la fonction chargée d'apprécier le niveau de contrôle interne de l'organisation. C'est une activité d'appui et de conseil à la gestion. Tandis que le contrôle interne, représente l'ensemble des moyens de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la qualité de l'information et la sauvegarde du patrimoine d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction, et de favoriser l'amélioration des performances.

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans la démarche de l'audit interne en ce sens que pour assurer la maîtrise des activités et améliorer leur fonctionnement (rôle essentiel de l'audit interne), il faut au préalable assurer la maîtrise du fonctionnement de ses activités (rôle du contrôle interne). En outre,

¹⁵Dr.khelassiréda, les applications de l'audit interne, alger, 2010, P25,26,27

tandis que l'audit interne doit être assuré par un opérateur impartial, le contrôle interne est mis en œuvre par la direction et dans une certaine mesure par l'ensemble du personnel.

1-3-1- Distinction entre contrôle interne et Audit Interne :

Si chaque organisation est responsable, de manière continue, du contrôle interne de ses activités, l'Audit Interne doit être, dans l'exercice de ses missions, le promoteur du contrôle et de son efficacité au meilleur coût.

Tableau N°02 : la distinction entre le contrôle interne et l'audit interne

	Contrôle interne	Audit interne
Périodicité	- permanent - Préventif ou détectif	- mission ponctuelle mais régulière
Acteurs	- Toutes personnes de l'organisation	-un groupe de personnes compétentes et impartiales membres de l'organisation
Domaines	- Toutes activités	-L'évaluation de respect des procédures et du management des risques dans une optique d'amélioration
Conséquences	-détection ou prévention des irrégularités	-diagnostic , recommandation

Le contrôle interne est l'outil idéal pour les entreprises qui souhaitent limiter les risques d'erreurs, d'accidents et de fraude et l'audit interne, est un service à part entière. Son but est de mesurer le fonctionnement des dispositifs de gestion et de contrôle. L'audit permet aussi de proposer des recommandations à la direction pour renforcer la qualité du contrôle existant. Le contrôle interne fait donc partie intégrante de l'audit. De plus, l'autre différence majeure concerne les acteurs. Alors que le contrôle interne englobe l'ensemble de l'entreprise, l'audit interne ne concerne seulement qu'une poignée de salariés, à savoir les auditeurs internes.¹⁶

¹⁶Arnaud Decarra, Contrôle interne : définition, objectifs et mise en place,

1-3-2- L'audit interne et le contrôle de gestion

COHEN E. définit le contrôle de gestion comme : « le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans les conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction. ». ¹⁷

Entre ces deux fonctions (l'audit interne et le contrôle de gestion) il existe des ressemblances et des différences.

1-3-2-1- Les ressemblances

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (relativement aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ;
- leur champ d'intervention englobe toutes les activités de l'entreprise ;
- les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise ;
- les deux fonctions ne sont pas opérationnelles.

¹⁷ COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83

1-3-2-2- Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau N°03 suivant

Differences quant	Audit interne	Contrôle de gestion
Aux objectifs	Les objectifs de l'audit interne sont la maîtrise des activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne,	-Signaler les erreurs de prévision -S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédure.
A la périodicité	En fonction du risque.	-Dépendante des résultats de l'entreprise. -N'est pas planifié.
Au champ d'application	S'intéresse à tous les domaines de l'entreprise : la sécurité, la qualité...	S'intéresse aux résultats réels ou prévisionnels.
Méthodes de travail	Propre à l'auditeur.	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation) et sont largement analytiques et déductives.

Source : RENARD Jacques, « Théorie et pratique de l'audit interne » ,7^{ème} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009, p.93.

1-3-3-L'audit interne et l'inspection

Les confusions sont ici nombreuses et les distinctions plus subtiles car comme l'auditeur interne, l'inspecteur est membre à part entière du personnel de l'entreprise. Ces confusions sont aggravées par la pratique et le vocabulaire : on trouve bien évidemment des inspecteurs qui font de l'inspection mais on trouve également des « inspecteurs » qui, en fait, font de l'audit interne, et on trouve aussi

- last but not least
- des inspecteurs qui font de l'inspection et de l'audit interne.

1-3-3-1-Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau N°04 suivant

	Audit interne	Inspection
Régularité /Efficacité	Contrôle de respect des règles et leurs pertinences caractère suffisant....	Contrôle le respect des règles sans les interpréter ni les remettre en cause.
Méthode et objectifs	Remonte aux causes pour élaborer des recommandations dont le but est d'éviter la réapparition du problème.	S'en tient aux faits et identifie les actions nécessaires pour les réparer et remettre en ordre.
Évaluation	Considère que le responsable – chef- est toujours responsable et donc critique les systèmes et non les hommes : évalue le fonctionnement des systèmes.	Déterminer les responsabilités et fait éventuellement sanctionner les responsables. Évalue le comportement des hommes, parfois compétences et qualités.
Service/police	Privilégie le conseil et donc la coopération avec les audités.	Privilégie le contrôle et donc l'indépendance des contrôleurs.
Sélection/sélectivité	Répondre aux préoccupations du management soucieux de renforcer sa maîtrise, sur mandat de la direction générale.	Investigation approfondies et contrôle très exhaustifs éventuellement sous son propre initiative.

Source : SCHIEKN Pierre, « Mémento d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007, p.54

Section02 : le processus du contrôle interne

2-1-Définition du contrôle interne :

La première définition de l'audit interne a été approuvée par le Bureau Directeur de l'Institute of Internal Auditors (IIA) le 15 juillet 1947 et publiée dans le cadre du "Statement of Responsibilities of Internal Auditing" -Déclaration des Responsabilités de l'Audit Interne- : « L'audit interne est une activité indépendante d'appréciation au sein d'une organisation pour la revue de la comptabilité, la finance et les autres opérations constituant une base des services de nature protective et constructive au profit du management. C'est un type de contrôle qui opère en mesurant et évaluant l'efficacité des autres types de

contrôle. Il s'intéresse principalement aux aspects comptables et financiers, mais il peut aussi s'intéresser à des sujets de nature opérationnelle. »¹⁸

Pour comprendre le contrôle interne, il faut répondre à la question « quoi faire pour maîtriser les activités ?, c'est-à-dire le contrôle interne est la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise par le biais d'un ensemble de sécurités¹⁹

• **COSO définit le contrôle interne** comme un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à assurer dans des limites raisonnables la réalisation des objectifs suivants:

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financières ;
- la conformité par rapport aux lois et aux règlements en vigueur.

Cette définition du contrôle interne est large. Elle ne se limite pas à la préparation d'états financiers fiables mais inclut, également, la poursuite des objectifs commerciaux de base de l'entreprise et le respect des lois et réglementations auxquelles elle est assujettie. Ce qui devrait lui permettre d'améliorer sa rentabilité, de sauvegarder ses ressources et d'éviter tout dommage à sa réputation ou autre conséquence négative.²⁰

• **Bertrand FAIN**, ancien membre du conseil de l'Ordre des Experts Comptables (COEC) et Victor FAURE, avocat ont écrit en 19482 dans leur ouvrage « la révision comptable » que le contrôle interne est une entité cartésienne de la comptabilité et du pôle financier qui permet de constater les fraudes et les erreurs. Dans ce cas, la gestuelle humaine est mentionnée de façon implicite contrairement à l'Ordre des Experts Comptables ou l'intervention des hommes est nécessaire.²¹

• **En France, dès 1977, le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables** explique le contrôle interne comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par

¹⁸ Aziz HMIOUI, Lhoussaine ALLA, Badr BENTALHA, Proposition d'une démarche structurée de l'audit interne du cycle de trésorerie, P5

¹⁹ CHEKROUN Meriem, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes, P183,

²⁰ P.SCHICK ; J.VERA, ibid. P18, 19

²¹ Fain, Bertrand, La révision comptable : principes juridiques et techniques de l'expertise comptable et des commissariats aux comptes

l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».22

• Pour **Nguyên Hong Thai (1999, p.102)**, le contrôle interne est « l'ensemble des actions conduites par la direction générale avec la participation du personnel sous la supervision du conseil d'administration, pour satisfaire aux obligations de rentabilité, de conformité juridique et de transparence des opérations en réduisant les risques d'échec dans la réalisation des objectifs ». Du point de vue du gouvernement d'entreprise, cette définition a le mérite de préciser que même si le contrôle interne est l'affaire de tous les acteurs internes à l'entreprise, c'est le conseil d'administration qui en assure la supervision et non la direction générale comme cela apparaît souvent.23

2-2- Les objectifs du contrôle interne :

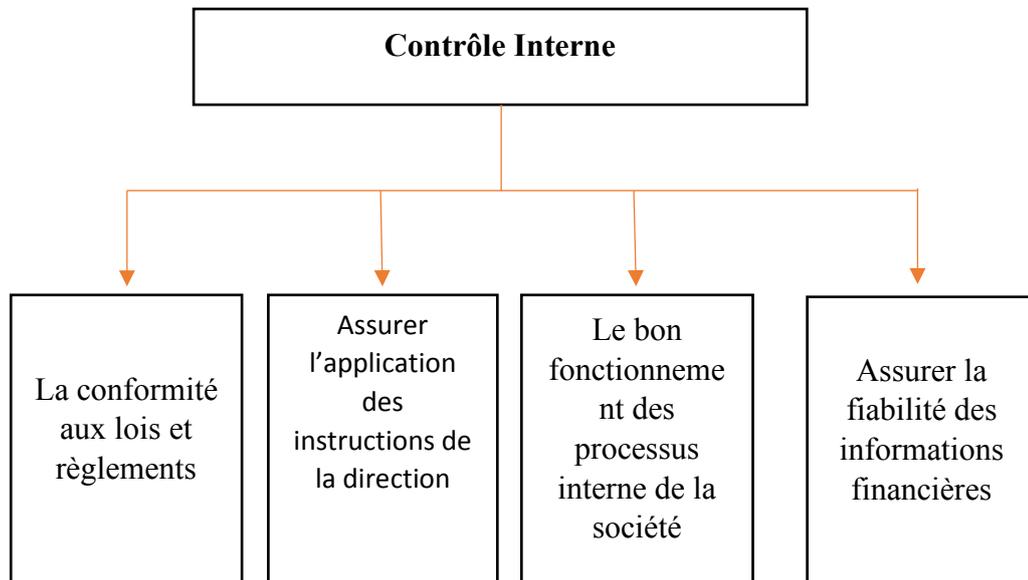


Figure n 01 : les objectifs du contrôle interne

Les objectifs du dispositif de contrôle interne visent, plus particulièrement à assurer :

2-2-1- La conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

²² Férial ABDELKASSA, Le contrôle interne est-il un coût supplémentaire pour une PME ?, 2015-2016, P4

²³ Eustache EBONDO WA MANDZILA, LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, UNIVERSITE PARIS, 2004,P67

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

2-2-2- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale : ou le directoire Les instructions et orientations de la direction générale ou du directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

2-2-3- Le bon fonctionnement des processus internes de la société : notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de suivi aient été mis en place.

Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière. Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus transformant des opérations économiques en mouvements comptables.

2-2-4- La fiabilité des informations financières

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne visant à la bonne prise en compte des opérations réalisées par l'organisation.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;

• d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.²⁴

2-3- Les Rôles du Contrôle Interne :

Le contrôle interne joue un rôle fondamental dans l'entreprise, qu'elle soit informatisée ou non. Il concerne toutes les entreprises, même si celles-ci sont jeunes ou petites.

- **Le contrôle interne a un triple rôle :**

- a- Il permet d'assurer que les décisions prises par les dirigeants sont mises en œuvre et correctement appliquées par l'ensemble du personnel de l'entreprise, ceci constitue l'aspect transmission de l'information.

- b- Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, on se reposant sur un contrôle de qualité du processus de fabrication pour s'assurer à tout moment, au long du cycle de production, de l'adéquation du produit au besoin pré identifié.

- c- Il décèle les principales anomalies de fonctionnement, c'est-à-dire que le contrôle interne doit permettre de déceler le plutôt possible les facteurs qui ne remplissent pas leurs rôles qu'ils doivent remplir, ceci constitue un fonctionnement harmonieux du système.

2-4- Les avantages d'un SCI

Le SCI procure aux UA des avantages substantiels :

- La protection prévue par la loi de la fortune commerciale est assurée parce que l'utilisation des ressources est surveillée et l'accès à la fortune commerciale interdit aux personnes non autorisées.

- L'exactitude, l'intégralité et la fiabilité (régularité) de la tenue des comptes sont garanties par les contrôles manuels et automatiques réguliers.

- Les rapports financiers sont fiables et remis dans les délais grâce à des processus transparents et au contrôle des interfaces et des évaluations.

- Les processus sont standardisés ; les mêmes cas sont donc toujours traités de la même manière.

²⁴ Olivier Poupart-Lafarge, Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, 2010, P8,9

- Les risques, les processus et les activités de contrôle font l'objet d'une description et peuvent donc être suivis et gérés de manière ciblée. Cela diminue les doublons lors de l'exercice d'activités et garantit une suppléance sans heurts.
- Les compétences au niveau des interfaces dans les systèmes et les responsabilités sont clairement définies.
- Les responsabilités au sein de l'organisation sont clarifiées grâce à la description des processus.
- Les erreurs et les irrégularités sont évitées, atténuées ou découvertes à temps grâce aux activités de contrôle organisées.
- La documentation sur les processus, les activités de contrôles définis et toutes les listes de contrôle augmentent la transparence au niveau des tâches du personnel. Cela permet notamment une introduction rapide et standardisée des nouveaux collaborateurs.²⁵

2-5- Les principes fondamentaux de contrôle interne :

Le système de contrôle interne doit s'adapter à chaque organisation et doit satisfaire les attentes de cette dernière en fonction de la nature des activités et des objectifs tracés. Pour ce faire il doit assurer le respect d'un certain nombre de principes qui sont :

- a- Le principe de concordance (d'harmonie) :** les procédures doivent correspondre à l'organisation et adaptées à la structure. Dans le CI, il s'agit de vérifier s'il y a harmonie entre la taille de l'entreprise, le volume et le coût de conception puis d'application des procédures.
- b- Le principe de permanence et d'universalité :** les procédures doivent être permanentes, c'est – à-dire appliquées durant toute l'année et doivent être universelles ;
- c- Le principe de reconnaissance :** les procédures du contrôle interne doivent être correctement distribuées et diffusées à l'intérieur de l'organisation pour qu'elle soit connue et acceptées par cette dernière
- d- Le recoupement :** Ce principe consiste à rédiger des rapports et à réaliser des contrôles réciproques (simultanés) après avoir étudié les procédures du contrôle interne. Ce qui permet une mise en évidence rapide des dysfonctionnements ;
- e- L'enregistrement et Le classement méthodique des faits :** l'organisation administrative doit permettre un enregistrement rapide des opérations et les documents justificatifs doivent être conservés.

²⁵ Guide – Système de contrôle interne, 2019, P8

f- La séparation des fonctions : il est le principe fondamental de l'auditeur. Toute opération dans l'entreprise touche les quatre (4) fonctions suivantes :

- La fonction de réalisation des opérations (achat),
- La fonction de manipulation des actifs (encaissement, livraison de marchandise),
- La fonction d'enregistrement (comptabilité),
- La fonction de contrôle (rapprochement, inventaire) ; La distinction des fonctions de l'entreprise est fondamentale sur le plan du contrôle interne, car une séparation des tâches permet de réaliser un contrôle efficace²⁶.

2-6- Obstacles et limites de contrôle interne :

2-6-1- Comportement des dirigeants et problèmes humains

Il n'est pas rare que les dirigeants aient ou pensent avoir, une connaissance suffisante de leur entreprise pour la contrôler sans avoir recours à des systèmes qui pourraient nuire à l'efficacité et à l'esprit d'initiative. Il est clair que si ces dirigeants ne sont pas convaincus de l'utilité du contrôle interne, ils imprègnent toute l'entreprise de cet état d'esprit et deviennent alors un obstacle au contrôle interne. Les individus, quels qu'ils soient, sont en général réfractaires au changement et ont tendance à ne pas accepter facilement des modifications dans leurs habitudes, leurs méthodes de travail ou la répartition des tâches.

Il n'est pas rare, non plus, que dirigeants et employés, considérant que la mise en place de moyens de contrôle est une manifestation de défiance envers les personnes, réagissent de façon négative à des propositions de mise en place de contrôles. Il est important alors de les convaincre que le contrôle interne est avant tout un moyen de maîtrise de l'activité et de sécurité pour tous, et non pas un outil de contrôle des individus.

Certains considèrent également que la séparation des tâches entraîne une parcellisation des travaux qui démotive le personnel et qu'il est donc préférable de rendre chacun responsable d'une opération du début jusqu'à la fin. Or, en supprimant cet aspect fondamental du contrôle interne, il devient nécessaire de multiplier les contrôles a posteriori (détection) qui sont plus onéreux et contraignants que les contrôles a priori (prévention).

²⁶ Prudence BOCOVO, évaluation du contrôle interne du cycle Trésorerie par l'auditeur externe, Institut supérieur de management Adonaa Bénin, 2010.

2-6-2- Cout de contrôle :

Le cout du contrôle est souvent un argument pour en différer la mise en place,

La plupart du temps, il s'agit d'un mauvais prétexte, car la sécurité obtenue compense souvent le cout.

Exemple : une simple répartition des taches peut améliorer sensiblement la qualité d'un système sans nécessiter une augmentation des effectifs.

Toutefois, il est effectivement important d'éviter de mettre en place ou de suggérer la mise en place, de contrôles dont le coût est disproportionné par rapport au risque encouru.

il n'est pas rare que, dans les entreprises les risques sont mal mesurés, les sécurités élémentaires soient négligées. il est donc important de comprendre que, même s'il constitue un coût, le contrôle interne est, au même titre que les assurances, un élément de sécurité auquel il est dangereux de renoncer, même si les risques correspondants ne se sont encore jamais concrétisés

2-6-3- Collusion

Quelle que soit la qualité d'un contrôle, il peut toujours être contourné s'il y a collusion entre plusieurs personnes. Toutefois, un bon système de contrôle interne, s'il ne peut totalement empêcher la collusion, peut la rendre plus difficile) en répartissant efficacement les taches, il nécessite, pour passer outre les contrôles réciproques, la collusion d'un nombre trop important de personnes, ce qui est en soi un obstacle généralement suffisant.

La collusion, à un très haut niveau, elle, reste toujours possible.²⁷

Section 3 : l'évaluation du contrôle interne**3-1-Les acteurs du contrôle interne :**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société, Toutes les personnes de l'entreprise sont soumises au contrôle interne. Il est l'affaire de tous (responsables, auditeurs internes et les autres membres du personnel). Les tiers peuvent aussi contribuer et avoir une influence sur ce dernier²⁸.

²⁷Sébastien NITCHEU, cours de contrôle interne, 2015,2016

Robert Obert Marie-Pierre Mairesse, « comptabilité et audit : manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2009, P521.

3-1-1- Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

3-1-2- La Direction Générale / le Directoire

La Direction Générale ou le Directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

3-1-3- L'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

3-1-4- Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.²⁹

3-2- Les composants du contrôle interne

Le dispositif de Contrôle Interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en oeuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces composants procurent un cadre pour décrire et analyser le Contrôle Interne mis en place dans une organisation.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

- Environnement de contrôle ;
- Evaluation des risques ;
- Activités de contrôle ;
- Information et communications ;
- Pilotage.

3-2-1-Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments de Contrôle Interne, en imposant discipline et organisation.

3-2-2- Evaluation des risques

Quel que soit sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, l'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux.

Ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

²⁹ Patrick Parent, Florence Tiberini, Etienne Cunin, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence, P15, 16

Le risque étant inhérent aux affaires, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau de risque acceptable et s'efforcer de les minimiser et les maintenir à un certain niveau.

3-2-3- Activités de contrôle

Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation.

Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées ; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période ; respecter un équilibre entre coût et bénéfices ; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle

3-2-4- Information et communications

L'information et la communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Elles aident l'organisation à évaluer ses performances et l'efficacité des opérations.

3-2-5- Pilotage

Les systèmes de Contrôle Interne évoluent avec le temps, ainsi que la manière dont les contrôles sont appliqués. Ils peuvent se révéler efficaces pendant un certain temps, du fait qu'ils aient été conçus pour répondre à une situation donnée, et devenir insuffisants une fois la situation changée. Le management devra donc déterminer si le système de Contrôle Interne est toujours pertinent et à même de s'appliquer à de nouveaux risques liés à des conditions nouvelles

Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système de Contrôle Interne. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, des délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires.³⁰

Le COSO est résumé par une pyramide de trois étages reposant sur le socle- l'environnement de contrôle- et une charpente- l'information et la communication³¹

Selon le COSO (Committee Of Sponsoring Organisations), l'atteinte de chacun des objectifs, ci-dessous :

- la conformité aux lois et règlements,
- l'application des instructions et orientations fixées par la direction de l'entreprise,

³⁰ AMITSORA JACOBINE, PRATIQUE DE L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE, 2016/2017 P21 22

³¹ François de Boysson, le contrôle interne comptable, levier de performance pour l'hôpital, 2011, 2013, P06

- le bon fonctionnement des processus internes de l'entreprise,
- la fiabilité des informations financiers,
- la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations,
- L'utilisation efficiente des ressources.

L'atteinte de chacun de ces objectifs est donc conditionné par 5 facteurs appelés les composantes du contrôle interne.

Celles-ci sont liées les unes aux autres comme le symbolise le schéma en page suivante et forment un système plus ou moins homogène dont dépendra la performance globale du contrôle interne.

Ce sont ces composantes qui structurent l'ensemble de toute approche en matière de Contrôle Interne



Figure02 : Les composantes du contrôle interne

3-3- Le champ d'application du contrôle interne

3-3-1- La démarche de l'évaluation du contrôle interne :

L'audit interne est donc une activité autonome et objective qui donne à une entité organisationnelle une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les réformer, et participe activement et efficacement à créer de la valeur ajoutée. Il accompagne continuellement cette organisation pour atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité (Institute of Internal Auditors IIA, 2000)

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre par l'ensemble des personnels de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités³².

- **Evaluation de contrôle interne :**

- * Étapes d'évaluation du contrôle interne

La démarche utilisée par l'auditeur (expert-comptable, commissaire aux comptes ou auditeur interne) dans son évaluation du contrôle interne relatif aux principaux cycles d'opérations et éléments d'actif ou de passif qui en résultent comporte les étapes suivantes.

- 3-3-1-1- Prise de connaissance du dispositif de contrôle interne (l'examen des procédures)**

L'auditeur prend connaissance des éléments du contrôle interne qui contribuent à prévenir le risque d'anomalies significatives dans les comptes, pris dans leur ensemble et au niveau des cycles de l'entreprise. Ces éléments comprennent.

- L'environnement de contrôle, qui se traduit par le comportement des personnes constituant le gouvernement d'entreprise et de la direction, leur degré de sensibilité et les actions qu'elles mènent en matière de contrôle interne;

- Les moyens mis en place par l'entité pour identifier les risques liés à son activité et leur incidence sur les comptes et pour définir les actions à mettre en œuvre en réponse à ces risques

- Les procédures de contrôle interne en place, et notamment la façon dont l'entité a pris en compte les risques résultant de l'utilisation de traitements informatisés. Ces procédures permettent à la direction de s'assurer que ses directives sont respectées

- Les principaux moyens mis en œuvre par l'entité pour s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne, ainsi que la manière dont les actions correctives sont mises en œuvre ;

- Le système d'information relatif à l'élaboration de l'information financière. À ce titre, le l'auditeur s'intéresse notamment :

- Aux catégories d'opérations ayant un caractère significatif pour les comptes pris dans leur ensemble,

- Aux procédures, informatisées ou manuelles, qui permettent d'initier, d'enregistrer, de traiter ces opérations et de les traduire dans les comptes,

- Aux enregistrements comptables correspondants, aussi bien informatisés que manuels,

• ³²Isabel De Francqueville, Audit et contrôle internes dans le secteur public, 2014

–À la façon dont sont traités les événements ponctuels, différents des opérations récurrentes, susceptibles d'engendrer un risque d'anomalies significatives,

- au processus d'élaboration des comptes, y compris des estimations comptables significatives et des informations significatives fournies dans l'annexe des comptes ;

- La façon dont l'entité communique sur les éléments significatifs de l'information financière et sur les rôles et les responsabilités individuelles au sein de l'entité en matière d'information financière.

Pour mener à bien cette étape, l'auditeur mobilise différents outils tels que l'entretien, les questionnaires de contrôle interne, les grilles d'analyse de séparation des tâches, les diagrammes de circulation des documents, l'analyse des processus (cartographie des processus clés).

3-3-1-2- Confirmation de la compréhension du système :

Les tests de conformité L'objectif de cette étape est de permettre à l'auditeur de s'assurer qu'il a saisi correctement le contrôle interne de l'entreprise. Il doit donc prendre une à une les différentes procédures qui figurent dans son mémorandum ou dans son diagramme de circulation des documents et vérifier que sa description est conforme à la réalité.

Les tests de conformité consistent :

–À mettre œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ;

–À réaliser des tests spécifiques sur des points de procédure particuliers paraissant peu clairs ;

–À opérer aux acteurs intéressés la restitution de la description, en vue de recueillir leurs commentaires : cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique davantage les audités aux travaux de l'auditeur. Elle permet de surcroît de garantir à l'auditeur qu'il n'a pas oublié un important.

3-3-1-3- Évaluation préliminaire du contrôle interne

Après s'être assuré que les procédures formalisées sont bien celles qui sont utilisées par l'entité, l'auditeur procédera à une première évaluation du contrôle interne. Dans la démarche de l'auditeur, cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné. Cette évaluation peut se faire soit dans un rapport de synthèse, soit par un tableau d'évaluation du système précisant l'impact des faiblesses sur les états financiers, les incidences sur la révision ou les recommandations à faire pour améliorer le système.

Une faiblesse de contrôle interne a pour conséquence un risque possible, résultant de procédures insuffisantes pour réduire le risque potentiel à un niveau acceptable. Les faiblesses identifiées sont prises en compte par l'auditeur directement dans l'exploitation de l'évaluation du contrôle interne.

Un point fort correspond à une procédure existante qui, par sa présence, couvre complètement ou partiellement un risque potentiel. Il contribue par son existence à le réduire de manière significative. Avant de pouvoir prendre en compte l'existence de ce point fort, l'auditeur doit toutefois vérifier son fonctionnement effectif.

3-3-1-4- Confirmation de l'application du système :

Les tests de permanence L'identification des points forts du contrôle interne permet à l'auditeur d'obtenir une assurance raisonnable sur la couverture d'un risque. Néanmoins, il faut que ces points forts soient appliqués et efficaces. Pour s'en assurer, l'auditeur procède à des tests de permanence. Ces derniers consistent à valider l'existence des points forts, à mesurer leur fiabilité, et la permanence de leur fonctionnement.

Cette phase permet à l'auditeur d'apprécier les impacts réels des points forts du contrôle interne sur la couverture des risques. Il décide, en fonction de sa conclusion sur les tests de permanence, de s'appuyer ou non sur le contrôle interne dans la réalisation de sa mission.

L'auditeur utilisera pour effectuer ses tests la technique des sondages. Il sélectionnera son échantillon sur lequel il appliquera ses procédés de vérification selon la technique la mieux adaptée aux circonstances

3-3-1-5- Evaluation définitive du contrôle interne

- Les tests de permanence permettent à l'auditeur d'évaluer définitivement le contrôle interne. En plus des faiblesses de conception déterminées à la suite de sa première évaluation, l'auditeur se prononcera dans cette phase sur les points forts théoriques et distinguera entre :
 - Les points forts de conception qui sont effectivement exploités : points forts théoriques et pratiques classés parmi les forces du système ;
 - Les points forts de conception mais qui restent théoriques : points forts non appliqués rangés parmi les faiblesses du système. L'auditeur devra, en se fondant sur les résultats des sondages auxquels il a procédé, déterminer si le contrôle interne répond à ce qu'il en attendait.
- L'auditeur pourra ainsi préparer un programme de contrôle des comptes adapté au niveau de qualité du contrôle interne. Les dossiers de travail feront apparaître les liens existant entre les résultats de l'appréciation du contrôle interne et la nature et la valeur des travaux prévus dans le programme de contrôle des comptes.

3-3-1-6- Conclusions sur l'évaluation du contrôle interne

L'objectif que poursuit l'auditeur en appréciant le contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur ce contrôle interne pour définir la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux.

Il pourra aussi, pour orienter sa mission de contrôle, synthétiser dans une note, pour chaque compte significatif :

- Le ou les systèmes comptables qui l'alimentent ;
- Le processus de jugement qui l'affecte ;
- Les contrôles internes sur lesquels il a décidé de s'appuyer et les conséquences sur l'étendue des contrôles si les résultats des tests sur ces contrôles internes sont satisfaisants ;
- La nature, l'étendue et le calendrier des autres vérifications à effectuer, lorsqu'il n'y a pas de contrôles internes sur lesquels il puisse s'appuyer, pour qu'il ait la possibilité de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs significatives.³³

Conclusion du chapitre I :

Le contrôle interne est, donc, un élément fondamental de l'environnement de contrôle de toute structure quel que soit sa taille, son secteur d'activité et son environnement, ce contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés. C'est à dire c'est une notion très importante pour les entreprises, pour leur management, et qui a pour but de permettre de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour réaliser ses objectifs.

³³ Robert OBERT, Marie-Pierre, ibidp532.

Chapitre II

Chapitre II

Démarche de la performance de l'entreprise

Introduction de Chapitre II

L'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs, d'ailleurs chaque entreprise cherche à atteindre ses finalités qui sont fixées par les managers et cela d'une manière efficace et efficiente qui se résume à un seul concept qu'est la performance. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de l'organisation en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés. Dans ce présent chapitre, on essaie d'éclairer en première section des généralités sur la performance de l'entreprise, en second pour les formes et les dimensions de la performance, et la troisième section pour analyse de la performance de l'entreprise.

Section01 : Généralités sur la performance de l'entreprise

1-1-Origine et évolution du concept

1-1-1- Origine du mot performance et ses premiers domaines d'usage :

Étymologiquement, le mot performance tire son origine de l'anglais performance, issu lui-même de l'ancien français performance. Au XIIIème siècle, en ancien français, le verbe parformer signifie accomplir et exécuter. Le terme performance est attesté depuis le XVème siècle du verbe to perform qui renvoie aux vocables suivants : “to complete, carry out, accomplish, execute, achieve, fulfill”. De même, to perform = to accomplish désigne “the idea of successful, often triumphant, completion of an act or attainment of an objective, especially one involving some difficulty”.

Historiquement, le terme performance² s'utilisait initialement dans deux domaines particuliers : le sport pour caractériser les résultats d'une compétition et la mécanique pour caractériser les possibilités et les capacités techniques d'une machine. Dans cet esprit, parler de performance pour une entreprise, revient presque à utiliser une métaphore sportive ou mécanique (bourguignon, 1995). Dans cette même veine, grandjean (2015, p. 10) souligne que toute la difficulté d'appréhension de ce terme est relative à sa très grande polysémie et cite, pour cet effet, quelques domaines d'usage du terme :

–**Le sport** : dans ce domaine, la performance d'un coureur cycliste ou d'un lanceur de javelot témoigne d'un dépassement de soi, d'un résultat exceptionnel, d'une capacité à mobiliser des ressources pour produire un résultat hors normes.

–**La technologie** : il est aussi employé dans le domaine de la technologie à propos de la performance de l'ordinateur, de la tablette tactile, de la machine-outil ou de l'automobile. La

performance est alors associée à des caractéristiques techniques précises ; la vitesse d'horloge du microprocesseur, la connectivité de la tablette, la capacité maximale de la machine, la puissance ou la vitesse de l'automobile.

–**La gestion** : la performance est enfin évoquée pour caractériser une entreprise, une administration, un établissement de santé, une organisation d'êtres humains. L'institution est alors évaluée au regard des fonctions qu'on lui assigne ou par comparaison avec d'autres organisations comparables : performance boursière de l'entreprise, qualité des soins d'un établissement de santé, efficacité d'une administration à répondre aux besoins de ses usagers.

En outre, le terme de performance n'est pas nouveau ; ce qui l'est, c'est la fréquence de son utilisation qui pousse les dirigeants de le considérer comme une nécessité, voire une obligation. Ainsi, l'artisan, l'homme de l'art ou l'agriculteur du xvii^e siècle ne se posaient pas la question de leur «performance». Leur action était guidée par le but à atteindre (l'objet à réaliser, la pièce à façonner, le champ à faire fructifier) et le savoir-faire qu'ils déployaient à cette fin. Ainsi, la performance (assimilable ici à celle de qualité de l'œuvre) était centrée sur l'acteur qui la réalisait et sur le processus qui guidait son action.

1-1-2- Usages du mot performance en sciences de gestion :

Le concept de performance constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème central dans le domaine des sciences de la gestion, un sujet qui rassemble à la fois consultants, chercheurs et chefs d'entreprises. Évoquée de façon interchangeable, la problématique de la performance est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature économique et managériale ces dernières années.

- nombreuses sont les notions qui ont été mobilisées pour décrire les multiples visages du concept de performance en sciences de gestion l'expression de performance fait partie parmi les mots à multiples facettes et les notions les plus abstraites de la littérature en sciences de gestion, de telle sorte que certains auteurs s'interrogent sur la possibilité de la définir (bourguignon, 1995). Ce flottement des significations tient en partie aux usages variés que l'on fait du terme performance.

Si certains auteurs lui assimilent des notions telles que l'efficacité, l'effectivité, la capacité ou la compétitivité, d'autres l'associent à l'efficience, à l'économie, au rendement, à la productivité, et d'autres, enfin lui agrègent des notions telles que la santé, la réussite, le succès, l'exploit ou l'excellence. . Ces différentes notions élaborées autour de ce concept peuvent être imputées à la multiplicité des schémas de compréhension et des angles d'attaque des individus concernés (dirigeants, chercheurs, actionnaires, experts, etc.). Ainsi, les innombrables acceptions du terme performance soulèvent de nombreuses difficultés : d'abord celles inhérentes à sa définition, puis les difficultés de

cerner la pluralité de ses dimensions et enfin celles liées à la délimitation de ses indicateurs de mesure.¹

1-1-3- Définition :

- La performance est une notion polysémique, complexe et difficile à définir. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience et elle est la plupart du temps centrée sur la seule dimension financière.²

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Pour expliquer la performance, nous retiendrons les définitions suivantes :

- Pour d.weiss«la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut être pour une équipe de direction, le résultat globale, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion»³ alors la performance révèle une signification racine qui est celle de l'accomplissement, de la mise en forme achevée de quelques choses. Mais son apport concret dépend du domaine et des acteurs concernés.

- **Selon meier (o)** « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes de secteur (renforcement de son pouvoir de négociation)⁴». La performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Donc, la performance de l'entreprise doit non seulement être analysée sous l'angle de la rentabilité, et compétitivité, mais aussi en fonction de son environnement concurrentiel.

A cet effet, barouche (2010) définit la performance, comme la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis.⁵

- Et selon lorino (1997), "est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques".

Alors que bourguignon (1995) a regroupé 3 sens pour définir la performance en sciences de gestion

¹ M. Hassane AMAAZOUL, SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION, Maroc, 2018, P4-6

² Zineb Issor, LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS, – Maroc, 2017,P93

³WEISS D.,«La fonction ressource humain», Editions d'Organisations,Paris, 1988,P.675.

⁴ MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009, p.155.

⁵ ENNESRAOUI DRISS, LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, P444

- le premier sens est la performance synonyme de succès : ce sens est subjectif et dépend de la réussite du point de vue de l'observateur.
- le deuxième sens est la performance synonyme de résultat : ce sens est relatif au résultat objectif d'une action et par conséquent au concept de valeur.
- le troisième sens est la performance synonyme d'action : ce sens fait référence à la mise en place d'une action ou d'un processus (la mise en pratique d'une compétence constitue une possible performance).

Le troisième sens mis en avant par bourguignon fait le lien entre performance et processus en précisant que la mise en place d'une compétence peut aboutir à de la performance lorsque la compétence est stratégique et qu'elle est mobilisée dans un processus qui lui-même est stratégique, c'est-à-dire un processus qui établit une synergie entre les ressources et compétences qu'il mobilise et qui crée de la valeur.⁶

1-2- Les concepts de base.

1-2-1-L'efficience

Auparavant, l'identification des meilleures entreprises se fondait sur leurs performances passées, à l'aide de quelques ratios classiques. Avec les nouvelles méthodes d'efficience, elle s'effectue en comparant les résultats d'une entreprise à ceux qu'elle obtiendrait si elle adoptait le choix des autres. On trouve ainsi les entreprises qui ne peuvent améliorer leurs performances en se comportant comme les autres : ceux sont les meilleures. Ces nouvelles méthodes permettent de mesurer la distance qui sépare toute entreprise de ces dernières. Ainsi, dans cette approche, les unités les plus performantes servent de modèle aux autres.

I.gransted définit l'efficience comme « le rapport entre l'offre et les moyentotaux déployé dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part»⁷.

Le critère de l'efficience est celui dictant ce choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données, c'est-à-dire : atteindre le maximum dans toute entreprise (objectif), atteindre le plus grand bénéfice, pour un coût donné (simon, 1947)

Mais contrairement aux allégations de plusieurs auteurs, l'efficience ne signifierait pas le plus grand bénéfice pour un coût donné, mais le plus grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable. Marris (1994) ajoute que l'efficience doit être une efficience démontrée, une efficience

⁶ CHBAATTOU Rhita, LANKAOUI Latifa, PERFORMANCE ET PROCESSUS STRATEGIQUES, 2020 P681-682

⁷GRANSTED I., «L'impasse industrielle», Edition du Seuil,Paris,1980, P.33

prouvée et surtout une efficacité calculée. Mais la limite de ces propositions, émane du fait qu'elles ne s'intéressent justement qu'à ce qui est calculable ou mesurable, donc qu'au quantifiable. Alors qu'on ne peut pas toujours tout quantifier, car certains éléments ou phénomènes échappent à la quantification (mintzberg, 1990)

Le concept de l'efficacité en tant que telle amène d'abord à une différenciation entre l'efficacité et l'efficience. En effet, si l'efficacité mesure le résultat obtenu avec les moyens disponibles, dans l'immédiateté, alors l'efficience constitue son dépassement, par une autre forme d'intégration de l'environnement qui l'inscrit de facto dans le moyen, voire le long terme (ruffiner, 1996).

1-2-2- L'efficacité :

Qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs⁸ ;

Lorsqu'on veut mesurer l'efficacité d'une entreprise ou d'une organisation, on court le risque d'enfermer la dynamique de celle-ci dans une perspective classique et sommative, et de croire que des catégories préfabriquées peuvent saisir une réalité constamment en mouvement, qui n'existe que dans l'espace d'interaction des acteurs concernés.

Mais la problématique de l'efficacité a subi une évolution. On se distancie aujourd'hui de l'approche initiale, techniciste et quantitative, pour mettre en relation différents effets avec des caractéristiques qualitatives, telles que le climat de l'entreprise, sa culture ou son éthique. Ces caractéristiques ne peuvent être captées par les méthodes classiques d'observation ponctuelle et externe, car elles participent de fonctionnements qui ne sont saisissables que dans la durée et en observant les interactions et les représentations des acteurs.

On peut faire un pas de plus sur le plan opérationnel et considérer que l'efficacité qui compte, en dernière instance, résulte d'une représentation des objectifs et des effets des actions communes des acteurs concernés. L'efficacité n'est plus définie de l'extérieur : ce sont les membres de l'établissement qui, par étapes successives, définissent et affinent leur contrat, leurs finalités, leurs exigences, leurs critères d'efficacité et, en fin de compte, organisent leur propre contrôle continu des progrès accomplis, négocient et mettent en oeuvre les régulations nécessaires.⁹

De nombreux auteurs nous ont révélé l'existence de plusieurs types d'efficacité : l'efficacité technique qui se définit généralement au niveau de l'entreprise, l'efficacité d'échelle qui se réduit à la moyenne des performances ex ante et post constatées par l'entreprise, l'efficacité allocative qui mesure

⁸ Melchior Salgado, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 2013, P3
⁹ Hachimi Sanni Yaya, LA PROBLÉMATIQUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, SES DÉTERMINANTS ET LES MOYENS DE SA MESURE : UNE PERSPECTIVE HOLISTIQUE ET MULTICRITÉRIELLE, 2003, P15-17

le coût de production consenti pour x facteur de production, et, enfin, l'efficacité sociale ou collective qui fait référence à l'optimum walras-pareto.

Aharoni (1986) définit le concept d'efficacité en le comparant à celui d'efficience. Pour l'auteur, les indicateurs d'efficience permettent de mesurer si les choses sont faites convenablement au sein de l'entreprise, alors que l'efficacité quant à elle, consiste à mesurer si les bonnes choses sont faites.

Tableau n°05 : les principales différences entre l'efficacité et l'efficience :

Efficacité	Efficience
- faire des bonnes choses	- Bien faire les choses
- savoir-quoi-faire	- Savoir-comment-faire
- pourquoi	- Comment
- but, objectif	- Moyen
- contenu	- Méthode et processus
- fond	- Forme

Source : NADI ZAMBO Benoit26-30«l'évaluation de la performance »édition CAFRAD ; Gambie ; mai 2003 ; P03

1-2-3- La rentabilité

Le concept de rentabilité fait souvent référence à l'atteinte par l'organisation, de ses objectifs de maximisation des profits. Selon morin& al. (1996), lorsque le moment vient de mesurer la rentabilité d'une organisation, un seul ratio transcende tous les autres : il s'agit du rendement sur le capital investi. Divers chercheurs ont identifié au cours des dernières décennies au travers de nombreuses études empiriques, divers indicateurs servant à mesurer la rentabilité d'une entreprise.

Boardman&vining (1992) dans les travaux sur la performance des privatisations proposent l'utilisation des indicateurs tels le retour sur l'actif, le revenu net et le retour sur les ventes. Quant à parker, hartley& martin (1991), ils proposent plutôt l'utilisation du retour sur le capital investi.

Selon duval (2000), les gestionnaires utilisent couramment trois indicateurs clés afin d'évaluer la rentabilité d'une entreprise : la valeur ajoutée par l'entreprise, la masse des salaires dépensés pour créer cette valeur nouvelle, et, enfin, la quantité de capital à avancer pour fonctionner. Pour l'auteur, une entreprise rentable n'est rien d'autre en effet qu'une entreprise qui crée plus de richesses nouvelles qu'elle ne dépense de salaires, et cela en quantité suffisante par rapport à la quantité de capital qu'elle immobilise.

Mais en réalité, la rentabilité est une question de point de vue, ce qui expliquerait la multiplicité des critères utilisés pour l'évaluer. En effet, les syndicats, les gestionnaires, les gouvernements etc. N'ont pas la même manière d'évaluer la rentabilité de la firme.

selonlauzel&teller (1986) « [...] le terme rentabilité dérive de rente et évoque les thèses lointaines des physiocrates et de ricardo sur la rente du sol. Par extension, on l'a appliqué aux revenus provenant revenus provenant d'autres biens

1-2-4- La productivité

La productivité est la quantité de produits (ce qui est créé) par unité de facteur de production utilisée.

D'après le dictionnaire Larousse, la productivité est « [...] le caractère de ce qui est productif », et est productif, ce qui produit ou rapporte. Évidemment, une telle définition ne nous renseigne pas vraiment sur ce concept. La productivité de l'entreprise en tant que système, faute de pouvoir être définie avec précision, apparaît clairement comme étant le rapport entre une production valorisée, les extrants et l'ensemble des facteurs mis en œuvre qui sont les intrants.

Il y a trois familles d'indicateurs de la productivité : les ratios classiques, le niveau de qualité et le professionnalisme. Pour ce qui est des ratios classiques, establier (1988) allègue qu'il y a longtemps qu'une série de ces ratios existe pour mesurer la productivité dans l'entreprise. Ils permettent de contrôler le fonctionnement et le développement de l'entreprise à tous les stades de responsabilité en fonction des moyens qui y sont mis en œuvre. L'analyse de ces ratios permet généralement de constater : un bon rythme de croisière, un sous-emploi des ressources et une saturation des moyens.

Mais l'appréciation donnée par les ratios classiques de productivité n'est pas suffisante pour savoir si une entreprise est productive ou pas. Il faut ajouter à cette démarche, l'appréciation du niveau de qualité de l'entreprise et de ses produits. La qualité est ou n'est pas dans l'entreprise ; elle s'apprécie a contrario par les indices et défauts révélés et afférents dans chacune des divisions de l'entreprise.

Le dernier indicateur de productivité a trait au professionnalisme, que l'auteur définit comme la qualité de tout mettre en œuvre pour exercer parfaitement son métier. C'est en fait, avoir un haut niveau de conscience professionnelle ; c'est la recherche de la perfection dans son savoir-faire.

Leray (1983) soutient que la productivité, contrairement à la rentabilité (qui est une mesure extérieure de l'efficacité), est une mesure interne du processus. Mais il est possible de donner une dimension plus opératoire au concept. En fait, la productivité pourrait aussi se définir comme le taux d'accroissement de l'output moins la moyenne pondérée des taux de croissance de différents input, ou les pondérations représentent la part de chaque input dans le coût total.

La performance est schématisée par Patrick Gibert (1980) sous la forme d'un "triangle de la performance". Être performant, c'est être efficace et efficient, tout en se donnant les moyens pour atteindre ses objectifs (pertinence).

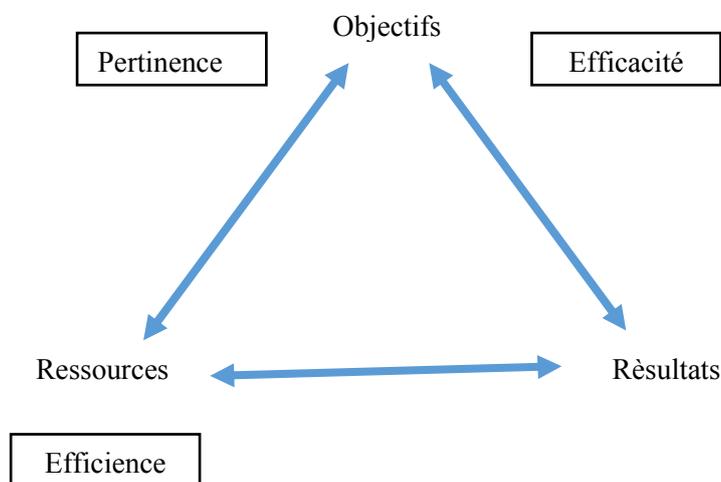


Figure 03 : le triangle de la performance.

Section02 : Les formes et les dimensions de la performance :

2-1- Les formes de la performance

2-1-1- La performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.¹⁰

2-1-2- La performance actionnaire :

L'accès au capital est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des

¹⁰ FERNANDEZ Alain, Les Tableaux de Bord du Manager Innovant, une démarche en sept étapes pour faciliter la prise de décision en équipe, Éditions Eyrolles, 2018, P39

entreprises, les a poussé à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

2-1-3- La performance personnelle :

Pour innover et servir mieux le client, il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.¹¹

2-1-4- La performance partenaires :

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

2-1-5- La performance sociale :

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Par ailleurs, la mondialisation de l'information et les pressions de la société environnante ont rendu l'activité des entreprises de plus en plus complexe, car, pour évaluer dans leur environnement social plusieurs variables telle que : l'environnement, les droits du travail, sont devenues parties intégrantes des stratégies des entreprises. Donc, il ne suffit plus de minimiser les coûts sans tenir compte de la valeur du risque social encouru par l'entreprise.

¹¹ FERNANDEZ Alain, op.cit.p 39

2-2- Les différentes dimensions de la performance de l'entreprise :

En générale, la performance revêt trois dimensions essentielles : la performance stratégique, la performance concurrentielle et la performance socio-économique.

2-2-1- La performance stratégique : encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une forte motivation des membres de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit, la maîtrise de l'environnement, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise, etc. Il faut noter que ces facteurs de performances permettent de maintenir une certaine distance avec les concurrents et garantir la pérennité de l'entreprise.

2-2-2- La performance concurrentielle : elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique les entreprises ne peuvent saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de détecter les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel et d'agir à travers des stratégies concurrentielles plus convenables.¹²

2-2-3- La performance socio-économique :

Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance sociale, la performance économique et financière, et la performance commerciale.

2-2-4-la performance organisationnelle :

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité sont : le respect de

¹² ENNESRAOUI DRISS, LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, P444

la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant.¹³

2-2-5- La performance sociale :

La performance sociale peut être définie comme la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. Comme le mentionne l'anact dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail, la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.¹⁴

2-2-6- La performance financière :

Elle peut être assimilée à la façon dont une entreprise va utiliser les actifs de son business et générer des revenus, ses mesures souvent établies à l'aide d'indicateurs financiers (retour sur investissement, excédent de résultats, etc.) Doivent donc être prises de manière agrégée.

La performance financière est déterminée par deux critères techniques qui sont :

- la première est facile à exprimer dans la mesure où la finance étant par nature plus quantitative que qualitative dès lors qu'un instrument de mesure semble plus facile à élaborer.
- le second est lié au fait que la performance financière permet de donner une image nette sur les résultats de divers services.

Ces critères ne doivent pas être pris en compte à court et moyen terme uniquement, mais aussi sur des périodes assez longues les mesures de la performance ont pour caractère commun de constater une performance financière passée, soit à partir d'éléments comptables ou de la valeur du marché ; telles que la capacité d'autofinancement (caf), la rentabilité des actifs et la rentabilité des fonds propres.

2-2-7- La performance commerciale :

C'est l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre.

¹³ Bertrand sogbossibocco, la revue des sciences de gestion, 2010, P119

¹⁴ STEPHANIE BAGGIO, PIERRE-ERIC SUTTER, LA PERFORMANCE SOCIALE AU TRAVAIL, 2013, P7

La performance commerciale définit, anime et supervise la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle est rattachée à la fonction générale. La conception de la fonction commerciale a évolué dans le temps. Trois étapes marquent cette évolution¹⁵ :

- Dans les premiers temps, le rôle de l'entreprise est de produire en quantité (production de masse), ce que conduisent les gestionnaires à se baser essentiellement sur les opérations d'ordre technique et financier.

- Ensuite, l'entreprise se préoccupe avant tout de la satisfaction des besoins d'une consommation de masse, en cherchant à résoudre le problème provenant des opérations commerciales.

- Enfin, les activités de marketing cherchent de plus en plus à intégrer et à guider la fonction commerciale. Cette dernière est définie « comme la préparation, la mise en œuvre et le contrôle d'une politique intégrée, fondée sur les désirs des consommateurs, grâce aux outils intellectuels et matériels fournis par la science ».

2-3- Les types de la performance :

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

2-3-1- La performance externe :

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

2-3-2- La performance interne :

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise demeure l'information privilégiée en termes de performance en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le tableau suivant en recense les différences :

¹⁵ FAYOL (H), « L'administration industrielle et générale », édition ENAG ,1990.p. 50

Tableau n°06 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers	Est tournée vers les managers
Porte sur le résultat, présent ou futur.	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision
Génère l'analyse financière des grands équilibres	Aboutit à la définition des variables d'action
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.

Source : DORIATH B., GOUJET C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2007, p 173

Section 03 : Analyse de la performance de l'entreprise

3-1- Mesurer et piloter la performance de l'entreprise.

3-1-1- Système de mesure de la performance :

Le système de la mesure de la performance (SMP) doit être bien défini pour donner une vision claire de la mesure de la performance. Plusieurs essais de définition ont été menés par plusieurs auteurs (markić, s. D.;goh 2012) qui mettent en relief la mise en place d'un système de mesure robuste basé sur la notion d'indicateurs. Neely (1995) a défini un SMP comme un ensemble de mesures pour quantifier à la fois l'efficacité et l'efficacité des actions.

Poister, s. D. (2003) suggère que la mesure de la performance doit être soutenue par un système de mesure de la performance afin de systématiser la collecte des données, l'analyse et la production des indicateurs. Les organisations publiques doivent prendre leur temps à établir les procédures et roder les processus et non pas faire un saut soudain et à l'improviste vers la mesure, afin que le dispositif fonctionne correctement et avoir les résultats attendus. C'est une erreur fatale de croire qu'un système d'information pourra assurer la mesure de la performance ou le recours à des consultants externes (quoique ce soit leurs niveaux d'expertise) permettra le succès de l'organisation.

La réussite du système de mesure dépend du degré d'engagement de l'organisation et de ces actionnaires. Durant la conception et l'implémentation du système de mesure de la performance les membres de l'organisation apprennent mieux le fonctionnement du système (learning by doing).¹⁶

3-1-2- Les indicateurs de la performance en entreprise :

Un indicateur est une donnée permettant à un acteur, une équipe, un responsable de processus, un directeur d'entité, d'apprécier objectivement ses progrès en termes d'efficacité (degré d'atteinte d'un objectifs), ou d'efficacité (rapport entre l'effort consenti et les résultats obtenus)¹⁷.

Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire la course d'une action vers l'atteindre d'un objectif ou devant lui mettre en valeur le résultat.

L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualitatif, un graphique...¹⁸

Un indicateur permet donc la mesure de la différence entre le réel et les objectifs pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints.

¹⁶KARIM ASSOUL, MOHAMED CHEMLAL, LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : QUELLE PERCEPTION ?, maroc, 2021, P35

¹⁷ BERNARD Martory, DELAY Christine et SIGUIER Fabien, Piloter les performances RH, la création de valeur par les ressources humaines, éd de Laissions, Paris, P 40.

¹⁸ LORINO P, Méthodes et pratiques de la performance, 3eme éd d'Organisation, Paris, 2003, P 130.

Un indicateur de performance est une statistique utile pour l'élaboration de politiques et qui donne une indication des conditions et de fonctionnement d'un segment quelconque de l'économie, notamment du secteur industriel et de ses unités. Dans la pratique un indicateur de performance peut être un ratio synthétisant deux ou plusieurs mesures importantes et lié à la performance d'une unité ou d'un secteur.¹⁹

On distingue deux catégories d'indicateurs :

3-1-2-1- Les indicateurs de moyen :

Ils visent à écrire le volume ou le coût des moyens utilisés (prestation des services, volume horaire,...etc.) Dans le processus de production du service. Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, leur traduction en unité monétaire est souvent nécessaire.²⁰

3-1-2-2- Les indicateurs de résultats :

Les IR sont utiles pour donner une idée de changements auxquels un programme ou un projet peut être associés.²¹

3-1-3- Les outils de pilotage de la performance :

Diriger une entreprise nécessite de mettre en place un outil de pilotage de la performance afin de connaître à chaque instant le degré d'atteinte des objectifs et prendre les bonnes décisions.

Divers outils de pilotage sont à la disposition des managers, ils diffèrent selon les objectifs de l'entreprise, les axes d'action retenus ainsi que le lieu et le niveau de décision. Nous retiendrons les trois outils suivants :

- **les prix de cession internes** : qui assurent le pilotage des échanges entre unités d'une même entité(ou entre établissements d'une même entreprise ou entre entreprises d'un même groupe) ;
- **Le coût cible** : qui permet le pilotage à partir de la connaissance d'un marché ;
- **Les analyses d'écart** : qui permettent le suivi et la régulation des actions de l'entreprise. ²²

3-1-4- le pilotage de la performance interne :

¹⁹ Département des affaires économiques et sociale, DIVISION de statistique, Recommandations internationales concernant les statistiques industrielles, éd Nations Unies, New York, 2010, P111.

²⁰ LORINO P, Op.Cit, P 130

²¹ Organisation Mondiale du Commerce, L'aide pour le commerce- panorama 2011 : montrer les résultats, éd OCDE, OMC 2011, p202.

²² FERNANDEZ Alain, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5ème éd EYROLLES, 2011, PP 125-126

Piloter la performance, c'est organiser l'ensemble des actions qui permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Le pilotage de la performance est à la fois :

- un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- un processus de diffusion, dans l'entreprise, d'une information sur les objectifs et les moyens ;
- un processus d'animation afin de coordonner les actions des acteurs pour atteindre les objectifs.

Ce processus peut être décrit de la façon suivante :

- fixation des objectifs de l'organisation et déclinaison en sous-objectifs par centre de responsabilité, unité, projet, etc.²³

3-1-5- les outils de mesure de la performance :

Les outils de mesure de la performance sont souvent étudiés dans la littérature en contrôle de gestion. La notion de performance est appréhendée dans ce champ au sens large (satisfaction client, apprentissage...).deux catégories d'outils de mesure de la performance existent.

3-1-5-1- tableau de bord :

Selon (m. Leroy, 2001), le tableau de bord « est une présentation synthétique et périodique des indicateurs de gestion qui permettent à un responsable de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion et d'en rendre compte »²⁴

Est un outil de mesure, de contrôle et de communication. Il se présente sous la forme d'un support visualisant des informations essentielles, sélectionnés en fonction d'objectifs préalablement définis, concernant une organisation et ou une partis de celle-ci.²⁵

En effet, le tableau de bord, est l'outil qui répond le mieux aux besoins du pilotage des variables tant financières, quantitatives que qualitatives. Les informations fournies doivent aider le manager à prendre rapidement et efficacement des décisions, et de mettre en place de nouvelles actions ou de corriger celle déjà entamées.

Le tableau de bord :

- permet le contrôle de gestion en mettant en évidence les performances réelles et potentielles ainsi que les dysfonctionnements
- est un support de communication entre responsables

²³ DORIATH Brigitte et GOUJET Christian, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, 3eme éd DUNOD, Paris, 2007,P177.

²⁴ M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 200, P.14

²⁵ AMIEL Michel, BONNET Francis, JACOBS Joseph, Management de l'administration, 2eme éd, de Boeck Université de Paris, Paris, P177.

- favorise la prise de décision, après analyse des valeurs remarquables, et la mise en œuvre des actions correctives
- peut être un instrument de veille permettant de déceler les opportunités et risques nouveaux

3- 1-5-2- Lereporting :

C'est un ensemble d'indicateurs de résultat, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie des performances de l'unité. C'est aussi un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de grandes unités décentralisées ou de groupe, des résultats des centres de responsabilité et des moyens mis en œuvre.

L'auteur (c. Leporcq, 2013), décrit le concept de reporting comme « un outil qui doit permettre aux dirigeants d'avoir un regard global sur une activité, sur un service ou sur l'ensemble de l'entreprise. On peut le considérer comme une photographie d'une situation à un instant précis, une image qui aurait pour objectif de présenter de manière régulière une information brute ou l'évolution de cette même information. Plus globalement, il s'agit de la production de chiffres et d'indicateurs « bruts », laissant la transposition et l'analyse aux décideurs. ²⁶»

Lereporting (remonté des informations) permet de fournir à la hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion (centre de responsabilités, filiale, usine...).

Il est probablement l'application la plus utilisée de l'informatique décisionnelle, cela permet aux gestionnaires :

- de sélectionner des données relatives à telle période, telle production, tel secteur de clientèle, etc.
- de trier, regrouper ou répartir ces données selon les critères de leur choix
- de réaliser divers calculs (totaux, moyennes, écarts, comparatif d'une période à l'autre...)
- de présenter les résultats d'une manière synthétique ou détaillée, le plus souvent graphique selon leurs besoins ou les attentes des dirigeants de l'entreprise.²⁷

²⁶Leporcq.C, « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, 2013, P.1.

²⁷ Ferial BELCADHI, Tableau de bord et reporting : instruments de pilotage des managers,2015

3-1-5-3- La comparaison entre le tableau de bord et le reporting :

Le tableau de bord est un outil de pilotage qui synthétise des informations propres à un responsable. Il lui permet de suivre la réalisation des objectifs de son unité de gestion. Il ne doit pas être confondu, avec le tableau de reporting.

La différence entre le tableau de bord et le reporting est résumée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°7 : la différence entre le tableau de bord et le reporting.

Le système de tableau de bord	Le système de reporting
<p>-le TB sert à suivre, voire anticiper les actions et permet une adaptation flexible.</p> <p>-dans le cadre des tableaux de bord, l'observation s'effectue à la fois pour les différents services mais aussi pour la hiérarchie.</p> <p>-Le tableau de bord se compose surtout d'indicateurs d'activité (il dit comment une activité est en train de se dérouler).</p> <p>-le système de tableau de bord se nourrit de données en amont de la comptabilité.</p> <p>-L'actualisation des indicateurs du tableau de bord se diffère d'un utilisateur à un autre.</p>	<p>-le reporting n'est pas un véritable support de l'action mais un outil de contrôle à postériori des responsabilités déléguées.</p> <p>-Le reporting réalise une observation uniquement pour la hiérarchie.</p> <p>-le reporting se compose des indicateurs de résultats (il fournit le résultat final d'une activité).</p> <p>-le système de reporting a recours pour l'essentiel aux éléments financiers.</p> <p>-l'actualisation des indicateurs de reporting est souvent mensuelle.</p>

3-2- Les problèmes de mesure de la performance :

Des problèmes de mesure de la performance surgissent lorsque les chercheurs choisissent des critères de performance qui semblent intuitivement appropriés mais sans essayer de les placer dans une

structure cohérente et plus large (georgopoulous et tannenbaum, 1957). Ceci est conforme aux propos de hronec (1995) qui affirme que vu l'absence d'un consensus autour de la notion de la performance, son évaluation constitue un problème important par le fait que les auteurs utilisent des indices de performance différents.

3-2-1- La validité des construits : elle consiste en l'identification du domaine des critères appropriés et en la détermination de la mesure à laquelle ces variables sont similairement rapprochées ou affectées par des facteurs externes. Au départ, les chercheurs ne sont pas d'accord sur les critères devant être inclus dans la mesure de la performance d'un domaine. Dans leur recherche (friedlander et pickle, 1968) ont montré que les mesures de performance sont désignées pour refléter les points de vue de différents groupes de référence : profitabilité pour l'entrepreneur, satisfaction pour les employés, etc. Cette étude montre clairement que la sélection des critères appropriés d'évaluation est fonction de ceux qui font l'évaluation et de leurs systèmes de référence particulière.

3-2-2- La stabilité des critères : les critères d'évaluation sont relativement instables dans le temps. Donc, un critère utilisé pour évaluer la performance à un certain temps peut être inapproprié plus tard. À titre d'exemple, dans des conditions économiques favorables, la performance organisationnelle peut être reliée au niveau du capital investi, alors que dans des conditions défavorables, la liquidité peut émerger comme étant le critère le plus approprié. Donc chaque critère ne représente pas un indicateur stable de performance.

3-2-3- L'horizon temporel : gibson et al. (1973, cités dans steers, 1975) soulignent qu'il y a des critères qui s'appliquent plutôt à court, à moyen et à long terme mais le problème d'incohérence de ces critères persiste.

3-2-4- Critères multiples : l'avantage des modèles multidimensionnels est qu'ils sont complets et englobent plusieurs variables sous une structure d'unification. Mais le problème qui se pose est que parfois il peut y avoir des conflits entre certains critères. Par exemple, la productivité et la satisfaction des employés. Les recherches indiquent que la productivité peut être améliorée en faisant pression sur les employés mais le résultat potentiel est l'insatisfaction de ces derniers.

3-2-5- La précision des mesures : dans la mesure de la performance organisationnelle, il est possible de quantifier le concept exactement. Mais une telle quantification est souvent difficile à cause de l'ampleur et de la complexité du concept.

3-2-6- Généralisation : un critère d'évaluation pour une organisation peut ne pas être généralisable à d'autres organisations. Un critère peut être approprié aux grandes firmes mais peut être inapproprié pour évaluer les pme, les organisations publiques ou celles à but non lucratif. En considérant le choix

des critères, on doit montrer un souci adéquat pour le degré auquel de tels critères sont compatibles avec les objectifs de l'organisation.

3-2-7- La pertinence théorique : les modèles les plus pertinents sont ceux qui tentent de développer des mécanismes intégrateurs en posant comment chaque critère ou dimension de la performance affecte ou est affecté par les autres critères.

3-2-8- Le niveau d'analyse : la plupart des modèles de performance fonctionnent à un niveau «macro » traitant des grands phénomènes d'organisation mais ignorent la relation critique entre le comportement individuel et la performance organisationnelle.

Cameron (1978) indique que les problèmes de critères sont les principaux obstacles à l'évaluation de la performance organisationnelle. Un premier problème étant relié à la sélection du type de critère de performance et le second étant reliés aux sources des critères. Or, le problème du type de critères de performance se concentre généralement sur :

- l'aspect organisationnel ou environnemental des critères ;
- la particularité ou l'universalité des critères ;
- le caractère normatif ou descriptif des critères ;
- l'aspect statique ou dynamique des critères.²⁸

La difficulté confrontée par les managers se trouve généralement dans l'évaluation du temps et de l'effort nécessaires pour s'entretenir avec les individus et saisir les données. Sans oublier que la modification ou le changement d'un système d'information des coûts peut avoir des conséquences importantes sur la culture même de l'entreprise, et il se pourrait que les responsables ne soient pas prêts à faire une transformation majeure²⁹.

3-3- Le lien entre le contrôle interne et la performance de l'entreprise :

Nous avons vu que l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise s'améliorent du fait que la direction mette davantage l'accent sur la conception du contrôle interne, mette davantage l'accent sur la conception du contrôle interne, tout en réduisant les coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise

Le contrôle interne modifie positivement la réalité du fonctionnement de l'entreprise et va tout naturellement transformer les processus en procédures faciles à lire et donc faciles à communiquer.

²⁸ ABDALLAH BOUJLIDA, COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT, Québec, 2002, P11,12

²⁹ 7DOYOLE David, « la maîtrise des coûts une approche globale », Editions d'organisation, Paris 1996, P 114

Par ailleurs, il sera possible d'associer plusieurs risques et indicateurs et toutes autres informations jugées utiles. La procédure sera considérée comme un outil de pilotage. Le contrôle interne devient donc un outil de performance.³⁰

Il est clair maintenant que le lien entre contrôle interne et performance de l'entreprise soit une évidence. Néanmoins, une défaillance majeure du système de contrôle interne menace automatiquement la performance de l'entreprise. Prenons le point de vue de deux auteurs noirotp et walter. J qui affirment que «s'il n'y a pas ici un lien évident entre le contrôle interne et la performance, cela matérialise toutefois l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance».³¹

En effet, vu que l'audit interne est un élément du cinquième pilier du sci qui est le pilotage, il conditionne ainsi l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne et sa capacité à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Conclusion du chapitre II ;

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses et relève donc d'un concept multidimensionnel, elle est la capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité du processus, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. Enfin la performance représente l'une des clés de survie des organisations.

³⁰Thierry Boutet, Le contrôle interne des processus comptables serait-il un outil pour aider à améliorer la performance des entreprises ?, 2013

³¹ Pigé. B, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris, 2008, p 10

Chapitre III

Chapitre III

Cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise des moulins de la Soummam de kherrata.

SECTION 01 : Présentation de l'Organisme d'Accueil

1-1- Présentation des Moulins de la Soummam :

Les moulins de la Soummam (spa) est une filiale, issue de la restructuration de l'entreprise ERIAD SETIF, dont le siège social emplanté à Sidi-Aich, pour des raisons de rentabilité économique. Cette filiale est composée de deux unités de production : sidi-Aich et kherrata.

1-2- Historique :

Les moulins de la Soummam est l'une des filiales de groupe ERIAD Sétif, une société par action (SPA) au capital de : 89 131 000 DA. La direction générale de cette filiale est implantée dans la daïra de sidi aich, à une distance de 45 km au nord-ouest de chef-lieu de la wilaya de Bejaia. Elle est constituée de deux unités à caractère industriel est commercial :

- Unité de sidi aich et unité de kherrata :

L'unité de kherrata est l'une des plus anciens entreprise du pays dans le domaine de semoulerie, héritage de la période colonial, construite en 1890 par le colon HENGENE DUSSAIX. Elle subira quelques modifications en 1929 par le même propriétaire. A l'indépendance, déclarée bien de l'état et intégrée au sein de la BN-SEMPAL le 25-03-1963 date de la création de cette dernière.

1-3- Mission et capacité de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM :

L'activité principale de l'entreprise est la transformation des céréales blé dur, la production et la commercialisation de produits dérivés tel que : Semoule supérieur, Semoule courant, sa capacité de trituration est de 1000 quintaux par jour. Sa capacité de stockage de matière première est de 8000 quintaux de blés, l'effectif actuel (2021) de l'unité est de 69 agents Enfin, en fonction de la capacité de l'unité, la mission confiée à cette dernière est de répondre aux besoins de la population en produit alimentaire de première nécessité (Semoule) ainsi que la commercialisation de ses produits et sous-produit. La commercialisation des produits aux différents clients de cette entreprise : grossistes, détaillants, boulangers, consommateurs, éleveurs, fabricant aliments de bétail.

-Activité et capacité de l'entreprise les Moulins de la Soummam Son activité principale est la transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés tel que : — Semoule supérieure, — Semoule courante, — Farine supérieure, — Farine panifiable,

→ Farine de blé dur. Sa capacité de trituration est de 7400 quintaux par jour, dont : → 1500 QX blés tendre trituré donne de la farine. → 1500 QX blés durs trituré donne de la semoule. Sa capacité de stockage de matière première est de 12500qx de blés, alors que sa capacité de stockage en produits finis est de 15000 QX environ. Les catégories des clients : → Grossistes ; → Détaillants ; → Boulangers ; → Consommateurs ; → Eleveurs ; → Fabriquants aliments de bétail ; → Etat et démembrements.

1-3-1- Situation géologique : L'unité de production de Sidi-Aich est située au nord-ouest de la wilaya de Bejaia, à une distance de 45km pour des raisons stratégiques, elle se trouve plus précisément près de la gare SNTV, elle est implantée sur une surface de six (06) Hectare, dont deux (02) Hectare destinés au génie civil.

1-3-2- Fiche Technique : Son activité principale est la transformation des céréales du Blé dur et du Blé tendre, la production et la commercialisation des produits déviés, l'unité est composée de moulins de fabrication :

Semoulerie : le blé dur est la matière première utilisée pour obtenir de semoulerie.

Minoterie : le blé tendre est la matière première utilisée pour obtenir la Farine (produit fini).

1-4- Patrimoine de la Société : La filiale « les moulins de la Soummam SPA » est constituée des terrains, Bâtiments et équipements situés au niveau des unités de production suivantes :

- Unité de production de Sidi-Aich
- Unité de production de Kherrata
- Circuit de Distribution de Jijel
- Circuit de Distribution de Sidi-Aich et Bejaia.

Superficie :

- Superficie totale : 15 689 m²
- Superficie bâtie : 1 411,74 m²

1-5- Les différentes structures de l'unité :

Au sommet de l'organigramme on trouve la direction.

1-5-1- La Direction :

La direction est représentée par la structure qui se trouve au sommet de l'organigramme de l'unité, le directeur est le premier responsable, il a contact avec tous les services, il supervise toutes les structures et toutes la fonction de l'unité, le directeur s'occupe de :

- Bonne organisation de l'unité
- Bonne synchronisation entre les services et leur bon contrôle
- Bon fonctionnement du moulin

- Bonne représentation de l'unité dans l'environnement extérieur
- La réalisation des provisions et du plan annuel de l'unité
- L'assurance des bonnes conditions pour un social sein

1-5-2- Secrétariat :

Le secrétariat représenté par un secrétariat qui a un contact direct avec la direction, elle s'occupe de :

- L'enregistrement de tous les courriers administratifs envoyés ou reçus au niveau du secrétariat de la direction ;
- L'organisation des réceptions des responsables de service, des travailleurs et des partenaires de l'unité effectuées par le directeur.

1-5-3- Laboratoire

Le laboratoire est représentée par une laborantine, responsable sur la qualité de la matière première, des produits finis pendant et après la production, elle s'occupe des analyses et du contrôle de : - L'humidité et de qualité des produits et de la matière première - L'acidité des produits finis - L'élaboration du bulletin d'analyse quotidien et périodique ou à la demande

1-5-4- Service de comptabilité :

Ce service est responsable des fonctions financières et comptables, il a des relations avec tous les autres services, il est représenté par un chef de service comptabilité et finances qui s'occupe de :

- La comptabilisation de toutes les opérations financières, des engagements et des flux quotidiens opérés par l'unité (ventes, achats, stocks, banque, caisse, paie et opérations divers) après vérification de la conformité des pièces justificatives
- L'édition et de la vérification des journaux auxiliaires à s'avoir : (immobilisation , stocks , achats , ventes , caisse régie , banque exploitation , banque recette , opérations divers , cessions , paie personnel , ventes marchandises)
- L'édition et la vérification des balances comptables périodiques.
- Paiement des fournisseurs et encaissements des recettes commerciales
- Suivi des mouvements de la caisse et des comptes bancaires avec la banque
- L'analyse périodique des comptes comptables
- Des rapprochements des travaux d'inventaire physique stocks et immobilisations avec les comptes comptables en fin d'année ;
- L'élaboration des états financiers annuels (Actif, passif, comptes de résultats, flux de trésorerie et variation des capitaux propres) de l'unité.

1-5-5- Service gestion du personnel :

Ce service est chargé de l'utilisation rationnelle des ressources humaines est :

- Assurer les conditions d'un climat social de travail ;
- Assurer la gestion des carrières avec d'autres structures de l'unité ;
- Dynamiser la formation et l'apprentissage interne et externe de l'unité ;
- Etablir des rapports périodiques des activités du service ;
- Participer à l'élaboration des plans prévisionnels des ressources humaines ;
- Assurer la discipline générale du travail.

1-5-6- Service commercial : Il est responsable sur la commercialisation des produits et représenté par un chef de service et d'autres collaborateurs (chef de centre facturation, et un chef de dépôt de ventes), il a pour missions : - Vente des produits ;

- Marketing ; - L'accueil des clients ;
- La publicité pour les produits ;
- La recherche des clients.

▪ **Chef centre de distribution :** Il est responsable sur la réception des bons de commande clients, les bons d'enlèvement, la préparation des factures pour les clients et les journaux de ventes.

▪ **Chef dépôt de ventes :** Le dépôt des ventes est le seul point où l'unité assure la vente des produits aux consommateurs (01 dépôt des ventes et 6 points de ventes).

➤ **Maintenance** La maintenance est représentée par chef d'atelier assisté par un centre maître mécanicien, un mécanicien et un électricien, ils assurent la réparation des pannes mécaniques et électriques (maintenance curative) ainsi que la maintenance préventive des équipements.

1-5-7- Hygiène et sécurité :

Cette fonction assure la protection de l'unité, des travailleurs et de l'environnement, elle est représentée par un chef de section hygiène et sécurité par quatre chefs de groupe et des agents de sécurité et hygiène, cette section a plusieurs missions (contrôle, surveillance, vérifications, elle assure :

- Le contrôle des mouvements (entrée et sortie) des biens de l'unité ;
- Le contrôle des entrées et sorties des personnes étrangères ;
- Le contrôle des entrées de matières et fournitures et des sorties des produits ; - L'hygiène et les bonnes conditions de stockage des matières premières et des produits finis ;
- La propreté des locaux et de l'environnement de l'unité ;
- Le contrôle de la gestion des retours produits.

1-5-8- Approvisionnement et gestion des stocks :

Le service approvisionnement et gestion des stocks est responsable sur les achats et la gestion des stocks, cette mission est représentée par un chef de section et un chauffeur démarcheur.

1-5-9- Service production :

Son rôle est de transformer la matière première (blé dur) en produits finis et autres secondaires.

Section 02 : l'organisation de la fonction du contrôle interne au sein « Les Moulins de la Soummam »

Dans cette section, nous tenterons de présenter la démarche de contrôle interne et son organisation au sein de cette entreprise, ensuite nous nous passerons à la présentation de l'enquête.

2-1- Le contrôle interne :

Le contrôle interne occupe une place très importante au niveau de « Les Moulins de la Soummam. ». Il joue un rôle de guide régulateur qui aide à la prise de décision rapide pour anticiper et atteindre les objectifs fixés. C'est un outil de contrôle

. Le contrôle interne joue un rôle très important au niveau de l'entreprise les Moulins de la Soummam :

- Il permet d'atteindre les objectifs fixés ;
- Vérifier la rentabilité du marché.
- le fonctionnement correct des processus internes.

2-2- L'élaboration de contrôle interne de l'entreprise « Les Moulins de la Soummam » :

Comme la plus part des entreprises algériennes, « les Moulins de la Soummam », adopte un système de contrôle interne suivi d'un contrôle permanent (mensuel) effectué par le service du contrôle de l'audit. Chaque département communique l'ensemble des informations dont il dispose et ceux conformément aux moyens qui lui sont présentés. Ainsi l'entreprise applique les principes et règles, méthodes et procédures de ce contrôle dans le but de cerner la majorité des risques pouvant perturber son fonctionnement et pouvant toucher à son efficacité et sa performance globale.

2-3- Organisation de la fonction contrôle au sein de l'entreprise :

Le contrôle interne est mis en place dans toutes les structures de l'entreprise

- Des contrôles permanents et réguliers sont réalisés à travers une série de moyens mis en œuvre en permanence au niveau de l'entité d'exploitation (réseau d'exploitation). Assurer la standardisation, les premiers secours et la vérification des perforations repositionnées, et le respect des diligences requises dans le suivi des différents risques liés aux perforations.

- Organisé à un niveau supérieur (groupe des opérations et service central). Sa fonction est de vérifier si le programme est correctement suivi et de détecter les erreurs et anomalies.

-vérifier la régularité et la cohérence des perforations, la conformité de la procédure et l'efficacité du contrôle permanent dans un intervalle de temps approprié. Elle est assurée par une structure spécifique directement rattachée à l'agence d'exécution pour s'assurer que les tâches à accomplir sont sous contrôle. Il s'agit d'inspections et d'audits internes.

Les membres du contrôle interne permanent, doivent disposer des moyens suffisants pour assurer leurs missions et avoir accès à toutes les informations nécessaires à la réalisation de leurs travaux.

Ils doivent pouvoir accéder librement à diverses informations et faire des prises de contacts avec les principaux responsables, et procèdent au recueil et exploitation de la documentation de base (organigramme, états financiers, inventaires, rapports d'activités,...).

Les renseignements dont ils ont besoin ne se limitent pas aux informations publiées (lois, règlements, politiques, etc.), ou écrites (manuels de procédures, les rapports d'activité), mais englobent aussi des données plus sensibles comme les auto-évaluations, les directives opérationnelles...etc

Les informations fournies par les responsables contrôlés doivent faire l'objet de rapprochement et de recoupement de données. En d'autres termes, opérer des recoupements d'informations émanant de diverses structures de la même entité contrôlée. Les éventuels écarts dégagés doivent conduire à un traitement et une analyse approfondie, car souvent ils constituent une source de détection de dysfonctionnements.

2-4- La méthode utilisée :

Pour réaliser une recherche scientifique, les chercheurs doivent choisir une méthode qui va lui permettre de bien maîtriser le déroulement de sa recherche qui est l'étape la plus importante pour eux dans le but d'atteindre les objectifs souhaités.

Selon Madeline Grawitz ; « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles par les quelles une discipline cherche à atteindre les vérités quelle poursuit, les démontres, les vérifiés ¹» Et pour cela, nous avons choisi la méthode quantitative afin d'entamer notre étude qui vise à comprendre le sujet d'étude, et établir le sens des propos recueillis.

Nous nous sommes intéressés dans notre étude à l'importance de contrôle interne et son rôle ainsi que à son impact sur la performance de l'entreprise, Donc afin de pouvoir répondre à notre problématique qui consiste à savoir l'influence de contrôle interne au sien de l'entreprise les Moulins de la Soummam. Nous avons procédé à une enquête réalisée auprès des cadres et employés de cette entreprise. Ainsi, nous avons jugé qu'il est nécessaire de leur présenter des questionnaires. Nous avons visé l'objectif de recueillir le maximum d'informations sur le rôle de contrôle interne. Alors pour atteindre cet objectif nous avons opté pour une méthode de recherche quantitative qui va s'occuper de la collecte de données quantifiables, basés sur des techniques mathématiques et statistiques et qui s'appuient sur le questionnaire comme outil

¹ GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, éd DALLOZ, paris, P211

de collecte de données. Les informations recueillies vont être étudiées, une par une, en essayant de faire un effort d'analyse et d'interprétation, nous allons conclure cette analyse avec une interprétation des résultats.

2-4-1- Le lieu et la durée de l'enquête :

2-4-1-1- Le lieu de l'enquête : Notre enquête a été effectuée au sein de la société « les moulins de soummam » qui a pour objet la transformation des céréales et la commercialisation des produits de meunerie. le choix du lieu convient à notre objectif qui consiste à découvrir l'impact de contrôle interne sur la performance de l'entreprise.

2-4-1-2- La durée de l'enquête : Notre enquête s'est dérouler durant une période de 30jours du 20 avril 2022 au 24 mai 2022 au cours de laquelle nous avons pu recueillir des informations nécessaires qui convient à notre travail.

Section 03 : Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire

Dans cette section nous allons présenter le questionnaire ensuite nous passerons à répondre aux différentes questions citées ci-dessus à travers une enquête que nous avons effectuée auprès des cadres et employés des différentes directions de l'entreprise des moulins de la Soummam.

3-1- Présentation de questionnaire

Voir annexe N°01 : Questionnaire de perception de contrôle interne et de la performance de l'entreprise au sein des moulins de la Soummam adressé aux cadres et aux employés de l'entreprise.

Ce questionnaire comporte trois axes ; la première porte sur le contrôle interne interne, la seconde sur la performance de l'entreprise et la dernière sur le contrôle interne et la performance de l'entreprise.

3-2- analyse de questionnaire :

Dans cet élément nous allons présenter les données collectées à travers les questionnaires distribués auprès des cadres et employés de l'entreprise les Moulins de la Soummam, que nous allons essayer d'analyser et interpréter.

- Les caractéristiques personnels des enquêtés :

Q01-le genre :

Le genre	Effectif	Pourcentage
Femmes	15	70%
Homme	35	30%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après le tableau, plus de 35%, des employés questionnés sont d'un genre masculin et le reste représente 70% est de genre féminin, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majeure partie par rapport à notre échantillon d'étude. La catégorie femme est moins représentative.

Q02 : Quel âge avez-vous ?

L'âge	Effectif	Percentage
[28- 35]	12	24%
[35-55]	38	76%
Total	50	100%

Source : enquête.

Les données du tableau ci-dessus nous montrent que 76% des enquêtées ont un âge qui varie entre 35 et 55 ans, c'est la catégorie qui représente la majorité. Suit par la catégorie d'âge qui est représentée par un pourcentage de 24% qui dont l'âge est entre 28 et 35 ans.

Q3-Votre niveau d'instruction :

Le niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Moyen	20	46%
Sucondaire	07	14%
Universitaire	23	40%
Total	50	100%

Source : enquête

On arrive à noter que le taux du niveau universitaire de notre échantillon d'étude, s'élève à 40% alors que le niveau d'instruction de notre échantillon est de 14% pour le niveau secondaire, et 46% pour le niveau moyen.

Q4-Combien d'années d'expériences avez-vous dans votre poste ?

L'ancienneté dans le poste	Effectif	Pourcentage
[4ans-13 ans]	13	26%
[25-30ans]	37	74%
Total	50	100%

Source : enquête

Au regard de ce tableau ci-dessus réparti en deux catégories selon l'ancienneté professionnelle, nous constatons que la catégorie de [25-30ans] représente plus que la moitié avec un taux de 74% suivit d'une autre catégorie avec un taux 26%.

On peut dire que les informations récoltées sont fiables vu le taux élevé de ceux qui ont une ancienneté entre 25 et 30ans.

Axe n° 01 : généralité sur le contrôle interne.

Q5- Avez-vous un système de Contrôle Interne ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête

Les résultats du tableau ci-dessus nous montrent que 96% des personnes interrogées confirment l'existence d'un système de contrôle interne, tandis que 4% des personnes interrogées affirment l'absence d'un système de contrôle interne.

Q6- si oui, est ce que les procédures de contrôle interne sont :

Catégorie de réponses	Fréquence	Fréquence
Ecrite	20	40%
Expliqués et bien comprises	10	20%
Appliqué	20	40 %
Total	50	100%

Source : enquête.

Ce tableau montre que les enquêtés voient que les procédures de contrôle interne sont écrites, et appliquées Avec un pourcentage de 40% et pour 20% voient ces procédures de contrôle interne sont Expliqués et bien comprises.

Q7-Est-il régulièrement mis à jour par des personnes autorisées et diffusé ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête

Nos enquêtés confirment d'après ce tableau que le contrôle interne régulièrement mis à jour par des personnes autorisées et diffusé avec un pourcentage de 90% et 10% d'eux déclarent que cette fonction n'est régulièrement mis à jour.

Q8: les cadres de cette entreprise sont-ils formés sur l'audit interne ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête

On remarquant d'après ces résultats de tableau que la majorité des enquêtés soit 90% affirment que les cadres de l'entreprise des moulins de la Soummam sont formés sur le contrôle interne. Tandis que 10% ont déclarés que ces derniers ne sont pas informés.

Q9-A qui incombe la supervision du contrôle interne ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Direction générale	6	12%
Président du conseil d'administration	0	0%
Comité d'audit	3	6%
Service d'audit interne	41	82%
Directeur financier et comptable	0	0%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après ces résultats, on constate que 82% des employés ont déclaré que la supervision de contrôle interne est la responsabilité de service d'audit interne, tandis que 12% ont déclaré que c'est la direction générale qui s'occupe de la fonction de contrôle interne et 6% disent la comité d'audit.

Q10- : Existe –il un service d'audit interne au sein de votre entreprise ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête

Le tableau ci-dessus, démontre que presque la totalité de nos enquêtés ont assurés l'existence de service d'audit interne au sein de l'entreprise des moulins de la Soummam avec un pourcentage de 90%. alors que seulement 10% enquêtées affirment l'existence de service d'audit interne.

Q11- Est-ce que le système de contrôle interne couvre les processus suivants ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Processus vente	50	100%
Processus achat	50	100%
Processus trésorerie	50	100%
Processus personnel	50	100%
Autre réponse	0	0%
Total	50	100%

Source : enquête

On retient de ce tableau, que tous nos enquêtés soit 100% sont répondu que le contrôle interne touche tous les services mentionnés dans ce tableau à savoir le processus vente, achat, trésorerie et le processus personnel.

Q12- Quel référentiel applique votre entreprise pour la mise en place du contrôle interne ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
COSO	2	4%
Cadre de reference de l'AMF	4	8%
Autre réponse	44	88%
Total	50	100%

Source : enquête

On remarque d'après ce tableau que la majorité de nos enquêtés ne savent pas quel référentiel applique leurs entreprise alors que la minorité d'eux déclarent que cette entreprise applique le référentiel de COSO et 8% ont déclarés qu'ils utilisent le cadre de référence de l'AMF.

Q13- Quels sont les outils de contrôle existants au sein de votre entreprise ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentag e
Manuel de procedures	23	46%
Charte ethique	0	0%
Carthographie de risqué	0	0%
Charte d'audit	0	0%
Plan d'audit	27	54%
Autre reponse	0	0%
Total	50	100%

Source : enquête

Les résultats de ce tableau montre que les enquetés voient que les outils de contrôle existants au sein de leurs entreprise sont Manuel de procedures avec 46% et un Plan d'audit avec 54%.

Q14- Les recommandations en matière de contrôle interne sont-elles suivies ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après les données de tableau, 90% des enquêtés confirment que Les recommandations en matière de contrôle interne sont suivies, et le reste des enquêtés 10% répond par « non ».

Q15- Comment percevez-vous le fait d'être contrôlé sur vos opérations ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Contraignant	5	10%
Rassurant	45	90%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après ce tableau, pour la majorité de nos enquêtés soit 90% voient que le fait d'être contrôlé sur leurs opérations est rassurant alors que pour 10% voient qu'il est contraignant.

Q16- Le contrôle interne occupe-t-il une place importante dans votre entreprise ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Source : enquête

Le tableau ci-dessus nous prodigue les résultats suivants : un pourcentage de 80% de nos enquêtés affirment l'importance qui occupe le contrôle interne dans l'entreprise. Contre un taux de 20% pour les enquêtés qui n'ont pas donné l'importance à ce système de contrôle interne.

Q17 - Le contrôle interne informe-t-il sur l'objet de sa mission ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	43	86%
Non	7	14%
Total	50	100%

Source : enquête

La majorité des réponses indique que le contrôle interne explique les objectifs de sa mission avant son déroulement avec un pourcentage de 86%.

Q18- La fonction de contrôle interne au sein de votre entreprise est- elle selon vous ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Suffisamment développé	33	66%
Peu développé	8	16%
Largement développé	6	12%
Ne sais pas	3	6%
Total	50	100%

Source : enquête

La majorité de nos enquêtés soit 66% ont répondu que la fonction de contrôle interne est suffisamment développée au sein de société des moulins de la Soummam, et seulement 6% trouvent que la fonction de contrôle interne est peu développée et pour 12% cette fonction est largement développée alors que 6% ne savent pas.

Q19- Au sein de votre entreprise, la mission de contrôle interne s'est déroulée sans perturber son fonctionnement ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	46	92%
Non	4	8%
Total	50	100%

Source : enquête

Ce tableau nous montre que La plupart de nos enquêtés de l'entreprise ont répondu par « OUI », ce qui favorise le bon déroulement de la mission de contrôle interne sans perturbé le fonctionnement de l'entreprise.

Axe n° 02 : La performance de l'entreprise :**Q20- Votre entreprise est-elle performante ?**

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête

La plupart de nos enquêtés, déclarent que l'entreprise de moulin de Soummam est performante tandis que seulement 4% déclarent la non performance de leur entreprise.

Q21- Comment jugez-vous votre efficacité ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Faible	0	0%
Moyenne	17	34%
Bonne	20	40%
Très bonne	13	26%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après l'analyse des données de ce tableaux, 40% jugent l'efficacité de cette entreprise qu'elle est bonne et 34% jugent qu'elle est moyenne et pour le reste jugent qu'elle est très bonne avec 26%.

Q22- Comment jugez-vous votre efficience ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Faible	0	0%
Moyenne	12	24%
Bonne	25	50%
Très bonne	13	26%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après les résultats du tableau, on constate que 50% des enquêtés affirment que l'efficience de cette entreprise est bonne et 26% affirment qu'elle est très bonne alors que 24% disent qu'elle est moyenne.

Q23- Votre profit est-il satisfaisant ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	45	90%
Non	5	10%
Total	50	100%

Source : enquête

Dans ce tableau, on remarque que presque la totalité de nos enquêtés 90% déclarent que leurs profit est satisfaisant, tandis que 10% voient que leurs profit n'est plus satisfaisant.

Q24- Le principe de séparation des tâches est-il respecter ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après le tableau, on constate un taux élevé de 96% de ceux qui disent que Le principe de séparation des tâches est respecter, un taux moins important de 4% disent Le principe de séparation des tâches n'est pas respecté.

Q25- Quelles sont les attentes des dirigeants en matière de contrôle interne ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Mettre en place/ Evaluer le système de contrôle interne et faire des propositions de plans d'action	20	40%
Piloter les risques	10	20%
Elaborer un manuel de procédures	11	22%
Former les dirigeants et les salariés au contrôle interne.	9	18%
Assister à la rédaction du rapport sur le contrôle interne	0	0%
Autre réponse	0	0%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après ces résultats, on constate que 40% des enquêtés pensent que Mettre en place/ Evaluer le système de contrôle interne et faire des propositions de plans d'action, 20% Piloter les risques, 22% Elaborer un manuel de procédures et 18% Former les dirigeants et les salariés au contrôle interne. Sont les attentes des dirigeants en matière de contrôle interne.

Q26- Est-ce que vous jugez que vos systèmes d'information sont efficaces pour véhiculer J'information concernant les objectifs stratégiques ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Source : enquête

Les données du tableau ci-dessus nous montrent que 80% des enquêtés jugent que leurs systèmes d'information sont efficaces pour véhiculer J'information concernant les objectifs stratégiques, et 20% des enquêtés jugent qu'ils ne sont pas efficaces.

Q27- Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
Total	50	100%

Source : enquête

Ce tableau montre que la majorité des membres de notre échantillon d'enquête ont déclaré que le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise avec un pourcentage de 80%, alors que 20% montrent la non satisfaction du personnel à propos des pr procédures qui organisent cette entreprise.

Q28 - Les services suivants disposent-t-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel-fiches de stocks – ordinateur – imprimante, etc.)

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
le service achat	50	100%
le service réception	50	100%
le service magasin	50	100%

le service comptabilité fournisseur	50	100%
le service trésorerie	50	100%
Total	50	100%

Source : enquête

100% des personnes questionnées disent que tous ces services disposent des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel-fiches de stocks – ordinateur – imprimante, etc.).

Q29- Existe-t-il une coordination efficace entre les travaux du contrôle interne et ceux de l'audit interne ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	46	92%
Non	4	8%
Total	50	100%

Source : enquête

Au regard de ce tableau ci-dessus, nos enquêtes confirment qu'il existe une coordination efficace entre les travaux du contrôle interne et ceux de l'audit interne avec un pourcentage de 92%, et le reste infirment cette coordination.

Axe03 : Le contrôle interne et la performance de l'entreprise

Q30- Chaque hiérarchique connaît-il avec précision la hauteur de risques de chacun de ces actes et de chacune des activités qu'il a déléguées ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	46	92%
Non	4	8%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après les données de ce tableau la majorité ont répondu que Chaque hiérarchique connaît avec précision le temps alloué à chaque activité et la hauteur de risques de chacun de ces actes et de chacune des activités qu'il a déléguées avec un pourcentage de 92%, alors que 8% déclarent le contraire.

Q31- De manière générale, comment évaluez-vous les performances du contrôle interne ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Très satisfaisant	0	0%
Satisfaisant	50	100%
Perfectible	0	0%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après ce tableau, on constate que la totalité de nos enquêtés affirment que la performance de contrôle interne est satisfaisant avec un pourcentage de 100%.

Q32- relevez-vous des failles, des zones à risque dans le fonctionnement de votre direction grâce au contrôle interne ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	49	98%
Non	1	2%
Total	50	100%

Source : enquête

Selon les réponses obtenues, nous réalisons que grâce au contrôle interne ils ont pu identifier des failles et des zones à risque dans le fonctionnement de toutes les directions de l'entreprise. D'ailleurs dans ce tableau on constate que 98% confirme cette importance et seulement 2% infirment cette constatation.

Q33- est-t-il formulé des recommandations pour remédier à ces dysfonctionnements ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête

Nous constatons que les responsables de service de contrôle interne formule des recommandations pour remédier aux dysfonctionnements détectés dans chaque direction, et cela, d'après l'affirmation presque de la totalité des enquêtés des différentes directions avec 96% et 4% déclarent qu'ils ne formulent pas des recommandations.

Q34- Est-ce que les recommandations qui sont émises sur le contrôle interne ont amélioré les éventuels dysfonctionnements ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	49	98%
Non	1	2%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après l'analyse des données de ce tableau, on remarque que le contrôle interne améliore les éventuels dysfonctionnements ce qui est confirmé par nos enquêtes avec un pourcentage de 98% et seulement 2% ont déclarés le contraire.

Q35- Les recommandations émises sur le contrôle interne et appliquées ont elles amélioré la situation antérieure ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après ce tableau ci-dessus, on remarque que Les recommandations émises sur le contrôle interne et appliquées aide à l'amélioration de la situation antérieurs de l'entreprise comme indique ce tableau 96% de nos enquêtés affirment cette amélioration et 4% l'infirme.

Q36- Selon vous, l'absence d'un système de contrôle interne influe-il-sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	2	4%
Total	50	100%

Source : enquête

La totalité des enquêtés de cette entreprise ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 96%, cela traduit leur conscience sur l'influence de l'absence d'un système de contrôle interne sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Alors que 4% ne rend pas conscience de l'absence de ce contrôle.

Q37- selon vous, comment le contrôle interne peut-il contribuer à l'amélioration de la performance D'entreprise ?

Le choix de reponse	Effectif	Pourcentage
En proposant des recommandations nécessaires aux failles détectées	41	82%
En diminuant les risques	5	10%
En contrôlant les comptes	4	8%
Total	50	100%

Source : enquête

Selon les réponses obtenues, 82% des enquêtés de l'entreprise en pensent qu'en proposant les recommandations nécessaires aux failles détectée et en diminuent les risques 10%, et 8%% pensent qu'en contrôlent les comptes, le contrôle interne peut apporter sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Q38- Quel est le rôle que joue la fonction de contrôle interne dans la performance de votre entreprise ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Prévention / Détection des risques	50	100%
Réduction de la fraude et des erreurs	50	100%
Respect des lois et procédures internes	50	100%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après les données de ce tableau la totalité de nos enquêtés nous montrent que la fonction de contrôle interne joue un rôle important dans Prévention / Détection des risques, Réduction de la fraude et des erreurs et le Respect des lois et procédures internes.

Q39- La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	49	98%
Non	1	2%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après l'analyse de ce tableau, 98% de nos enquêtés affirment que La direction est consciente de la nécessité de la mise en place d'un système contrôle interne performant, tandis que 2% infirment cette nécessité.

Q40- Pensez-vous que l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	42	84%
Non	8	16%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après les réponses, la majorité de nos enquêtés affirment que le contrôle interne apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise avec un pourcentage de 84% et cela à travers les différentes recommandations émises par ce périmètre. Tandis que 16% déclarent qu'elle n'apporte pas de la valeur ajoutée avec 16%.

Q41- Considérez-vous que le contrôle interne est synonyme de performance de votre entreprise ?

Le choix de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	44	88%
Non	6	12%
Total	50	100%

Source : enquête

D'après l'analyse des résultats du tableau, on constate que 88% affirment l'importance de la mise en place de la fonction de contrôle interne dans la performance de l'entreprise, alors que 12% considèrent que le contrôle interne n'est pas un synonyme d'une bonne performance de l'entreprise.

3-3-Interprétation des données :

L'étude réalisée dans l'entreprise les moulins de Soummam kherrata, avait pour objet d'identifier l'incidence et l'impact de La mise en place d'un contrôle interne sur la performance de cette dernière.

Les informations collectées à partir des réponses sur les questions posées aux responsables et aux employés de cette entreprise nous ont permis d'identifier la réalité du volume d'informations et des vérités sur l'importance de la mise en place d'un système de contrôle interne.

On cerne de ce qui est précède que les procédures et la vérification influence positivement la performance de l'entreprise. La mise en place d'un contrôle interne efficace conduit à le considérer à la fois comme un moyen de vérification mais aussi comme un moyen de maîtrise de l'activité.

Le contrôle interne sert à regrouper l'ensemble des procédures et des mécanismes mis en œuvre par chaque entreprise pour s'assurer de la pertinence du processus de collecte, traitement, et transmission de l'information.

Nous avons constaté que le contrôle interne aide cette entreprise à atteindre ses objectifs dans la mesure où il lui propose des recommandations claires et constructives et des conseils concernant les activités examinées. Ainsi il met à la disposition de l'équipe dirigeante de l'entreprise les informations nécessaires à la prise de décision, ces informations fournies par l'auditeur les aident à réaliser les objectifs qu'elle s'est fixé.

Ainsi, le contrôle interne est pour les entreprises un investissement en rationalisation et en renforcement de l'efficacité qui permettra à l'entreprise à terme de devenir de plus en plus rentable. L'objectif étant de mesurer et d'optimiser des performances et en conformité avec les lois et règlements et de veiller à s'assurer que les dispositifs mis en place répondent à la stratégie menée par l'entreprise.

D'une part, un système de contrôle bien établi et mis en œuvre avec succès contribue à une utilisation correcte des ressources et à la mise en place d'un cadre opérationnel pour chaque type d'organisation. Ceci est également soutenu par Kumar et Sharma (2005), qui ont fait valoir que des objectifs clairs sont essentiels pour un processus de contrôle interne efficace.¹

D'après les données récoltées le principe de séparation de tâches est respecté, donc le non redondance des missions d'un poste. Le contrôle interne met en place des grilles de séparation

¹ Simon GWETH, LE SYSTEME DU CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE DES PME, P 08 ? 2022

des tâches. Ces grilles permettent de mettre le doigt sur les faiblesses de la société et donc de pouvoir réorganiser les tâches au sein d'un service et de redéfinir les responsabilités de chacun. De ce fait notre **première hypothèse** est confirmée qui dicte « **Le contrôle interne mis en place dans l'entreprise aide à travailler plus efficacement en évitant des tâches redondantes** ». Le contrôle interne mis en place dans cette entreprise doit donc permettre de travailler mieux, pas nécessairement plus rapidement, mais surtout plus efficacement en évitant par exemple des tâches redondantes qui consomment inutilement du temps que l'on pourrait allouer plus précisément à d'autres activités.

Cependant, les entreprises sont confrontées à de nombreux risques qui mettent en danger leur pérennité à long terme. Notre enquête, nous a aidé à démontré la procédure d'élaboration d'un système de contrôle interne et affirmé son importance dans l'identification des risques, pour déterminer leurs probabilités et leur gravités. D'où on arrivé à confirmer notre **deuxième hypothèse** « **Le contrôle interne vise à détecter des problèmes et réduire au minimum le risque d'erreurs et d'irrégularités afin de proposer des améliorations au système** ». Le périmètre de contrôle interne à permet de Détecter et prévenir tout risque de perte de valeur à l'intérieur de cette entreprise et de valider et de fiabiliser les procédures afin d'éviter les risques de fraudes.

La fonction de contrôle interne veille sur l'efficacité en formulant des recommandations qui peuvent servir de base pour l'identification et la correction des anomalies et l'évaluation des risques liés aux objectifs de l'organisation. À cet effet, le contrôle interne devient donc plus qu'une nécessité pour l'entreprise en général, il permet de surmonter les turbulences de son environnement interne et externe.

On peut déduire que dans l'ensemble, la société des moulins de kherrata travaille dans la transparence et avec régularité sous réserve des insuffisances et observations.

Enfin on peut dire que la fonction de contrôle interne joue un rôle important dans la détection des risques liés à l'activité de l'entreprise, ainsi, il permet d'améliorer le fonctionnement de cette entreprise dans mesure où il aide ses directions à mieux faire leur travail en corrigeant les lacunes relevés et en mettant en place des action d'amélioration.

La mise en œuvre du dispositif de contrôle dans cette entreprise est donc clairement orientée vers la gestion des risques, le développement des dispositifs et d'une culture de contrôle, et la recherche d'efficacité et de performance.

De-ce-fait, nous insistons sur l'importance de la mission du contrôle interne qui s'opère périodiquement voir d'une manière inopinée, pour assurer la transparence des opérations et amenuiser le taux du risque encouru et l'amortir progressivement.

Conclusion du Chapitre III :

Dans ce chapitre, nous avons présenté la partie pratique à l'aide des informations et données collectées, lors de notre questionnaire mené au sein de l'entreprise « les moulins de Soummam » nous avons tenté de présenter l'organigramme d'accueil de l'entreprise ainsi que ses différents services, nous avons utilisé un questionnaire comme un outil de collecte des données.

Après interprétation des résultats, nous constatons que l'entreprise « les moulins de Soummam kherrata » a mis tous les moyens nécessaires pour pouvoir faire face aux changements et maîtriser les nouveaux outils. Pour cet objectif, la direction est impliqués et veillent au bon déroulement de contrôle interne et travailler pour atteindre les objectifs tracés par l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

Au terme de notre mémoire, et suite à notre étude empirique effectuée au sein de l'entreprise les moulins de Soummam kherrata sur « l'impact de contrôle interne sur la performance de l'entreprise », nous avons obtenu des réponses aux différentes questions que nous nous sommes posées aux dépens et ainsi de répondre à notre problématique de recherche.

D'après cette étude nous avons constaté que le contrôle interne est une discipline générale de gestion permettant d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise.

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise du fonctionnement de ses activités. Autrement dit, le fonctionnement de l'entreprise, doit être nécessairement et constamment sous la surveillance à travers, un système de contrôle interne. Dans ce sens, une entreprise doit se doter des instruments de contrôle nécessaires.

Le système de contrôle interne permet d'améliorer la performance de l'entreprise, du fait que ce système met en place un environnement de contrôle favorable, une bonne évaluation des risques, un système d'information sophistiqué, un nombre de procédures et politiques et un système de pilotage efficace.

La performance de l'entreprise est une alliance entre l'efficacité et l'efficacité, c'est-à-dire que lorsque les opérations de l'entreprise deviennent plus efficaces et efficaces du fait que la direction générale mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant ses coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise. En outre, une des rares études (Jokipii A, 2010), réalisée auprès de 741 entreprises finlandaises et mettant l'accent sur les déterminants et les conséquences du système de contrôle interne, basée sur une approche contingente, montre que ce système assure l'amélioration de la performance de l'entreprise.¹

Le contrôle interne s'est au préalable constitué comme un procédé destiné à prévenir les erreurs et les fraudes, plus précisément les risques qu'encourt l'organisation. Tous ces risques opérationnels sont de nature raisonnablement différente des autres risques financiers classiques (le risque de crédit, le risque de fraude, le risque de sécurité et les risques de marché) auxquels les établissements financiers sont exposés. Ainsi le contrôle de ces risques crée des procédures et des règlements pour mieux maîtriser le fonctionnement de l'organisation.

¹ Jokipii A. (2010), Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis, Journal of Management Governance, Vol. 14, pp. 115-144.

Conclusion générale

Dans un environnement extrêmement évolutif, l'enjeu pour « les moulins de Soummam » comme toute entreprise consiste à développer leur activité de manière sécurisée et éviter tout type de risque. De ce fait le contrôle interne constitue un outil incontestable permettant d'assurer la protection du patrimoine et l'amélioration des performances. Or plus le contrôle interne est efficace plus les résultats de réalisations sont performants.

Bibliographie

La liste bibliographique :

➤ Ouvrage :

- ABDALLAH BOUJLIDA, COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT, Québec, 2002.
- AMIEL Michel, BONNET Francis, JACOBS Joseph, Management de l'administration, 2eme éd, Paris.
- AMITSORA JACOBINE, PRATIQUE DE L'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE, 2016/2017.
- BELLAHA Hadjer, La contribution du contrôle interne et de l'audit à la performance de l'entreprise.
- BERNARD Martory, DELAY Christine et SIGUIER Fabien, Piloter les performances RH, la création de valeur
- Brahim AGRAD, Audit Général.
- .
- COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001.
- CHBAATTOU Rhita, LANKAOUI Latifa, PERFORMANCE ET PROCESSUS STRATEGIQUES, 2020.
- Dimitri Weiss, les ressources humaines, éd de Laissions, Paris.
- DORIATH B., GOUJET C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3ème édition, DUNOD, Paris, 2007.
- DOYOLE David, « la maîtrise des coûts une approche globale », Editions d'organisation, Paris 1996.
- ELODIE Portelli, « *audit interne des collectivités territoriales* », édition marketing S.A, Paris, 2013.
- Fain, Bertrand , La révision comptable : principes juridiques et techniques de l'expertise comptable et des commissariats aux comptes.
- FAYOL (H), « L'administration industrielle et générale », édition ENAG ,1990.
- Feriel BELCADHI, Tableau de bord et reporting : instruments de pilotage des managers, 2015.
- FERNANDEZ Alain, Les Tableaux de Bord du Manager Innovant, une démarche en sept étapes pour faciliter la prise de décision en équipe ,Éditions Eyrolles, 2018.
- Germond B, «*Audit Financier : Guide pour l'audit de l'information financière des entreprises*», édition Dunod, Paris, 1991.
- GRANSTED I., «L'impasse industrielle», Edition du Seuil,Paris, 1980.
- GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, éd DALLOZ, paris, P211
- Isabel De Francqueville, Audit et contrôle internes dans le secteur public, 2014.
- Jacques RENARD, THÉORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE, Cinquième édition, 2004.
- J. Raffegau, F. Dubois et D. de Menoville, L'audit opérationnel, Coll. Que sais-je ?, 1984.

- LORINO P, Méthodes et pratiques de la performance, 3eme éd d'Organisation, Paris, 2003.
- MEIER (O), « Dico du manager », édition Dunod, Paris, 2009.
- Mikol A, « les audits financiers : comprendre les mécanismes de contrôle légale », édition organisation, Paris, 2000.
- M. LEROY [2001], « Le Tableau de Bord au service de l'entreprise », Ed d'Organisation, 2000.
- P.Schick ;J.Vera ;O.Bourrouilh.Perège « Audit interne et référentiel de risques » ;édition Dunod, paris 2002.
- Pigé. B, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris, 2008.
- RENARD Jacques, « Théorie et pratique du l'audit interne » ,7^{eme} Édition, Édition d'organisation, Paris, 2009.
- Robert Obert Marie-Pierre Mairesse, « comptabilité et audit : manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2009.
- Stéphanie Thierry-Dubuisson, L'Audit, Ed. La Découverte, Paris.
- SCHIEKN Pierre, « Mémonto d'audit interne », Édition Dunod, Paris, 2007.
- WEISS D, «La fonction ressource humain», Editions d'Organisations, Paris, 1988.

➤ **Articles et revus :**

- Arnaud Decarra, Contrôle interne : définition, objectifs et mise en place,
- Aziz HMIQUI, Lhoussaine ALLA, Badr BENTALHA, Proposition d'une démarche structurée de l'audit interne du cycle de trésorerie.
- Bertrand sogbossi bocco, la revue des sciences de gestion, 2010.
- Département des affaires économiques et sociale, DIVISION de statistique, Recommandations internationales concernant les statistiques industrielles, éd Nations Unies, New York, 2010.
- ENNESRAOUI DRISS, LA QUALITE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.
- Guide – Système de contrôle interne, 2019.
- Jean Claude, Introduction sur L'audit.
- KARIM ASSOUL, MOHAMED CHEMLAL, LA MESURE DE LA PERFORMANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : QUELLE PERCEPTION ?, Maroc, 2021.
- Leporcq.C, « Le pilotage, entre reporting et tableaux de bord... », Article publié dans la revue business intelligence, 2013.

- Madoz Jean-Pierre, Panorama des différents audits, 2004.
- Olivier Poupart-Lafarge, Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, 2010.
- said esekkaki, amine bouayad nabil aperçue historique sur l'évolution de la notion et la fonction d'audit interne. vol. 3 no. 2019.
- Sébastien NITCHEU, cours de contrôle interne, 2015,2016.
- Patrick Parent, Florence Tiberini, Etienne Cunin, Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence.
- Organisation Mondial du Commerce, L'aide pour le commerce- panorama 2011 : montrer les résultats, éd OCDE, OMC 2011.
- Thierry Boutet, Le contrôle interne des processus comptables serait-il un outil pour aider à améliorer la performance des entreprises ?, 2013.
- Zineb Issor, LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS, – Maroc, 2017.

➤ **Mémoires :**

- BELLAHA Hadjer, Fondement théorique et validation empirique dans le contexte algérien, 2020/2021.
- CHEKROUN Meriem, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage du système de contrôle interne au sein des Entreprises Publiques Algériennes.
- Dr.khelassi réda, les applications de l'audit interne, alger, 2010.
- EL BAHLOULI LAMIAA, MISOID MAHJOUBA, SALEHDDINE ABDELMJID, L'impact de l'audit interne sur la performance des PME Marocaines : un essai sur les contraintes et les opportunités, 2019.
- Eustache EBONDO WA MANDZILA, LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE ET DE L'AUDIT AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, UNIVERSITE PARIS, 2004.
- Férial ABDELKASSA, Le contrôle interne est-il un coût supplémentaire pour une PME ?, 2015-2016.
- Francois de boysson, le contrôle interne comptable, levier de performance pour l'hopital, 2011,2013
- Hachimi Sanni Yaya, LA PROBLÉMATIQUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, SES DÉTERMINANTS ET LES MOYENS DE SA MESURE : UNE PERSPECTIVE HOLISTIQUE ET MULTICRITÉRIELLE, 2003.
- Kaaouana Hanen & Dhambri Hichem, L'audit fiscal, 2005.

- M. Hassane AMAAZOUL, SYNTHÈSE DES PRINCIPALES APPROCHES DÉFINITOIRES DU CONCEPT DE PERFORMANCE EN SCIENCES DE GESTION, Maroc, 2018.
- Melchior Salgado, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, 2013.
- Prudence BOCOVO, évaluation du contrôle interne du cycle Trésorerie par l'auditeur externe, Institut supérieur de management Adonaà Bénin, 2010.
- STEPHANIE BAGGIO, PIERRE-ERIC SUTTER, LA PERFORMANCE SOCIALE AU TRAVAIL, 2013.

Annexes

Annexe N° 1 :

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Master : Finance et Comptabilité
Option : Comptabilité et Audit

Questionnaire de contrôle interne et la performance de l'entreprise

Thème :

L'impact de contrôle interne sur la performance de l'entreprise.

Auteur :

- OUBRAHAM Toufik

-

promoteur :

Mr FRISSOU Mahmoud

Questionnaire :

N.B. : Sur la question d'éthique de recherche : Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cursus, comme exigence partielle pour l'obtention du diplôme Master II **en comptabilité et audit sous le thème «l'impact de contrôle interne sur la performance de l'entreprise »**. Les données collectées ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques. L'anonymat et confidentialité sont garantis.

.....
Q10- : Existe-t-il un service d'audit interne au sein de votre entreprise ?

Oui non

Q11- Est-ce que le système de contrôle interne couvre les processus suivants ?

Processus vente Processus achat

Processus trésorerie Processus personnel

Autre réponse

-Q12- Quel référentiel applique votre entreprise pour la mise en place du contrôle interne ?

COSO CADRE DE REFERENCE DE L'AMF

Autre réponse

Q13- Quels sont les outils de contrôle existants au sein de votre entreprise ?

Manuel de procédures Cartographie des risques

Charte éthique Charte d'audit

Plan d'audit Autre réponse

Q14- Les recommandations en matière de contrôle interne sont-elles suivies ?

Oui non

Q15- Comment percevez-vous le fait d'être contrôlé sur vos opérations ?

Contraignant Rassurant

Q16- Le contrôle interne occupe-t-il une place importante dans votre entreprise ?

Oui Non

Q17 - Le contrôle interne informe-t-il sur l'objet de sa mission ?

Oui Non

Q18- La fonction de contrôle interne au sein de votre entreprise est-elle selon vous ?

Suffisamment développé peu développé

Largement développé ne sais pas

Q19- Au sein de votre direction, la mission de contrôle interne s'est déroulée sans perturber son fonctionnement ?

Oui non

Axe n° 03 : La performance de l'entreprise :

Q20- Votre entreprise est-elle performante ?

Oui non

Q21- Comment jugez-vous votre efficacité ?

Faible Moyenne Bonne Très bonne

Q22- Comment jugez-vous votre efficience ?

Faible Moyenne Bonne Très bonne

Q23- Votre profit est-il satisfaisant ?

Oui non

Q24- Le principe de séparation des tâches est-il respecté ?

Oui Non

Q25- Quelles sont les attentes des dirigeants en matière de contrôle interne ?

Mettre en place/ Evaluer le système de contrôle interne et faire des propositions de plans d'action

Piloter les risques Elaborer un manuel de procédures

Former les dirigeants et les salariés au contrôle interne

Assister à la rédaction du rapport sur le contrôle interne Autre réponse

Q26- Est-ce que vous jugez que vos systèmes d'information sont efficaces pour véhiculer l'information concernant les objectifs stratégiques ?

Oui Non

Q27- Est-ce que tout le personnel est satisfait des procédures qui organisent l'entreprise ?

Oui Non

Q28 - Les services suivants disposent-ils des moyens et outils nécessaires pour l'accomplissement de leurs fonctions (matériel-fiches de stocks – ordinateur – imprimante, etc.)

- le service achat - le service réception

- le service magasin - le service comptabilité fournisseur

- le service trésorerie

Q29- Existe-t-il une coordination efficace entre les travaux du contrôle interne et ceux de l'audit interne ?

Oui Non

Axe04 : Le contrôle interne et la performance de l'entreprise

Q30- Chaque hiérarchique connaît-il avec précision la hauteur de risques de chacun de ces actes et de chacune des activités qu'il a déléguées ?

Oui Non

Q31- De manière générale, comment évaluez-vous les performances du contrôle interne ?

Très satisfaisant Satisfaisant Perfectible

Q32- relevez-vous des failles, des zones à risque dans le fonctionnement de votre direction grâce au contrôle interne ?

Oui Non

Q33- est-t-il formulé des recommandations pour remédier à ces dysfonctionnements ?

Oui Non

Q34- Est-ce que les recommandations qui sont émises sur le contrôle interne ont amélioré les éventuels dysfonctionnements ?

Oui Non

Q.35- Les recommandations émises sur le contrôle interne et appliquées ont elles amélioré la situation antérieure ?

Oui Non

Q36- Selon vous, l'absence d'un système de contrôle interne influe-il-sur le fonctionnement de l'entreprise ?

Oui non

Q37- selon vous, comment le contrôle interne peu-il contribuer à l'amélioration de la performance d'entreprise ?

En proposant des recommandations nécessaires aux failles détectées

En diminuant les risques

En contrôlant les comptes

Ne sait pas

Q38- Quel est le rôle que joue la fonction de contrôle interne dans la performance de votre entreprise?

Prévention / Détection des risques

Réduction de la fraude et des erreurs

Respect des lois et procédures internes

Autre réponse

.....

Q39- La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ?

Oui

Non

Q40- Pensez-vous que l'audit interne apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

Q41- Considérez-vous que le contrôle interne est synonyme de performance de votre entreprise ?

Oui

Non

Table des Matières

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste de l'abréviation et figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre I : le contexte de contrôle interne et l'audit interne	5
Introduction de Chapitre I	5
Section 01 : l'audit interne et le contrôle interne.....	5
1.1 .histoire de l'audit	5
1.2 .la démarche d'audit	7
1.2.1.la typologie d'audit	7
1.2.1-1-. l'audit contractuel et l'audit l'égalé.....	8
1.2.1-2- l'audit interne et l'audit externe	8
1.2.1-3-l'audit de conformité	11
1.2.1-4-. l'audit de financier et l'audit opérationnel	11
1-2-2- les principes d'audit.....	12
1-2-3- les objectifs d'audit	13
1-2-3-1- la régularité.....	13
1-2-3-2- l'efficacité.....	13
1-2-3-3- la pertinence.....	14
1-3. le lien entre l'audit interne et le contrôle interne	14
1-3-1- distinction entre contrôle interne et l'audit interne	15
1-3-2- l'audit interne et le contrôle de gestion.....	16
1-3-2-1- les ressemblance.....	16
1-3-2-2- Les différences entre ces deux fonctions sont décrites dans le tableau.....	17
1-3-3- L'audit interne et l'inspection.....	17
1-3-3-1- Les différences entre l'audit interne et l'inspection sont illustrées dans le tableau.....	18
Section 02 : le processus du contrôle interne.....	18
2-1- définition du contrôle interne.....	18
2.2- les objectif du contrôle interne	20
2-2-1- la conformité aux lois et règlements.....	20
2-2-2- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale.....	21

2-2-3-Le bon fonctionnement des processus internes de la société.....	21
2-2-4- La fiabilité des informations financières	21
2-3-Les Rôles du Contrôle Interne.....	22
2-4- les avantages d'un SCI.....	22
2-5- les principes fondamentaux de contrôle interne.....	23
2-6- les obstacles et limites de contrôle interne.....	24
2-6-1- comportement des dirigeants et problème humains.....	24
2-6-2- cout de contrôle	25
2-6-3- collusion.....	25
Section 3 : l'évaluation du contrôle interne.....	25
3-1-Les acteurs du contrôle interne	25
3-1-1- Le Conseil d'Administration ou de Surveillance.....	26
3-1-2- La Direction Générale / le Directoire	26
3-1-3- L'audit interne	26
3-1-4- Le personnel de la société	27
3-2 Les composants du contrôle interne.....	27
3-2-1-Environnement de contrôle	27
3-2-2- Evaluation des risques.....	27
3-2-3- Activités de contrôle.....	28
3-2-4- Information et communications.....	28
3-2-5- Pilotage	28
3-3-Le champ d'application du contrôle interne	29
3-3-1-La démarche de l'évaluation du contrôle interne	29
3-3-1-1-Prise de connaissance du dispositif de contrôle interne (l'examen des procédures).....	30
3-3-1-2-Confirmation de la compréhension du système	31
3-3-1-3-Évaluation préliminaire du contrôle interne.....	31.

3-3-1-4-Confirmation de l'application du système.....	32
3-3-1-5-Evaluation définitive du contrôle interne.....	32
3-3-1-6-Conclusions sur l'évaluation du contrôle interne.....	33
Conclusion du chapitre I	33
Chapitre II : Démarche de la performance de l'entreprise.....	34
Introduction de Chapitre II	34
Section01 : Généralités sur la performance de l'entreprise.....	34
1-1-Origine et évolution du concept.....	34
1-1-1Origine du mot performance et ses premiers domaines d'usage.....	34
1-1-2- Usages du mot performance en sciences de gestion	35
1-1-3-définition	36
1-2- Les concepts de base.....	37
1-2-1-L'efficience.....	37
1-2-2- L'efficacité.....	38
1-2-3- La rentabilité.....	39
1-2-4- La productivité.....	40
Section02 : Les formes et les dimensions de la performance	41
2-1- Les formes de la performance	41
2-1-1- La performance clients.....	41
2-1-2- La performance actionnaire	41
2-1-3- La performance personnelle	42
2-1-4- La performance partenaires	42
2-1-5- La performance sociale	42
2-2- Les différentes dimensions de la performance de l'entreprise.....	43
2-2-1- La performance stratégique	43
2-2-2- La performance concurrentielle	43
2-2-3- La performance socio-économique	43

2-2-4- la performance organisationnelle	43
2-2-5- La performance sociale	44
2-2-6- La performance financière	44
2-2-7- La performance commerciale	44
2-3- Les types de la performance	45
2-3-1- La performance externe	45
2-3-2- La performance interne	45
Section 03 : Analyse de la performance de l'entreprise.....	46
3-1- Mesurer et piloter la performance de l'entreprise.....	47
3-1-1- Système de mesure de la performance	47
3-1-2- Les indicateurs de la performance en entreprise.....	47
3-1-2-1- Les indicateurs de moyen.....	48
3-1-2-2- Les indicateurs de résultats.....	48
3-1-3- Les outils de pilotage de la performance	48
3-1-4- le pilotage de la performance interne	48
3-1-5- les outils de mesure de la performance	49
3-1-5-1- tableau de bord.....	49
3-1-5-2- Le reporting	50
3-1-5-3- La comparaison entre le tableau de bord et le reporting	51
3-2- Les problèmes de mesure de la performance	51
3-2-1- La validité des construits	52
3-2-2- La stabilité des critères	52
3-2-3- L'horizon temporel	52
3-2-4- Critères multiples	52
3-2-5- La précision des mesures	52
3-2-6- Généralisation	52
3-2-7- La pertinence théorique	53
3-2-8- Le niveau d'analyse	53
3-3- Le lien entre le contrôle interne et la performance de l'entreprise	53
Conclusion du chapitre II	54

Chapitre III : Cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise des moulins de la Soummam de kherrata.....	55
SECTION 01 : Présentation de l'Organisme d'Accueil.....	55
1-1- Présentation des Moulins de la Soummam	55
1-2- Historique.....	55
1-3- Mission et capacité de l'entreprise les moulins de la SOUMMAM	55
1-3-1- Situation géologique	56
1-3-2- Fiche Technique	56
1-4- Patrimoine de la Société	56
1-5- Les différentes structures de l'unité	56
1-5-1- La Direction.....	56
1-5-2- Secrétariat.....	57
1-5-3- Laboratoire.....	57
1-5-4- Service de comptabilité	57
1-5-5- Service gestion du personnel	58
1-5-6- Service commercial	58
1-5-7- Hygiène et sécurité	58
1-5-8- Approvisionnement et gestion des stocks	58
1-5-9- Service production	59
Section 02 : l'organisation de la fonction du contrôle interne au sein « Les Moulins de la Soummam ».....	59
2-1- Le contrôle interne	59
2-2- L'élaboration de contrôle interne de l'entreprise « Les Moulins de la Soummam » ...	59
2-3- Organisation de la fonction contrôle au sein de l'entreprise	59
2-4- La méthode utilisée	60
2-4-1- Le lieu et la durée de l'enquête	61
2-4-1-1- Le lieu de l'enquête	61
2-4-1-2- La durée de l'enquête	61
Section 03 : Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaire.....	61
3-1- Présentation de questionnaire.....	61
3-2-analyse de questionnaire	61

3-3-Interprétation des données	77
Conclusion du Chapitre III	79
Conclusion Générale	80

Bibliographie

Annexes

Résumé :

La notion du contrôle interne a évolué sensiblement ces dernières années, suite aux scandales financiers ayant éclaboussé régulièrement le monde économiques. Sa place au sein des entreprises devient de plus en plus prépondérante. Cependant, les entreprises sont confrontées à de nombreux risques qui mettent en danger leur pérennité à long terme.

Les tendances organisationnelles actuelles obligent donc la plupart des entreprises à se doter d'un système du contrôle interne efficace qui lui permettra d'atteindre leurs objectifs. Le contrôle interne joue un rôle majeur dans la fraude et l'inefficacité en garantissant des niveaux adéquats de sécurité et de contrôle dans toutes les opérations de l'entreprise.

En effet, un système de contrôle bien établi et mis en œuvre avec succès contribue à une utilisation correcte des ressources et à la mise en place d'un cadre opérationnel pour chaque type d'organisation.

En réponse à notre question de départ « quel est l'incidence de contrôle interne sur la performance de l'entreprise ». Nous avons constatées que le contrôle interne est un vecteur important pour l'efficacité d'une entreprise à travers la réalisation des objectifs fixés.

Enfin la mise en place d'un système de contrôle interne présente un levier majeur de la performance.