



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin de Cycle en vue de l'obtention du diplôme de : Master en sciences de gestion  
**Spécialité : Finance et Comptabilité**

**Option : Comptabilité et Audit**

## THEME

*l'impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise;*

*Etude de Cas Cevital Béjaïa*

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup> : ZEFFANE Zahir

M<sup>r</sup> : MOUSSAOUI Yacine

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> : ARAB Zoubir

**Année universitaire :**

2020/2021





REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION

Mémoire de fin de Cycle en vue de l'obtention du diplôme de : Master en sciences de gestion  
**Spécialité : *Finance et Comptabilité***

**Option : *Comptabilité et Audit***

## THEME

*l'impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise;*

*Etude de Cas Cevital Béjaïa*

**Réalisé par :**

M<sup>r</sup> : ZEFFANE Zahir

M<sup>r</sup> : MOUSSAOUI Yacine

**Encadré par :**

M<sup>r</sup> : ARAB Zoubir

**Année universitaire :**

2020/2021

# ***REMERCIEMENT***

*On remercie dieu pour tout ce qu'il a fait pour nous, car sans lui rien de tout cela ne serait possible. Le miséricordieux, qui nous a donné le courage, la santé et la patience pour réaliser ce modeste travail.*

*Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude et notre vive reconnaissance à notre promoteur monsieur **ARAB Zoubir**, qui bien voulu assurer la direction de ce mémoire. Nous le remercions infiniment pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses remarques pertinentes et judicieuses.*

*Nous remercions également l'ensemble du personnel du complexe **CEVITAL** et plus particulièrement ceux de la direction finance et comptabilité à sa tête monsieur **BELKACEM karim**.*

*Nous adressons nos sincères remerciements à tous ceux qui nous ont aidés et soutenus de près ou de loin durant notre mission.*



# DÉDICACE

*Louange à Dieu le tout puissant, le miséricordieux, qui m'a donnée le courage, la santé, patience et la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère.*

*À mon père, l'école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années de mes études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger ; mais malgré son absence il demeure toujours présent dans mon Cœur, j'espère le rendre fière que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.*

*A mes cher(e)s frères et sœurs*

*Votre présence et vos conseils sont inestimables.*

*A ma grande famille petite et grande*

*A mes amis leurs noms ne figurent pas ici mais ils sont bien présents dans mon cœur ; ceux qui en font partie le savent...Ainsi qu'à toute la promotion C.A et à tous ses enseignants. Nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce travail voie le jour.*

*Z.Zahir*

# ***DÉDICACE***

*Louange à Dieu le tout puissant, le miséricordieux, qui m'a donnée le courage, la santé, patience et la foi pour accomplir cette tâche et la mener à ses termes.*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mon très cher père : puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.*

*A ma très chère mère : aucune dédicace ne serait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi, puisse ce travail être la récompense de tes soutiens et sacrifices.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infailible*

*A mon frère au quel je souhaite beaucoup de réussite.*

*A toutes mes sœurs pour leurs soutiens.*

*A ma grande famille.*

*A tous mes amis.*

*A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin pour que ce projet soit possible, je vous remercie grandement.*

***M.Yacine***

# *Liste des Abréviations*

**Liste des abréviations :**

<b>BC</b>	Bon de Commande
<b>BR</b>	Bon de Réception
<b>BS</b>	Bon de Sortie
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CI</b>	Contrôle Interne
<b>COSO</b>	Commette of Sponsoring Organisation
<b>CPA</b>	Certified Public Accountants
<b>DA</b>	Demande d'Achat
<b>DFC</b>	Direction des Finances et Comptabilité
<b>DG</b>	Direction Générale
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>QCI</b>	Questionnaire du Contrôle Interne
<b>QHSE</b>	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
<b>SCI</b>	Système du Contrôle interne
<b>SPA</b>	Société Par Action



# *Liste des figures et des tableaux*

### **LISTE DES FIGURES**

<b>N° de Figure</b>	<b>Désignation</b>	<b>N° De page</b>
<b>01</b>	<i>schéma de COSO (les éléments du contrôle interne d'une organisation)</i>	<b>07</b>
<b>02</b>	<i>Qu'est-ce que la performance ?</i>	<b>30</b>
<b>03</b>	<i>le concept d'efficacité et d'efficience de la performance</i>	<b>36</b>
<b>04</b>	<i>Le concept des sept axes de la mesure de la performance</i>	<b>42</b>
<b>05</b>	<i>Organisation générale de Cevital Agro-industrielles</i>	<b>51</b>
<b>06</b>	<i>Organigramme de la Direction des Finance et Comptabilité de Cevital</i>	<b>57</b>
<b>07</b>	<i>Diagramme de circulation des documents</i>	<b>69</b>

### **LISTE DES TABLEAUX**

<b>N° de Tableau</b>	<b>Désignation</b>	<b>N° De page</b>
<b>01</b>	<i>les différences entre l'audit interne et l'audit externe</i>	<b>20</b>
<b>02</b>	<i>les différences entre l'audit interne et le contrôle interne</i>	<b>24</b>
<b>03</b>	<i>Tableaux comparatifs des performances interne et externe</i>	<b>33</b>
<b>04</b>	<i>les principales différences entre l'efficacité et l'efficience</i>	<b>35</b>
<b>05</b>	<i>Grille d'analyse des tâches</i>	<b>66</b>
<b>06</b>	<i>Questionnaire du contrôle interne de CEVITAL Agro-industrie</i>	<b>72</b>
<b>07</b>	<i>Questionnaire du contrôle interne sur les achats</i>	<b>73</b>
<b>08</b>	<i>Questionnaire du contrôle interne sur la gestion des stocks</i>	<b>74</b>
<b>09</b>	<i>Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 01</i>	<b>76</b>
<b>10</b>	<i>Feuille de révélation et d'analyse de problème N° 02</i>	<b>78</b>

# *Sommaire*

***THÈME :***

Impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise ;

Etude de Cas *CEVITAL BEJAIA*.

***SOMMAIRE***

Introduction Générale

**Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne :**

**Section 01:** Généralités sur le contrôle interne

**Section 02 :** Acteurs et principes du contrôle interne

**Section 03 :** Le Contrôle interne et audit interne

**Chapitre II : Evaluation de la performance de l'entreprise :**

**Section 01 :** Généralités sur la performance de l'entreprise

**Section 02 :** Les critères d'appréciation de la performance d'entreprise

**Section 03 :** Les indicateurs et la notion de mesure de la performance

**Chapitre III : Cas pratique de contrôle interne au sien de l'entreprise**

**CEVITAL Agro-industrie:**

**Section 01 :** Présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

**Section 02 :** Le contrôle interne au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie

**Section 03 :** L'impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise CEVITAL  
Agro- industrie

Conclusion Générale :

***Introduction***

***Générale***

## **Introduction Générale :**

Dans un environnement de plus en plus complexe où il est difficile de se faire une place il est essentiel pour chaque responsable ai une maîtrise parfaite de ses activités pour atteindre les objectifs fixés.

Dans l'objectif d'assurer la pérennité et l'amélioration continue de la performance, toute organisation, publique ou privé, grande ou petite, se trouve dans l'obligation de mettre en place des sécurités permanentes, à travers le renforcement de son systèmes de contrôle interne qui représente un garde-fou contre les éventuelles irrégularités.

L'objectif premier de tout chef d'entreprise ou de tout dirigeant est celui de voir son entreprise maitriser ses activités et d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés au préalable, et pour accomplir ses missions il devrait utiliser les ressources dont il dispose de manière efficace et efficiente.

D'autant plus que dans un univers d'instabilité économique, qui peut perturber ou rendre impossible la réalisation de ces objectifs, la direction doit mettre en place des dispositifs qui permettent de surmonter ces impossibilités, d'appliquer les directives, de superviser sans prise de risques inutiles et surtout d'apporter plus de transparence dans la manière de gérer et d'organiser. Mais parfois les prises de risque sont inévitables et parfois même nécessaire ; cependant l'organisation doit veiller à ce que ces risques soient contrôlés voire même maitriser.

Et pour cela, il est exigé des entreprises de se doter progressivement d'une organisation adaptée et d'un système d'autocontrôle, ou de contrôle interne, performant qui permettra de maitriser ses activités, de contribuer à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Le contrôle interne est donc, un élément fondamental de l'environnement de contrôle de toute structure quelle que soit sa taille, son secteur d'activité et son environnement.

Le système de contrôle interne et celui de gestion de risques permettent une mise en œuvre des dispositions qui assurent une maitrise raisonnable des risques auxquels l'organisation doit faire face.

Notre travail va porter sur l'Impact du contrôle interne sur les Performances d'une Entreprise à savoir l'entreprise *Cevital* de Béjaia.

## Introduction Générale

---

Notre objectif porte fondamentalement sur les approches conceptuelles du contrôle interne et par la suite de l'évaluation de la performance d'une entreprise donnée.

Le choix de notre thème est motivé par le fait que le contrôle interne est une préoccupation majeure dans l'organisation d'une entreprise et la maîtrise des différents risques qui la menace reste un point très essentiel pour assurer l'atteinte des objectifs fixé au préalable, ce qui montre la performance de cette entreprise, et la nécessité d'évaluer cette performance permettra à l'entreprise de progresser continuellement afin de se prémunir contre les risques inutiles et qui peuvent lui coûter cher.

La question centrale de notre étude est la suivante : « Quel est l'impact du control interne sur la performance de l'entreprise CEVITAL » ?

Pour répondre à cette question centrale nous sommes amenés à traiter au préalable les questions subsidiaires suivantes :

- Est-ce que les cadres dirigeants des entreprises Algériennes, notamment CEVITAL, sont formés sur le contrôle interne ?
- Est-ce que le Système de Contrôle Interne de CEVITAL est évalué périodiquement ?

Pour mener à bien notre travail, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- Les cadres dirigeants de CEVITAL sont formés sur le contrôle interne.
- Le Système de Contrôle Interne de CEVITAL est évalué périodiquement.

Notre travail structuré en trois chapitres :

- Le premier chapitre, intitulé « Approche conceptuelle du contrôle interne », traite les sections suivantes : Généralités sur le contrôle interne - Acteurs et principes du contrôle interne - Contrôle interne et audit interne.
- Le deuxième chapitre, intitulé « Evaluation de la performance de l'entreprise », traite les sections suivantes : Généralités sur la performance de l'entreprise – les critères d'appréciation de la performance d'entreprise - Les indicateurs et la notion de mesure de la performance.

## Introduction Générale

---

- Quant au chapitre trois, intitulé « Le Contrôle interne au sein de CEVITAL », traite les sections suivantes : Présentation de l'organisme d'accueil - Contrôle interne au sein de l'entreprise CEVITAL Agro-industrie - Impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise CEVITAL Agro- industrie.



# **Chapitre I :**

## ***Approche conceptuelle du contrôle interne***

**Introduction Chapitre I :**

Le contrôle interne n'est pas une fonction dans l'entreprise, mais c'est un ensemble de dispositions à atteindre et à maintenir. Il s'est trouvé placé au centre des préoccupations des managers de toutes appartenances. Le contrôle interne constitue la base d'une gestion saine et prudente des activités de l'entreprise ayant pour objectif de garantir une bonne maîtrise des risques.

En effet, l'audit interne a pour fonction principale l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne. Sans un tel dispositif de pilotage, le système de contrôle interne peut, avec le temps, perdre son efficacité et ne plus être capable de faire face aux risques, liés aux objectifs de l'organisation ce qui pourrait provoquer un impact négatif sur la performance de l'entreprise.

Un système de contrôle interne efficace est un système qui fait partie intégrante de l'ensemble du système de gouvernance de l'entreprise, il devrait fonctionner pour réaliser les objectifs de la société. Son évaluation par l'audit interne est une nécessité afin de garantir son efficacité.

Dans ce première chapitre en vise à étudier les principaux aspects théorique de notre sujet. Nous essayerons d'aborder en premier lieu des généralités sur le contrôle interne, à travers : sa définition et ses composantes, puis dans la deuxième section nous essayerons de donner les acteurs et les principaux objectifs CI, ensuite pour la troisième section nous aborderons les généralités sur l'audit interne et dans la dernier section nous abordons les limites et la qualité du contrôle interne.

**Section 01: Généralités sur le contrôle interne :**

Les responsables de l'entreprise 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. Ce système ayant pour objectifs de garantir contre les risques.

**1.1 : Définition du contrôle interne :****1.1.1 : *Définition du contrôle interne au sens classique:***

Le contrôle interne est la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne :« Internal Control» ou «Business Control» pour les Américains ; dans lequel le verbe «to control»

signifie conserver la maîtrise de la situation alors qu'en français le mot «contrôle» est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer.

Nous vous proposons donc la définition suivante du contrôle interne au sens classique :

**Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.**

### **1.1.2 : Définition du contrôle interne selon le référentiel COSO :**

Ce référentiel<sup>1</sup> donne la définition suivante du contrôle interne :

**« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :**

- ✓ **Réalisation et optimisation des opérations ;**
- ✓ **Fiabilité des informations financières ;**
- ✓ **Conformité aux loi, aux règlement en vigueur.»<sup>2</sup>**

### **1.1.3 : Définition de l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) :**

« Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une entreprise permettant a une organisation d'atteindre des objectifs de base, de performance, de rentabilité et de protection du patrimoine. Les informations sont ainsi fiables, les lois et le règlements et les directives de l'organisation sont respectés ». <sup>3</sup>

### **1.1.4 : Définition du contrôle interne selon l'institut American of Certified Public Accountants (CPA) en 1978 :**

**Le contrôle interne est formé de plans d'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adopté à l'intérieur de l'entreprise pour protéger ses actifs, contrôle**

---

<sup>1</sup> Commette Of Sponsoring Organisations of the Treadway commission (**COSO**).

<sup>2</sup> - P.SCHICK ; J.VERA ;O.Bourrouilh.Perège « Audit interne et référentiel de risques » ;édition DUNOD, Paris 2002. P18 et 19.

<sup>3</sup> - Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004, p53

**l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître et assurer l'application des instructions de la direction.<sup>4</sup>**

c'est sur cette dernière définition que nous retiendrons dans notre travail de recherche pour exposer le contrôle interne de l'information comptable et financière, en s'intéressant à ses procédures; même si ces définitions sont multiples mais elles ne sont pas contradictoires, elles suivant un enchaînement d'évolution jusqu'à qu'on lui précise des principes et des objectifs que nous allons essayer de traiter dans les sections qui suivent.

## **1.2 : Les composantes du Contrôle Interne :**

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composants qui sont lié entre eux et qui doivent être appliqués à toutes les sociétés. Leur mise en œuvre diffère d'une organisation à une autre à savoir la taille et le secteur d'activité de ces dernières.

Selon le référentiel COSO, le contrôle interne est schématisé sous la forme d'une pyramide à cinq composants principaux indépendants qui déclinant ensuite en un certain nombre d'items dont nous donnons quelques exemples dans la figure 1 »<sup>5</sup>.

Ces composants permettent de décrire et d'analyser le CI mise en place dans une organisation en cinq (5) éléments qui sont les suivants :

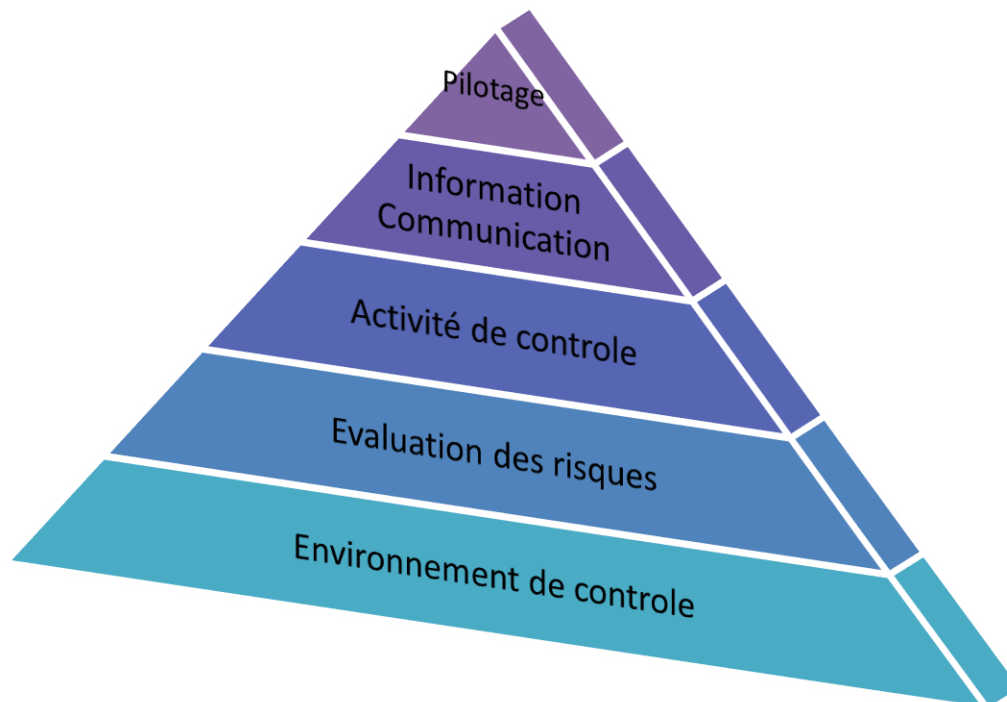
- ✓ Environnement de contrôle.
- ✓ Evaluation des risques.
- ✓ Des activités de contrôle interne.
- ✓ L'information et la communication.
- ✓ Le pilotage.

---

<sup>4</sup> - RENARD.J, Théorie et pratique de l'audite interne, Ed : d'organisation, 1994, 1997, 2000, P116.

<sup>5</sup> - P.SCHICK ; J.VERA ;O.Bourrouilh.Perège « Audit interne et référentiel de risques » ;édition DUNOD, paris 2002. P18 et 19

**Figure N°01** : schéma de COSO (les éléments du contrôle interne d'une organisation) :



**Source** : P.SCHICK ; J.VERA ;O.Bourrouilh.Perège « Audit interne et référentiel de risques » ;édition DUNOD, paris 2002. P18 et 19

### 1.2.1 : Environnement de contrôle :

Il est composé du trois (3) éléments essentiels qui sont développés et définis par JACQUES Renard dans son ouvrage « théorie et pratique de l'audit interne »<sup>6</sup>comme:

- ✚ Une éthique.
- ✚ Une politique.
- ✚ Une organisation.

- **Une éthique** : il s'agit du code de conduite fondé sur des priorités ainsi que des valeurs servant à atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Ce qui signifie que le dispositif de contrôle interne ne saurait croître et prospérer s'il ne s'insère pas dans un contexte où les valeurs d'éthique sont privilégiées. L'existence du code de conduite, de règles d'éthique et l'application de normes de comportement morale, conditionnent la survie du contrôle interne dans une organisation.

<sup>6</sup> -Jacques Renard ; « Théorie et pratique de l'audit interne » ; édition d'organisation ; paris ; 2004 ; p144.

- **Une politique** : la politique de l'organisation doit également être exemplaire. Il faut entendre par là des délégations de pouvoir clairement définies, une permanente adaptation des compétences aux postes attribués, des objectifs réaliste et réalisable, une gestion des ressources humaines transparente et connue de tous. Tous ces éléments vont constituer la base sur laquelle va se construire le contrôle interne.

- **Une organisation** : L'organisation elle-même doit exprimer cette politique. Le conseil d'administration doit jouer pleinement son rôle. Le contrôle interne ne peut exister si les délégations de pouvoir ne sont ni clairement définies, ni respectées, ou si l'organisation elle-même n'est pas adapter aux objectifs fixés.

### **1.2.2 : Evaluation des risques :**

Toute entité est soumise à des risques, propres au fonctionnement de l'organisation elle-même et spécifiques à chaque activité. Pour maîtriser ses activités, atteindre ses objectifs et pour faire face aux risques inacceptables, l'entreprise met en place des dispositifs de contrôle interne. Donc, il appartient aux dirigeants de déterminer le niveau du risques acceptables, s'efforcer de les minimiser et de les maintenir à un certain niveau.

### **1.2.3 : Activités de contrôle :**

Les activités de contrôle sont des règles et des procédures qui permettent de s'assurer que les mesures identifiées comme nécessaires pour maîtriser les risques sont appliquées correctement et à temps. Ces règles et procédures vont varier selon l'entité et sa culture, selon la nature des activités et selon les habitudes de travail des managers.

### **1.2.4 : L'information et la communication :**

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.

#### **1.2.4.1 : L'information :**

Toute information interne ou externe, financière, opérationnelle ou liée au respect des obligations légales et réglementaires est nécessaire à tous les niveaux d'une organisation afin d'assurer un contrôle interne efficace et une atteinte des objectifs de l'organisation. Ces

informations doivent être pertinentes, fiables et appropriées et aussi doivent être identifiées, recueillies, diffusées dans les délais convenables.

### **1.2.4.2 : La communication :**

A la base de la communication se trouve l'information. C'est pourquoi la communication doit répondre aux attentes de groupe et d'individus en leur permettant de s'acquitter efficacement de leur responsabilité touchant à l'exploitation, à la présentation des informations financières ou encore au respect des lois et des règlements.

### **1.2.5 : Le pilotage :**

Les responsables de l'entreprise font parfois du contrôle interne sans le savoir. En effet, chaque responsable où qu'il soit, s'organise pour diriger son activité, il va définir les tâches de chacun, mettre au point des méthodes de travail, se doter d'un système d'information, superviser les activités de son personnel,.....etc. Les opérations de pilotage permettent de s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement de SCI. 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.

### **1.3 : Les objectifs du contrôle interne :<sup>7</sup>**

« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre »<sup>8</sup>

Le Contrôle Interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer:

- ✓ La conformité aux lois et règlements;
- ✓ L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire;
- ✓ Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs;

---

<sup>7</sup> Le dispositif de contrôle interne: Résultat des travaux du groupe de Place ; cadre de référence : « IFACI » Paris- Janvier 2007, P10.

<sup>8</sup> RENARD.J avec le concours de CHAPLAIN.J-M, « Théorie et pratique de l'audit interne », Ed : d'organisation, paris 2006, p170.

- ✓ La fiabilité des informations financières.

**1.3.1 : La conformité aux lois et règlements:** Ce sont les lois et règlements auxquels les entreprises doivent se conformer ; les lois et réglementations applicables fixent les normes de conduite que les entreprises incluent dans leurs objectifs de conformité, Compte tenu d'un grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit des affaires, environnement, société,...etc.), il est nécessaire pour l'entreprise de se doter d'une organisation permettant de :

- Connaître les diverses règles qui lui sont applicables;
- Etre 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.

**1.3.2 : L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire:**

Les instructions et orientations des directeurs généraux ou des comités de direction permettent aux collaborateurs de comprendre ce que l'on attend d'eux et de connaître leur degré de liberté d'action.

Ces instructions et directives doivent être communiquées aux collaborateurs concernés sur la base des objectifs assignés à chaque collaborateur afin de fournir des conseils sur la manière dont les activités doivent être menées. Ces instructions et directives doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise et des risques qui en découlent.

**1.3.3 : La sauvegarde du patrimoine :**

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

Cela signifie non seulement des « actifs corporels » mais également des « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître



en raison de vols de fraudes, d'inefficacité, d'erreurs ou de décisions de gestion inappropriées ou de contrôles internes faibles. Une attention particulière doit être accordée aux processus associés.

Il en va de même pour les processus liés à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, ces processus comprennent non seulement le processus de traitement direct de la production des états financiers, mais également le processus opérationnel de production des données comptables.

#### **1.3.4 : 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 susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'entreprise réalise. Le Contrôle Interne adapté doit s'assurer que les informations financières diffusées sont :

**-Fiables :** Stipule que les informations doivent être exemptes d'erreurs, traduisent fidèlement la transaction ou l'événement qu'elles visent à représenter ;

**-Exhaustives :** Elles reflètent avec fidélité la totalité des enregistrements à la source des données de base.

**-Pertinentes :** Elles sont adaptées aux buts poursuivis par l'entreprise.

**-Disponibles :** Elles sont facilement compréhensibles par les utilisateurs et accessibles à temps.

Les objectifs de qualité, d'exhaustivité et de pertinence de l'information comptable et financière s'expriment en pratique par :

-Une séparation des tâches qui permet de spécifier les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation,

- l'identification des origines des informations produites et leurs destinataires par la description des fonctions,

- Un système de contrôle interne comptable et financier permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux directives générales et spécifique, et leurs comptabilisation fait en sorte que l'information financière obtenue soit conforme au référentiel comptable applicable.

#### **1.4 : Le lien entre les objectifs et les composantes du contrôle interne :**

Il existe un lien direct entre les objectifs généraux, qui représentent ce qu'une organisation s'efforce de réaliser, et les composantes du contrôle interne, qui représentent les instruments nécessaires à leur réalisation.

Si le système de contrôle interne ainsi défini est pertinent et applicable à toutes les organisations, la manière dont la direction le met en œuvre varie largement en fonction de la nature de l'organisation et dépend d'un certain nombre de facteurs qui lui sont spécifiques. Ces facteurs comprennent, notamment, la structure de l'organisation, le profil de risque, l'environnement opérationnel, la taille, la complexité, les activités et le degré de réglementation. Au vu de la situation spécifique de l'organisation, les responsables opéreront une série de choix en ce qui concerne la complexité des processus et des méthodologies mises en œuvre pour appliquer les composantes du système de contrôle interne.

### **Section 02 : Acteurs et principes du contrôle interne :**

#### **2.1 : Les acteurs du contrôle interne :**

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 dernier.<sup>9</sup>

##### **2.1.1 : Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance<sup>10</sup> :**

Le niveau d'application des CA ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à une 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

---

<sup>9</sup> Robert Obert Marie-Pierre Mairesse, « comptabilité et audit : manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2009, P521.

<sup>10</sup> Mohammed HAMZAOU, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition village mondial, paris, 2005, P28.

dispositif de contrôle interne. Le CA agit en toute circonstance au nom de la société, ses pouvoirs les plus étendus sont.

-il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre (déterminations des objectifs et stratégie de l'entité).

-il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société.

-il règle par ses délibérations les affaires de la société.

Le pouvoir de gestion est par conséquent réparti entre le directeur général, qui assume la gestion courante, et le CA qui contrôle cette gestion et décide des orientations stratégiques de la société.

### **2.1.2 : La direction générale (DG)/le directoire :**

Le président-directeur général est le premier responsable du système de contrôle interne. La direction générale ou le directoire doivent s'assurer de l'existence d'un environnement positif. Pour cela, ils sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de l'entreprise. 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.

### **2.1.3 : L'audit interne :**

La fonction d'audit interne constitue un élément majeur de la surveillance en continu du système de contrôle interne. Il est essentiel que l'équipe d'audit interne soit indépendante de la direction, travaille de manière impartiale, correcte et honnête et quelle rende compte directement au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation.

### **2.1.4 : Le personnel de la société :**

Ils ont une responsabilité permanente, dans la cadre du poste tenu, à mentionner dans les définitions de fonction. Il devrait également exister lors de double responsabilité, une définition claire de ses responsabilités par le biais de réalisation de contrôle dans le cadre des alertes vis-à-vis du supérieur hiérarchique.

**2.1.5 : Les tiers :**

Qui représentent des éléments hors du système de contrôle interne, que sont les auditeurs externes chargé de l'évaluation de l'information financière et de la conformité aux règles. En plus de la certification des états financiers, ils donnent une opinion sur les dispositifs de contrôle interne contribuant à l'élaboration de l'information financière. Les tiers peuvent être représentés par les législateurs et autorités de tutelle, qui ont pour rôle l'établissement des règles et le contrôle de leur application. Ajoutés à ceux-ci, les clients et fournisseurs, et leur rôle d'alerte, ainsi que les analystes financiers et la presse qui ont, par moments, une vision extrême et souvent publique, relativement importante.<sup>11</sup>

**2.2 : Les principes du contrôle interne :**

Le contrôle Interne s'appuie sur les principes suivants : l'organisation, l'intégration (l'autocontrôle), la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonie et la qualité du personnel.

**✚ 2.2.1 : Principe d'organisation :**

Chaque entreprise, quelque soit son domaine d'activité et sa taille, elle doit être organisé d'une manière rationnelle. L'organisation doit être préalable, adapté et adaptable, vérifiable, formalisée, et comporter une séparation convenable des fonctions. Elle doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise et être conçue pour maîtriser toutes les activités. Il est nécessaire de séparer les quatre fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à quatre personnes ou hiérarchies différentes :

- décision (fonction opérationnelle).
- détention de valeurs monétaires ou bien physiques (fonction de protection et de conservation).
- Comptabilisation et enregistrement.
- Contrôle et approbation avec système d'autorisation.

**✚ 2.2.2 : Principe d'intégration (autocontrôle) :**

Les procédures de contrôle interne doivent comprendre des procédures d'autocontrôle qui permettent de céder des anomalies par processus routiniers. L'autocontrôle est mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés

---

<sup>11</sup> - Support de cour « Contrôle interne et évaluation des risques », de Mr DUBUIS Hervé, IFACI Formation.

- Le recouplement consiste à la comparaison des informations similaires et qui figurent dans des documents différents. Les négligences humaines peuvent engendrer des erreurs en comptabilité manuelles et pour faire face à ces erreurs le recouplement des informations est une obligation et nécessité absolue. Le recouplement consiste aussi à justifier à partir de sources différentes
- le contrôle réciproque consiste à comparer une même information à partir de son enregistrement par deux personnes différentes, c'est aussi la vérification de la similarité des montants au journal et au fichier
- l'utilisation de moyens techniques appropriés a pour objet la diminution des risques d'erreurs provoquées par l'intervention humaine

Les recouplements et les contrôles réciproques sont indissociables d'une bonne séparation des tâches et des fonctions

### 2.2.3 : Principe de permanence :

Ce principe stipule que les procédures utilisées par l'entreprise doivent être permanentes

Les procédures doivent être appliquées dès leurs créations et elles doivent être en permanence. Le principe de permanence conduit à distinguer

- les faiblesses du contrôle interne : la procédure est peu ou peu efficace.
- Le non-respect du contrôle interne : il s'agit de vérifier si toutes les personnes se conforment aux procédures et que celles-ci sont respectées et appliquées en tout lieu et en tout temps.

### 2.2.4 : Principe d'indépendance :

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Quelque soient les moyens employés pour conclure des contrats, la tenue de la comptabilité, ou l'archivage des informations, les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'efficacité des opérations doivent être atteints.

### 2.2.5 : Principe d'information :

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'objectivité, l'utilité, la communication et la vérifiabilité.

- Une information pertinente est une information adaptée à son objet et à son utilisation, elle doit être disponible et accessible dans les temps et les lieux voulus.

- l'objectivité signifie l'impartialité.

- l'information communicable, dans le fond et dans la forme, est celle dont le destinataire peut tirer clairement les renseignements dont il a besoin.

- l'utilité de l'information dont l'usage satisfait un besoin, l'information utile est l'information directe et non redondante.

✚ **2.2.6 : Principe d'harmonie :** C'est l'adaptation d'un contrôle interne approprié à l'environnement interne de l'entreprise (éthique, stratégie et organisation). Il s'agit de vérifier s'il y a une harmonie entre la taille de l'entreprise, le volume, le coût de conception et l'application des procédures.

✚ **2.2.7 : Principe de la qualité du personnel :**

Un personnel de qualité est un élément nécessaire à un bon contrôle interne. Tout système de contrôle interne sans un personnel compétent, destiné à l'échec. La compétence d'un personnel peut être améliorée par une politique de recrutement, par la formation continue, par une formation sur le terrain dispensée par les supérieurs hiérarchiques, et par la motivation (rémunération, primes, fixation d'objectifs). Quelle que soit la compétence et l'honnêteté du personnel, il convient de mettre en place :

- Des recoupements et des contrôles réciproques facilités par une bonne séparation des fonctions.

- Un contrôle des opérations par une supervision permanente exercée par les responsables hiérarchiques.

### **2.3 : Les avantages du contrôle interne :<sup>12</sup>**

La mise en œuvre d'un processus de contrôle interne a toujours des effets positifs sur l'organisation. Ces effets positifs sont développés par Claude GRENIER et Jean BONNEBOUCHE par les avantages suivants :

---

<sup>12</sup> - Claude Grenier ; Jean BONNEBOUCHE « Audit et contrôle des activités de l'entreprise » ; édition Foucher ; Paris ; 2003, P120.

- Le principe de protection des actifs est un facteur de réduction des coûts car il augmente la durée de vie des équipements et limite les risques de disparition involontaire.
- Le contrôle interne, en évitant les erreurs vis-à-vis des clients, contribue à l'élaboration d'une image valorisante de l'entreprise.
- Le Contrôle interne ajoute de la valeur à l'information dans la mesure où il augmente la fiabilité et l'exhaustivité.
- Le contrôle interne permet au système d'information de traiter et de transférer des informations élaborées à partir de procédures strictes et en conséquence de fournir aux responsables des documents dont la validité est assurée sans qu'il soit nécessaire de procéder à d'autres vérifications.

### **Section 03 : Le contrôle interne et l'audite interne:**

L'audit interne est une activité qui vise, par ses missions, à atteindre deux objectifs principaux, à savoir, l'objectif d'une mission donnée et l'objectif de donner une vision claire à la direction d'une entreprise. Ainsi, la démarche de l'audit interne participera à la recherche de la performance et l'assurance contre les risques et les défaillances existantes.

#### **3.1 : Définition de l'audit interne et ses objectifs:**

##### **3.1.1 : Définition de l'audit interne :**

**1<sup>er</sup> Définition :** « L'audit interne est une activité indépendant 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 ajouter. 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 gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »<sup>13</sup>

**2<sup>eme</sup> Définition :** la définition retenue par l'institut française de l'audit et du contrôle internes (IFACI) est la suivante : « l'audit interne est, dans l'entreprise, la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires de tous niveaux pour gérer et contrôler l'entreprise. Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction mais indépendant des autres services. Ses objectifs principaux sont,

---

<sup>13</sup> -Pierre SCHICK « Mémento d'audit interne méthode de conduite d'une mission », édition paris, 2007.P5

dans le cadre de révisions périodique, de vérifier que les procédures comportent les sécurités suffisantes, que les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées.»<sup>14</sup>

### **3.1.2 : Les objectifs de l'audit interne :**

Nous partageons l'avis de nombreux auteurs qui suggèrent de diviser les objectifs des audits internes en trois catégories, selon qu'ils se préoccupent de la régularité des tâches accomplies et/ou du respect des règles et procédures, ainsi que de l'efficacité des choix de l'entreprise ou la pertinence des politiques générales de l'entreprise :

#### **3.1.2.1 : la régularité et/ou conformité :**

Par Rey DEBOVE l'audit est une mission d'examen et de vérification de la conformité « aux règles de droit, de gestion » d'une opération, d'une activité particulière ou de la situation générale d'une entreprise.<sup>15</sup>

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

- Les opérations de l'entreprise s'exécutent dans la régularité et que les structures de l'entreprise fonctionnent de façon normale et produisent des informations fiables.
- Le système de contrôle interne poursuit sa mission comme définie au préalable.
- Les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont strictement observées.

Le juriste souligne que le respect des règles inhérentes à l'entreprise et aux principes internes et l'évaluation de la conformité liée aux exigences légales et réglementaires sont la garantie d'un bon fonctionnement.

La principale chose à souligner est que dans les deux cas, le processus est le même, par conséquent, la tâche de l'auditeur interne est de comparer la situation réelle avec le référentiel recommandé.

---

<sup>14</sup> - SIRUGUET J., « Le Contrôle Comptable Bancaire –Un Dispositif De Maitrise Des Risques- », Revue Banque Edition, Paris, Tom 1 : Principes, Normes et Techniques, 2ème Edition, 2007, P67-68.

<sup>15</sup> -J.REY DEBOVE et al Dictionnaire : Nouveau Petit Robert, ED ; Males herbes, Paris, 1996,p156.



**3.1.2.2 : l'efficacité :**

Il est encore appelé l'objectif d'optimisation : réalisation et optimisation des opérations qui passe par une utilisation économique et efficace des ressources aussi bien financières, humaines, informationnelles, matérielles que structurelles.<sup>16</sup>

A ce niveau, les auditeurs internes ne contentent pas de vérifier la régularité et la cohérence des opérations de l'entreprise. Ce pendant, il s'exprime également sur la qualité de ces réalisations en termes d'efficience et d'efficacité.

L'analyse révèle ici les résultats des écarts par rapport aux objectifs initiaux, c'est-à-dire d'étudier les raisons, les causes et les méthodes pour les réduire.

**3.1.2.3 : la pertinence :**

Le Professeur R.VATIER ajoute que la pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix qui ont été faits, aboutiront effectivement aux effets recherchés.<sup>17</sup>

L'auditeur interne s'intéresse, à ce niveau, à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur :

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise
- La qualité des 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.

**3.1.3 : Le rôle de l'audit interne :<sup>18</sup>**

- Le rôle de l'audit interne a évolué en partant d'une procédure administrative axée sur la conformité pour se muer en un élément clé de bonne gouvernance.
- L'audit interne peut analyser les points forts et les points faibles du contrôle interne d'une organisation, compte tenu de sa gouvernance, de sa culture organisationnelle ainsi que des

---

<sup>16</sup> - E EBONDO WA MANDZILA, La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle, ED Harmattan, Paris, 2006, P 91.

<sup>17</sup> - R. VATIER ? Audit de la gestion sociale, ED : D'organisations, Paris 1989, P166.

<sup>18</sup> -« Audit interne, indépendance au sein du secteur public », p3-5. [www.issai.org](http://www.issai.org) media

risques liés et des opportunités d'amélioration qui peuvent avoir un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ou non ses objectifs.

- L'audit interne peut aussi contribuer à la réalisation des buts et des objectifs, au renforcement du contrôle et à l'amélioration de l'efficacité et l'efficacé du fonctionnement. La distinction doit être claire : si l'audit interne apporte son soutien au contrôle interne, il n'est pas censé assurer les tâches de gestion ou des missions opérationnelles.

### 3.2 : Les Notions voisines de l'audit interne :

L'audit interne est en relation avec d'autres fonctions, néanmoins il se distingue de ces dernières et présente aussi des similarités<sup>19</sup>.

#### 3.2.1 : Audit externe :

Il existe souvent une certaine confusion entre audit interne et audit externe. Dans le passé, la fonction d'audit interne était générée par l'audit externe, ce qui peut prêter à confusion. Aujourd'hui, ces deux fonctions sont clairement différentes.

« L'audit externe est une fonction indépendance de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude, la régularité et la sincérité des comptes, résultat et états financiers »<sup>20</sup>

En ce qui concerne la fonction d'audit externe et la fonction d'audit interne ; les différences suivantes sont raisonnables :

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

	<b>Audit interne</b>	<b>Audit externe</b>
<b>Le statut de</b>	L'auditeur interne appartient au personnel	L'auditeur externe (cabinet
<b>l'auditeur</b>	de l'entreprise	international ou commissaire aux comptes) est dans la situation d'un prestataire de services juridiquement indépendant

<sup>19</sup> - RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », 8ème Édition Eyrolles, Paris, 2013, p.66.

<sup>20</sup> -RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », Ed : d'organisation, Paris, 2006, p.65.

<b>Les bénéficiaires de l'audit</b>	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.).
<b>Les objectifs de l'audit</b>	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.
<b>Le champ d'application de l'audit</b>	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.
<b>La prévention de la fraude</b>	Une fraude touchante, par exemple, à la confidentialité des dossiers du personnel, concerne l'audit interne et non l'audit externe.	L'audit externe est intéressé par toute fraude, dès l'instant où elle est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
<b>L'indépendance de l'auditeur</b>	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.
<b>La périodicité des audits</b>	L'auditeur interne qui exerce en permanence dans son entreprise selon un calendrier de mission planifié en	L'auditeur externe quant à lui réalise sa mission de façon intermittente et à des moments privilégiés pour la

	fonction des risques .	certification des comptes (fin de trimestre, fin d'année).
<b>La méthode de l'auditeur</b>	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.

**Source :** RENARD Jacques, « Théorie et Pratique de l'audit Interne », 7eme Edition, Edition d'organisation, Paris 2009, P80.

### 3.2.2 : Contrôle de gestion :

L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux fonctions distinctes bien qu'elles aient suivi des évolutions comparables. Selon E. COHEN, qui 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 »<sup>21</sup>.

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

Entre L'audit interne et le contrôle de gestion nous confondent des points de similitude, de divergence et de complémentarité:

#### 3.2.2.1 : *Les similitudes* : L'audit interne et le contrôle de gestion sont deux "fonctions":

- ✓ Indépendantes dans la mesure où elles sont rattachées hiérarchiquement à la Haute Direction.
- ✓ Universelles: les deux fonctions sont appelées à intervenir dans toutes les entités et activités de l'organisation.

**3.2.2.2 : *Les divergences*** : Les divergences entre ces deux fonctions se manifestent au niveau :

<sup>21</sup> - COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001, p83.

- ✓ des objectifs l'audit interne vise à assister la direction pour mieux maîtriser les activités et les opérations et atteindre les objectifs, alors que le contrôle de gestion s'intéresse à l'exploitation de l'information et l'analyse des écarts par rapport aux objectifs ;
- ✓ des méthodes, l'audit interne se déplace et utilise des outils à la recherche de l'information alors que le contrôle de gestion demande et reçoit l'information sans se déplacer.

**3.2.2.3 : Les complémentarités :** Il existe une synergie entre l'audit interne et le contrôle de gestion dans le sens où l'audit interne peut apporter une garantie relative à la qualité du système d'information et à la fiabilité des indicateurs. Aussi, les rapports produits par l'audit interne peuvent fournir des informations pour la compréhension des processus. De même, le contrôle de gestion peut jouer un rôle important comme source d'information pour l'audit interne. En effet, le contrôle de gestion, de par sa connaissance du terrain, est en mesure d'orienter le travail des auditeurs internes vers les risques décelés au sein de l'organisation.

Le contrôle de gestion représente la dimension de mesure, de pilotage des dispositifs de contrôle interne, il anime le système d'information. L'audit interne correspond à une dimension de supervision du contrôle interne, c'est "le contrôle du contrôle".

### **3.2.3 : Contrôle interne :**

Il ne s'agit pas d'expliquer le contrôle interne ; Plus simplement, il s'agit de placer des contrôleurs internes parmi les auditeurs internes. L'émergence récente des contrôleurs internes, en particulier dans les grandes organisations, a un état mitigé, la raison en est que la terminologie peut impliquer que le contrôle interne est une fonction gérable, tout comme les autres fonctions. Nous verrons que ce n'est pas le cas. Le rôle des contrôleurs internes doit donc être clarifié, ou du moins ce qu'ils ne devraient pas être. Malheureusement, leurs rôles sont souvent confondus avec ceux d'auditeurs ou de gestionnaires. Mais il ne s'agit pas d'évaluer les contrôles internes et de faire des recommandations d'amélioration, ni de décider comment répondre aux risques ; dans un environnement de plus en plus complexe, avec un système de contrôle interne de plus en plus complexes, il apparaît besoin de mettre en place un chef d'orchestre au lieu d'écrire des partitions, mais nous devons coordonner les actions de chacun pour éviter les erreurs.

Et voici les fonctions de l'audit interne et les fonctions du contrôle interne :

**Tableau N°02** : les différences entre l'audit interne et le contrôle interne :

<b>Audit interne</b>	<b>Contrôle interne</b>
Est une activité indépendante	Un dispositif : ensemble de mesures et contrôles
Apporte ces conseils pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise	Est un outil ou un support de l'audit interne
Est une fonction de l'entreprise	Est l'ensemble des mesures et politiques utilisées pour la maîtrise de l'entreprise
Est une activité d'appréciation du contrôle interne	Le contrôle interne est réalisé pour suivre le système de gestion et détecter les fraudes et des erreurs pour les corriger
Identifier, évaluer, et recommander	Sécuriser, Maitriser et garantir

**Source** : RENARD Jacques, « Théorie et Pratique de l'audit Interne », 7eme Edition, Edition d'organisation, Paris 2009, P100.

### 3.3: Les limites et les Qualité du contrôle interne :

#### 3.3.1 : Les limites du contrôle interne :

Le système interne ne vise pas à apporter une certitude absolue mais bien un certain degré de certitude que la direction estime acceptable. En fait, l'assurance raisonnable reflète l'idée que l'incertitude et le risque sont liés au futur, que personne ne peut prédire avec certitude.

Les facteurs ayant une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne et qui empêchent la direction d'avoir l'assurance absolue que les objectifs seront réalisés se présentent comme suit <sup>22</sup>:

- L'erreur de jugement.
- Les dysfonctionnements.
- Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management.
- La collusion.
- Le rapport coûts/bénéfices.

<sup>22</sup> - Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) », contrôle fédérale des finances, Suisse, octobre 2007, p 14.

**3.3.1.1 : L'erreur de jugement :**

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de l'entreprise peut limiter l'efficacité des contrôles, à titre d'exemple, les personnes responsables sont appelées parfois à prendre des décisions dans un temps limité en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des affaires, ce qui pourrait conduire à des décisions inappropriées.

En outre, compte tenu des limites associées au jugement humain, à la disponibilité et à la qualité de l'information ainsi qu'à l'insertion de l'auditeur dans un contexte social, l'audit ne peut donc pas se concevoir en tant que processus complètement rationnel.<sup>23</sup>

**3.3.1.2 : Les dysfonctionnements :**

Même les SCI bien conçus peuvent être l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les membres du personnel interprètent les instructions et les jugements de manière erronée par manque d'attention ou en raison de la routine. Une enquête sur des anomalies diverses peut ne pas être poursuivie assez loin ou une personne remplissant des fonctions en remplacement d'une autre (maladie, vacances) peut ne pas s'acquitter convenablement de sa tâche. Il est à noter également que des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement au premier signe de dysfonctionnement.

**3.3.1.3 : Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management :**

Un SCI ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Même au sein d'une entreprise efficacement contrôlée, un responsable peut être en mesure de contourner le SCI. Ceci signifie qu'un responsable peut déroger de façon illégitime aux normes et procédures prescrites, par exemple pour en tirer un profit personnel ou afin de dissimuler la non conformité aux obligations légales. Le responsable d'une division ou d'une entité, ou dirigeant pourrait être amené à « outrepasser » le système de contrôle interne pour de nombreuses raisons : accroître fictivement le chiffre d'affaires et ainsi dissimuler une baisse non anticipée de parts de marché, augmenter artificiellement le résultat en vue d'atteindre un budget irréaliste, rehausser la valeur d'une société en prévision de sa cession ou d'une émission publique d'actions, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaires ou de

---

<sup>23</sup> - ANGLADE. P, B JANICHON.F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P27.

résultat dans le but d'augmenter une prime liée aux performances, dissimuler une situation qui entraînerait le remboursement immédiat des emprunts si elle était connue, ou masquer la non-conformité aux obligations légales.

#### **3.3.1.4 : La collusion :**

La collusion signifie que deux ou plusieurs individus agissent collectivement pour perpétrer et dissimuler une action susceptible d'altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le SCI. Par exemple un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou avec des tiers externes à l'entreprise pour contourner des contrôles et que les résultats affichés soient conformes aux objectifs.

#### **3.3.1.5 : Le rapport coûts/bénéfices :**

Les ressources étant toujours limitées, les entreprises doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier les coûts qu'entraînerait la mise en place de ce contrôle. En d'autres termes, il faut qu'il y ait une proportionnalité entre le coût de la mise en œuvre d'une activité de contrôle et les avantages qui peuvent en découler.

Il est à noter que la réalisation des objectifs peut être en outre compromise du fait de facteurs externes qui échappent au contrôle ou à l'influence de l'entreprise, tels que des facteurs politiques. Il convient de souligner également que certains contrôles sont nécessaires et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux, c'est-à-dire, le coût du contrôle interne ne doit pas dépasser le bénéfice qui en découle.

#### **3.3.2 : la qualité du contrôle interne :**

En organisant le système de contrôle interne, nous visons l'obtention d'un résultat optimal, ceci est synonyme de mettre en balance son efficacité et son efficience, en se basant sur le fait que le contrôle interne n'apporte qu'une assurance raisonnable sur un certain degré de certitude que la direction générale estime être acceptable.



**3.3.2.1 : l'efficacité du contrôle interne :**

La notion d'efficacité du contrôle interne renvoie à la capacité du manager à maîtriser son fonctionnement en termes d'atteinte des objectifs qui lui sont confiés. Par ailleurs, le référentiel COSO 2 spécifie les conditions nécessaires à l'efficacité d'un système de contrôle interne en affirmant comme préalable nécessaire, la gestion globale des risques (Enterprise Risk Management). L'efficacité du contrôle interne touche chacune des composantes de l'entreprise, ensuite il s'intéresse à l'efficacité de ces composants en les englobant toutes.

D'abord, chacune des composantes du contrôle interne doit être mise en place et fonctionner correctement, et cela se fait par la détermination des éléments suivants :

-Un environnement interne favorable qui conditionne une combinaison optimale entre une éthique de valeur, une stratégie soutenue par une culture de risque forte et une organisation qui doit être adaptée aux objectifs de contrôle interne.

- Une identification, une évaluation et un traitement de qualité des risques de l'entreprise. Cela suppose de recenser tous les événements pouvant être des opportunités ou des menaces et de mener une politique de risque adéquate.

- La hiérarchisation des activités de contrôle et l'assurance de leur cohérence pour servir le management.

Ensuite, il convient de veiller au fonctionnement conjoint de ces composantes et ne pas les prendre en compte isolément mais en système intégré par l'assurance d'une communication transparente (pas de rétention d'informations, .....), exhaustive vu la transversalité des flux d'informations circulants, et non anarchique ; car tout simplement, n'ayant pas une bonne perception des risques due dans la plupart des cas à une définition ambiguë d'objectifs, le manager ne peut pas concevoir un contrôle efficace.

Un système de contrôle interne efficace fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité seront atteints et que les risques associés seront maîtrisés à un niveau connu et amélioré. Or, la volonté de faire fonctionner le contrôle interne est source d'une contrainte financière qui conditionne son efficacité.

**3.3.2.2 : l'efficacité du contrôle interne :**

Les composantes du contrôle interne supposent la mobilisation de moyens matériels, immatériels et financiers à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, aborder l'efficacité du contrôle interne est révélateur du degré d'allocation de ces ressources pour maximiser son efficacité. Cela engendre des coûts dits de transaction difficiles à maîtriser pour diverses raisons.

Tout d'abord, les actions de contrôle sont conçues et mises en œuvre par les responsables opérationnels, en conséquence, le coût du contrôle est difficile à isoler car il est inclus dans le coût du fonctionnement des différents services. La composition des coûts de contrôle contient les coûts entraînés par la négociation des procédures, à titre d'exemple.

Ensuite, la séparation des tâches, principe de base du système de contrôle, conduit à une augmentation des frais du personnel liée à un accroissement des effectifs ; la maîtrise des coûts en termes financier, de formation,...constitue une contrainte induite par le contrôle interne.

En plus, il faut ajouter les coûts liés à l'élaboration de la documentation pour le contrôle, sa mise à jour lors de la réorganisation des services et les dépenses liées à la formation. Les allongements de délais dus à la stricte observation des procédures lors de l'exécution d'une tâche ont aussi un coût, dans le cas où la réactivité des organisations constitue actuellement la clé de réussite de la plupart des entreprises.

**Conclusion chapitre I :**

Une fois, qu'un contrôle interne mise en place, il convient de l'évaluer constamment et de le faire évaluer avec le développement de l'organisation, et étudier toute les précautions qu'il faut entreprendre, en évitant tous risques et soupçons afin de réussir son contrôle interne, et il faut aussi que toutes les personnes appartenant à l'entreprise s'y mettent pour atteindre une efficacité absolue et non raisonnable.

## **Chapitre II :**

# ***Evaluation de la performance de l'entreprise***

**Introduction de chapitre II :**

Pour étudier la performance d'une entreprise, les dirigeants ont besoin d'informations pertinentes relatives à cette dernière, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles, ces informations doivent être bien structurées pour faciliter la prise de décision.

Ce deuxième chapitre a pour objet la présentation de la performance d'une entreprise d'une manière générale et des outils de son évaluation. La performance au sens large est tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques, et aussi est un degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. De ce fait, une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

**Section 01 : généralités sur la performance de l'entreprise :****1.1 : Définition de la performance :****1<sup>er</sup> Définition :**

KHEMAKHEM .A dans son ouvrage « Dynamique du contrôle de gestion » a défini la performance : « Comme un mot qui n'existe pas en français classique. Comme tous les néologismes, il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont "performare" en latin, "to perform" et "performance" en anglais ». <sup>24</sup>

**2<sup>eme</sup> Définition :**

Selon Annick BOURGUIGNON « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels ». <sup>25</sup>

**3<sup>eme</sup> Définition :**

Selon Philippe LORINO : « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques » <sup>26</sup>.

Dans une approche globale, nous dirons qu'une entreprise est performante si elle crée de la valeur pour ses parties prenantes : actionnaires, salariés, clients, la collectivité... On ne

---

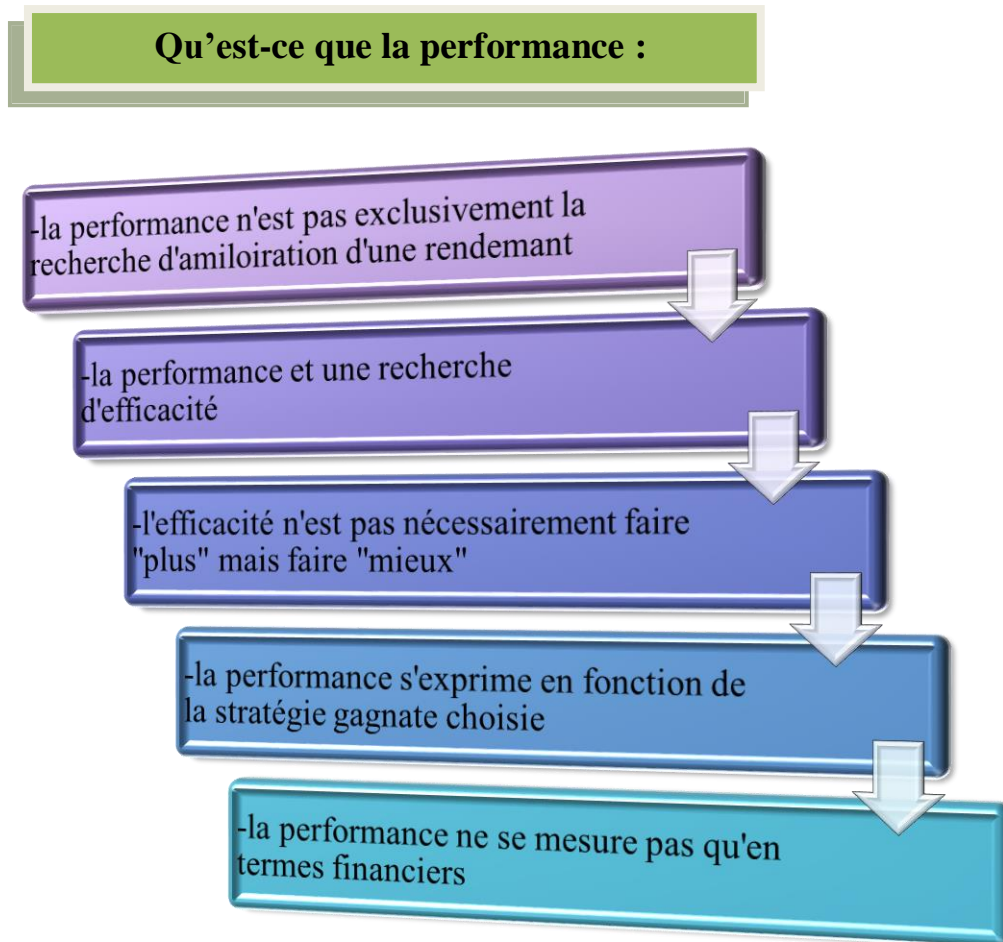
<sup>24</sup> KHAMKHEM.A, «la dynamique de contrôle de gestion », ED : DONUD, 1976, p 310.

<sup>25</sup> Annick BOURGUIGNON, «peut-en définir la performance ? » Revu français de comptabilité, n 269, 1995, p 61.

<sup>26</sup>Philippe LORINO, « méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage», édition d'organisation 1998, p 18.

saurait donc réduire la performance à la réalisation d'un objectif exprimé en termes de résultat financier, ce qui est bien trop restrictif. Cette performance financière est elle-même tributaire de la performance économique, sociale et sociétale de l'entreprise.<sup>27</sup>

**Figure N°02** : *Qu'est-ce que la performance ?*



**Source :** [www.piloter.org](http://www.piloter.org) (consulté le 15/05/2021)

### **1.2 : Les objectifs de la performance :**

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit <sup>28</sup>:

- Développer des produits innovants.

<sup>27</sup><https://www.lemoineconseil.fr/performance-de-lentreprise/>

<sup>28</sup> CALLAT Allain, « management des entreprises », édition Hachette Livre, France 2008, p 38.

- Récompenser les performances individuelles.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Lancer de nouveaux produits.
- Respecter les délais de livraison.
- Développer la créativité du personnel.
- Améliorer le traitement des réclamations.
- Développer les parts de marché.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

### **1.3 : Les types de performance :**

La performance de l'entreprise est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. Il existe plusieurs types de performance à savoir :

#### **1.3.1 : 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.

#### **1.3.2 : 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,<sup>29</sup> on peut distinguer des différents types de la performance interne :

---

<sup>29</sup><http://gestionfacile.blogspot.com/la-performance-dans-les-entreprises.html>

**1.3.2.1 : La performance économique :**

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité, il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

**1.3.2.2 : La performance financière :**

La performance financière de l'entreprise est mesurée à partir des critères suivant : la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement de l'efficacité, et elle peut être exprimée principalement en termes comptables et financiers.

Elle dépend de sa capacité à se procurer des ressources à moindre coût, ainsi que d'un patrimoine mobilier et immobilier récent, de les préserver et de les utiliser de la manière la plus productive possible.

**1.3.2.3: La performance sociale :**

Au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent défini comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Ce pendant cette dimension de performance est difficile à mesurer quantitativement.

**1.3.2.4 : La performance managériale :**

La performance managériale est défini comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.

**1.3.2.5 : La performance organisationnelle :**

Selon les études de TAYLOR et de FAYOL, la performance organisationnelle s'intéresse à la manière dont l'entreprise est structurée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Michel KALIKA, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle<sup>30</sup> :

- le respect de la structure formelle.
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).
- la qualité de la circulation d'informations.
- la flexibilité de la structure.

---

<sup>30</sup> MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008, [www.cerg.acversailles.fr](http://www.cerg.acversailles.fr)

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

**Tableau N°03** : *Tableaux comparatifs des performances interne et externe.*

<b>Performance externe</b>	<b>Performance interne</b>
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<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2007, p 173.

### **Section 02 : les critères d'appréciation de la performance d'entreprise :**

Nous présenterons dans cette section les quatre principaux critères d'appréciation de la performance d'entreprise qui sont : l'efficacité, l'efficience, l'économie, et la pertinence.



**2.1 : L'efficacité :**

Le concept de performance intègre tout d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

L'efficacité c'est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Etre efficace revient à produire à l'échéance les résultats et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en terme de quantité, de qualité, de couts, de rapidité, de rentabilité. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre aux principaux constituants stratégiques.<sup>31</sup>

D'après Henri BOUQUIN « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».<sup>32</sup> Cependant, selon Pierre VOYER l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible, du client et la production des effets voulus sur les cibles.

En effet, VOYER propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :<sup>33</sup>

$$\text{L'efficacité} = \frac{\text{les outputs réalisés (Réalizations)}}{\text{les outputs visés (Prévisions)}}$$

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat par rapport à un objectif donné.

**2.2 : L'efficience :**

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

L'efficience est un composant important de la mesure de la performance, c'est l'optimisation de la consommation des ressources utilisées dans la production d'un résultat.

«On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience,

<sup>31</sup> MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006, p346.

<sup>32</sup>BOUQUIN, Henri. Le contrôle de gestion. 8<sup>ème</sup> Editions. Paris.2008, P 75.

<sup>33</sup>VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>ème</sup> édition presse de l'université du Québec, P113.

pour tout ensemble de ressources utilisé, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toutes qualité et quantité données de service »<sup>34</sup>

Elle se mesure à partir de rapports entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

VOYER propose le ratio suivant :<sup>35</sup>

$$\text{L'efficience} = \frac{\text{résultats atteints (outputs produits)}}{\text{ressources utilisées (effort fourni)}}$$

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus aux moindres coûts.

**Tableau N°04** : les principales différences entre l'efficacité et l'efficience :

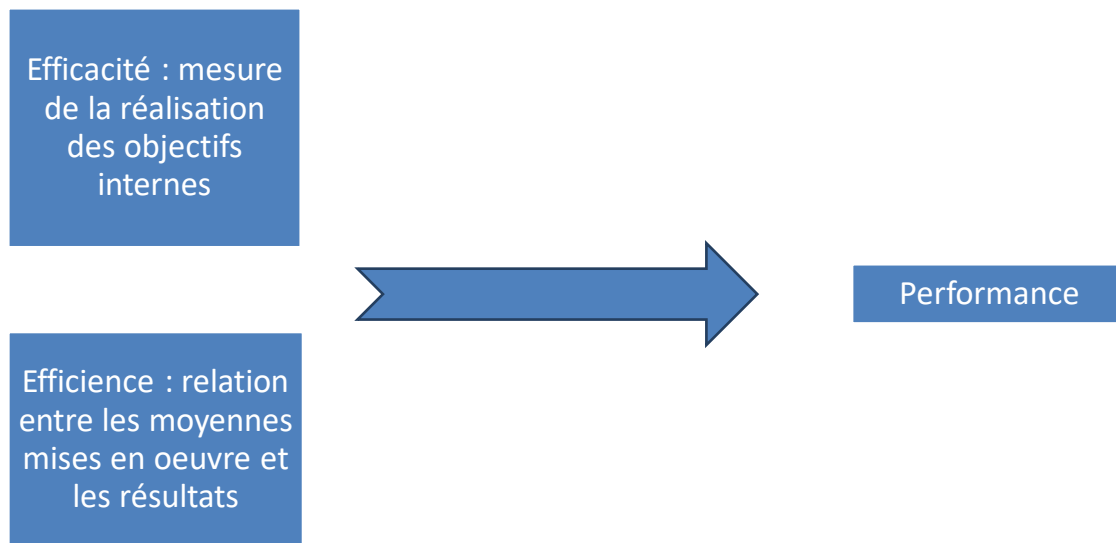
<b>Efficacité</b>	<b>Efficience</b>
-Faire des bonnes choses	-Bien faire les choses
-Savoir-quoi-faire	-Savoir-comment-faire
-Pourquoi	-Comment
-But, objectif	-Moyen
-Contenu	-Méthode et processus
-Fond	-Forme

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

<sup>34</sup> BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2eme Édition Economica, Paris, 1996, p.112.

<sup>35</sup>VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>ème</sup>édition presse de l'université du Québec, P 110.

**Figure N°03** : le concept d'efficacité et d'efficience de la performance :



**Source** : BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, P 42.

### 2.3 : L'économie :

Par l'économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

**2.4 : La pertinence :**

Ce qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (création de valeur) et les attentes du marché.<sup>36</sup>

Ainsi, lorsque la performance est entendue comme le résultat d'une action (évaluation ex post des résultats obtenus).<sup>37</sup>

Lorsque la performance repose sur une appréciation des processus mis en œuvre (c'est-à-dire les différents modes d'obtention du résultat)<sup>38</sup> son évaluation requiert d'intégrer dans l'analyse les conditions d'obtention du résultat.

Enfin, lorsque la performance traduit un succès d'une action (BOURGUIGNON)<sup>39</sup> elle apparaît comme une construction sociale. Ici, la performance devient une notion contingente appelée à savoir une signification variable au gré des attentes des parties prenantes.

*La Performance peut être définie par cette formule :*

<b>La Performance = Efficacité+ Efficience+ Economie+Pertinence</b>
---

---

<sup>36</sup>MARION, Alain. Diagnostic de la performance de l'entreprise ; ED : DUNOD ; Paris ; 2012, P.48.

<sup>37</sup>BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », presses universitaires de France, collection gestion. 6ème éd. Paris, 2004, p 508.

<sup>38</sup> BAIRD, John Willey. «Managing performance », 1986. P 46.

<sup>39</sup>BOURGUIGNON. Entreprises vers l'excellence ; ED : DUNOD. Paris 2018, P 61-66.

**Section03 : Les indicateurs et la notion de mesure de la performance :****3.1 : Indicateur de la performance :**

Un indicateur de performance est une mesure permettant de représenter les progrès et les points faibles de la société.

Le choix des indicateurs est d'une importance capitale, il est donc primordiale de choisir correctement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir, les bons indicateurs de performance financière.

**3.1.1 : Définition d'indicateur de la performance :**

« Un indicateur de la performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »<sup>40</sup>

Un indicateur de la performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système, cette mesure doit se faire par rapport à une norme, un plan ou un objectif qui aura déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'ensemble on distingue alors :

**3.1.1.1 : L'indicateur de performance en tant que donnée quantifiée :**

Cela signifie qu'on fait référence à la nécessaire quantification d'un phénomène qui n'est pas quantifiables, ainsi, si on fait, par exemple, référence à de phénomènes psychologiques, la quantification pose problème, en particulier, si l'on cherche à mesurer la motivation des personnes sur leur lieu de travail, la pertinence de la mesure est loin être évidente

**3.1.1.2 : L'indicateur en tant que mesure l'efficacité :**

Donc l'aptitude d'un processus à générer une performance, dans ce cas, l'indicateur paraît indissociable d'une démarche d'amélioration continue, le fait de mesurer doit servir à prendre des décisions d'action pour l'amélioration, il peut s'agir d'une amélioration au niveau d'un poste de travail, d'une section d'atelier, d'un atelier, d'une usine, ou de l'entreprise dans sa globalité.

---

<sup>40</sup> LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, France, 2003, P5.

L'indicateur s'exprime dans le cadre d'une stratégie d'ensemble, il est nécessaire de vérifier la cohérence de l'ensemble des indicateurs, utilisés à tous les niveaux dans l'entreprise.

### **3.2 : les différents types d'indicateurs de performance :**

Pour les types, on distingue trois types d'indicateurs qui sont :

#### **3.2.1 : les indicateurs d'activité ou de production :**

Ils permettent de mesurer le résultat direct du processus productif du service, ce qui est appelé résultat intermédiaire par rapport au résultat final.

##### **3.2.1.1 : Les indicateurs d'activité :**

Il suit chaque mois le chiffre d'affaire et son évolution par rapport au même mois de l'année précédente ; de préférence l'entreprise élabore en début de chaque année un budget prévisionnel avec lequel on peut comparer les ventes effectués par rapport aux projections.

##### **3.2.1.2 : Les indicateurs de production :**

Ils permettent de mesurer l'évolution de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaire et le suivi doit être mensuel aussi.

Toute entreprise doit avoir des critères pour évaluer la productivité de son travail car il permet de mesurer l'efficacité de son organisation et comparer ses performances à celles des concurrents.

Le choix des indicateurs dépend des caractéristiques de l'entreprise et des objectifs de son dirigeant.

#### **3.2.2 : l'indicateur de moyens :**

Ils visent à décrire le volume ou le coût des moyens utilisés (volume horaire, prestation de services,...) dans le processus de production d'un besoin ou d'un service.

Ces indicateurs ont une utilité essentiellement opérationnelle, et afin d'effectuer des comparaisons, il est nécessaire de les traduire en unités monétaires.

**3.2.3 : l'indicateur d'efficacité :**

L'indicateur d'efficacité est classé avec les précédents indicateurs mais leur nature est différente.

Dans la mesure où l'efficacité est bien, le rapport entre les réalisations et les objectifs qui ont été définis, il mesure le taux d'atteinte des objectifs.

**3.3 : La notion de mesure de la performance :**

La mesure de la performance est l'évaluation des résultats obtenus et le degré de réalisation de l'objectif, à l'issue de la comparaison (ou rapport) de la mesure physique à l'objectif.

**3.3.1 : Les axes de mesure de la performance :**

Au total, on considère sept axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance<sup>41</sup>.

**✓ Axe clients :**

L'importance de la mesure de la satisfaction des clients pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. Mais l'orientation client n'est pas à vain mot. Passer d'une logique produit : « on fait ce que l'on sait faire » à un logique client : « on fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi.

**✓ Axe partenaires :**

Le concept d'entreprise « éclatée » singulièrement renforce l'importance des clients entre l'entreprise et ses partenaire, qu'ils soient sous-traités ou fournisseurs. S'il y a peu encore, seules les activités à faible valeur ajoutés étaient sous-traités, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son principal métier de plus en plus étroit. Des activités d'importance sont ainsi confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de sous-traitance.

---

<sup>41</sup> FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5<sup>ème</sup> édition EYROLLES, 2011, P 125-126.

**✓ Axe personnel :**

La viabilité d'une entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes. La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

**✓ Axe public :**

Le potentiel «éthique », qui peut s'exprimer en termes d'exigence en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe « public » englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

**✓ Axe actionnaires :**

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération.

**✓ Axe processus interne :**

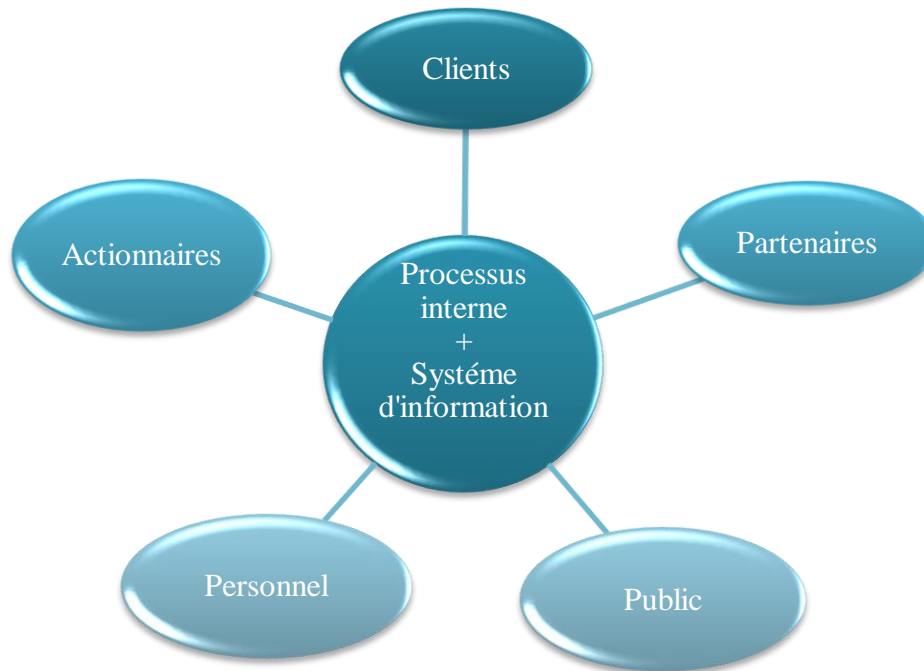
L'approche processus « orientation client » a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

**✓ Axe Système d'information :**

Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangée depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.



**Figure N°04 :** Le concept des sept axes de la mesure de la performance :



**Source :** René DEMEESTERE, « comptabilité de gestion », Ed DUNOD, Paris, 2004, P104.

### 3.3.2 : Les conditions pour réaliser une mesure de performance efficace :

Après avoir planifié pour atteindre les objectifs, les dirigeants doivent contrôler que les moyens ont bien été mis en œuvre conformément à leurs plans. Puis, ils doivent comparer les résultats prévus pour entreprendre les mesures correctrices nécessaires. Cette comparaison fait généralement apparaître des écarts ayant pour origine des standards non réalisés, des programmes non respectés, des hypothèses retenues non vérifiées dans la réalité et des standards non réalistes.

En effet, quel que soit l'origine de l'écart, une cause systématique peut être le facteur humain. De même la connaissance de la motivation des hommes est des éléments très importants dans la mesure de la performance. Les conditions pour réaliser une mesure efficace sont :

#### ➤ La contrôlabilité :

Mesurer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise.

La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique.

La notion de responsabilité suppose donc le pouvoir par une personne d'engager la dépense, l'acceptation par elle du montant de cette dépense et de l'obligation qui en découle.

➤ **Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart :**

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

- **Fidélité**

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, même si elle est pratiquée par des différentes personnes. Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

- **Sensibilité**

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus souvent de l'expérience des responsables. En effet, un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il l'est moins dans d'autres.

- **Exactitude**

Pour que la mesure de performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance absolue.

**3.4 : Le lien entre le contrôle interne et la performance de l'entreprise :**

Nous avons vu que la performance de l'entreprise est l'alliance entre l'efficacité et l'efficience. Ainsi, lorsque les opérations deviennent plus efficaces et efficaces du fait que la direction mette davantage l'accent sur la conception du contrôle tout en réduisant les coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise.

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 NOIROT.P 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»<sup>42</sup>.

Ces deux auteurs ajoutent qu'«il est nécessaire d'introduire les différents rouages qui permettront au dispositif de contrôle interne de se positionner comme un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité à atteindre les objectifs, gage de la pérennisation de l'amélioration des performances. Le rouage essentiel de cette préparation est la mise en place d'un système de pilotage et de mesure de l'efficacité du dispositif de contrôle interne lui-même »<sup>43</sup>. 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.

De ce qui précède, le contrôle interne est un levier de performance des entreprises, y compris l'audit interne qui relève du SCI.

### **Conclusion Chapitre II :**

Au terme de ce chapitre nous avons retenu que la performance est la réalisation des objectifs organisationnels de manière efficiente et d'efficacité. Par ailleurs, la performance, au niveau des entreprises, est traitée comme le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et consommés.

---

<sup>42</sup> Pigé. B, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris, 2008, p 10.

<sup>43</sup> Noirot. P, Walter. J, « Le contrôle interne pour créer de la valeur », Edition AFNOR, 2008, p 4.

# **Chapitre III :**

## ***Cas pratique***

### ***du contrôle interne au sien de l'entreprise***

#### ***CEVITAL***

**Introduction Chapitre III :**

Après avoir vu l'aspect théorique du control interne et de la performance de l'entreprise nous nous concentrons sur le cas réel de ce dernier.

Dans ce dernier chapitre, nous allons d'abord présenter l'entreprise d'accueil « *Cevital* » en vue de connaître ses différents services et les composantes de la direction générale. Ensuite pour mieux mener notre travail, nous allons appliquer la méthodologie de contrôle interne sur le terrain dans le but d'en déduire l'utilité d'un système du contrôle interne dans le souci d'être plus efficace et plus performant.

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil *Cevital* Agro-industrie:**

*CEVITAL* est une Société par Actions au capital privé (113 milliards de DA), créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Béjaia. Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement avec divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les cinq dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

*CEVITAL* Agro- industrie est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2012.

**1.1 : présentation du complexes *CEVITAL* Agro-industrie :**

**1.1.1 : Historique :**

*CEVITAL* est une société Algérienne par action (SPA), créée en Mai 1998, ayant un capital privé de 68,560 milliard de DA. Elle a comme actionnaire principal, Mr Issad REBRAB et ses Fils. Actuellement, elle est parmi les dix plus importantes entreprises en Algérie, et la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile et de sucre sur le marché Algérien.

L'entreprise *Cevital* est l'un des fleurons de l'industrie agro-alimentaire en Algérie. Constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie, elle poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son

développement durant les cinq dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de la richesse.

Une année après sa création, l'entreprise *CEVITAL* compte déjà 780 employés, le nombre de salariés augmente régulièrement jusqu'à 2003, où il a enregistré une faible diminution et à partir de 2004, il a connu une forte croissance jusqu'à nos jours.

### **1.1.2: Localisation géographique :**

*CEVITAL* est situé à l'arrière port de Béjaïa à 200 mètres des quais : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie sur les terrains d'une décharge publique, viabilisé avec les dernières technologies de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 mètres chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

#### ➤ **A Bejaia :**

Elle a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Raffinerie de sucre

#### ➤ **A El kseur :**

Une unité de production de jus de fruits (*COJEK*) a été rachetée par le groupe *CEVITAL* dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits (*COJEK*). Sa capacité de production est de 14 400 T par an.

#### ➤ **A Tizi Ouzou (Agouni Gueghrane) :**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2 300 mètres, l'unité d'Eau Minérale (**Lalla Khadîdja**) a été inaugurée en juin 2007.

### **1.1.3 : Activités et atouts de CEVITAL :**

#### **1.1.3.1 : Les différentes activités de CEVITAL :**

Le complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles Végétales ;
- Margarinerie et graisses Végétales ;
- Sucre blanc ;
- Sucre liquide ;
- Boissons ;
- Silos portuaires ;

#### ✓ **Huiles Végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, B, C).
- Elio et Fridor : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme,

Conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant (1 litre à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes/an.
- Part du marché national : 70%.

-Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

#### ✓ **Margarinerie et graisses végétales :**

*Cevital*, produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A,D,E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Mâtina, Rania, Beurre, Gourmant et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelles l'exemple de la Parisienne et smen d'han « Medina »

Sa capacité de production est de 180 000 tonnes/an.

Sa part du marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et Moyen-Orient.

✓ **Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes de 1 Kg.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an

✓ **Sucre liquide :**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Capacité de production (matière sèche) :219 000 tonne/an.
- Sucre liquide : 326 856 tonnes/an.
- Exportation : 25 000 tonne/an en prospection.

✓ **Boissons :**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas.

L'eau minérale (**Lalla Khedidja**) depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5, Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale (**Lalla Khedidja**) pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.



-Lancement de la gamme d'eau minérale (**Lalla Khedidja**) et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

-Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « El Kseur ».

✓ **Silos portuaires :**

Le complexe *CEVITAL* dispose d'une capacité maximale de 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000T/H. La capacité de stockage actuelle est de 120 000 tonne en 24 silos verticaux et de 50 000t en silos horizontaux.

**1.1.3.2 : les atouts de l'entreprise:**

- ❖ **Capacité à manager des projets :** Dans la production et la distribution de grandes envergures.
- ❖ **Maitrise de la technologie :** Les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus
- ❖ **Jeunesse des salariés :** Moyenne d'âge ; 35 ans, encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise.
- ❖ **Choix du site :** l'avantage de la localisation est un facteur clé du succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique.
- ❖ **Force de négociation :** La taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis, comparativement aux entreprise évoluant dans les même secteurs d'activité.
- ❖ **Présence d'un réseau de distribution :** Couvrant l'ensemble de territoire national.

**1.1.4 : Le succès émérite du Groupe Cevital repose sur 7 points forts<sup>44</sup> :**

- ✓ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- ✓ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.
- ✓ L'esprit d'entreprise.
- ✓ Le sens de l'innovation.
- ✓ La recherche de l'excellence.
- ✓ La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

<sup>44</sup> <https://www.cevital-agro-industrie.com/>

- ✓ L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

Le Groupe *Cevital* à traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

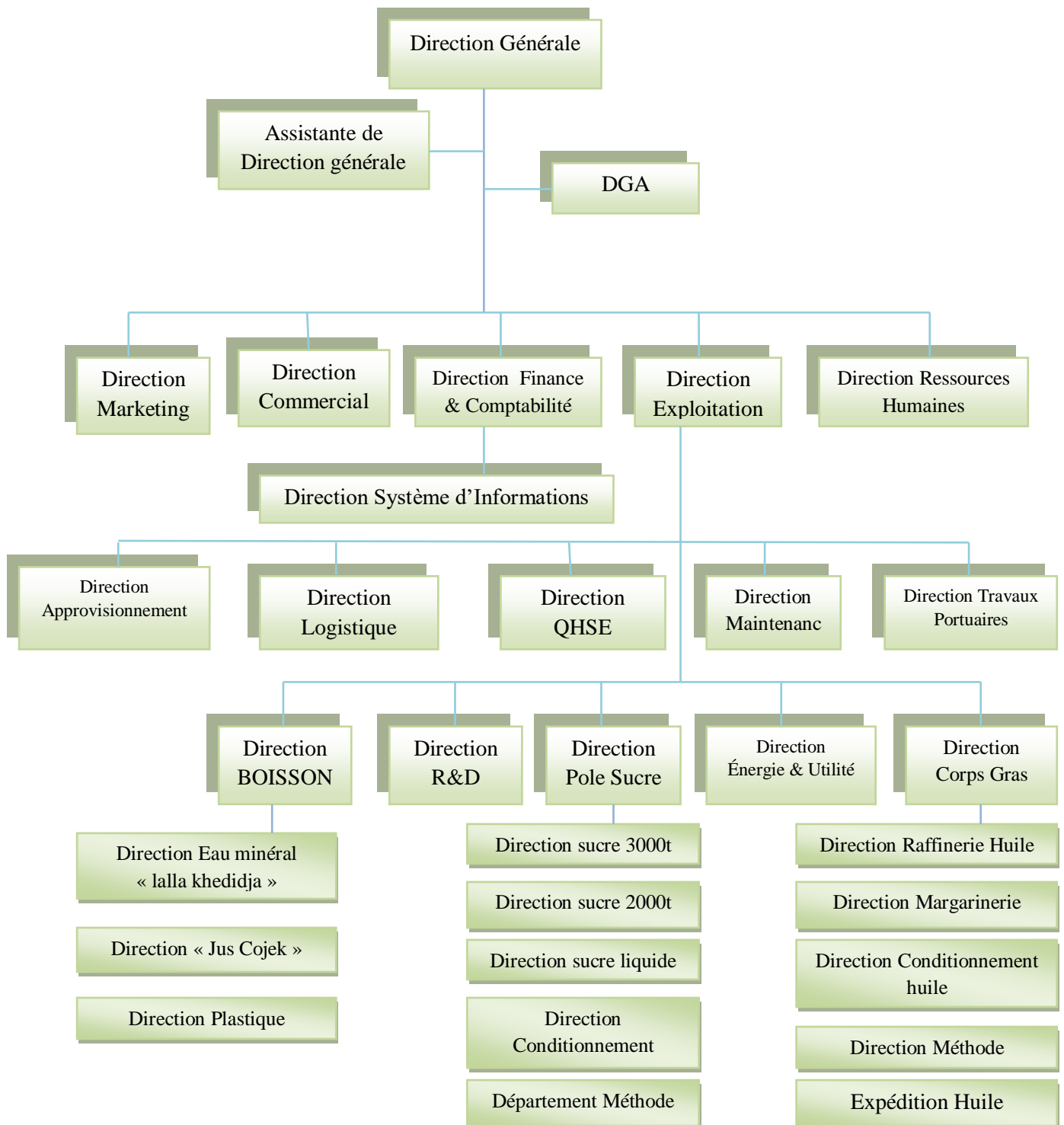
## **1.2 : L'organisme structurel et les différents services :**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des ressources humaines, matérielles, et financières pour atteindre les objectifs demandés par le Groupe.

### **1.2.1 : La structure d'encadrement :**

La direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions :

**Figure N° 05 :** Organisation générale de CEVITAL agro industrielles :



Source : Doucement interne de Cevital.

**1.2.2 : Les différents services et composantes de la DG :**

○ **La direction Approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

○ **La direction Logistique :**

Expédier les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de *Cevital*), ou de camions affrétés ou bien avec les moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelque matière premières.

Intrants et Packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, NUMIDIS,...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Béjaia et environs) et régionaux (Alger, Oran, Sétif,...).

○ **La direction Marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, la Direction Marketing de *CEVITAL* pilote les marques et les gammes de ses produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, d'animations publiques et d'offres promotionnelles sur les marques de *CEVITAL*. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industrie, approvisionnement, commerce et finance)

Coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des ventes & Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mis à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

- **La direction Industrielle :**

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque sites.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. -
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- \_ Est responsable de la politique environnementale et sécuritaire.
- \_ Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

- **La direction des ressources humaines :**

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de *CEVITAL*.

- Pilote les activités du social.
- Assiste la Direction Générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Assure la formation continue du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

- **La direction des Commodités :**

Coordonne les imports d'huiles brutes et de sucre roux pour assurer les approvisionnements des raffineries, en assurant un niveau adéquat des stocks. Elle coordonne l'export du sucre, et veille à la bonne exécution des contrats d'achat et de vente, en assurant la chaîne allant de l'arrivée des navires jusqu'au paiement des fournisseurs

- **.La direction des Silos :**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières.
- Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités Silos.

## Chapitre III : *cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise Cevital*

---

### ○ **La direction des Boissons :**

Le pôle Boissons et Plastique comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia.

- Unité Eau Lalla Khedidja domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de Lalla Khedidja.

- Unité Plastique, installé dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

- Unité Jus et Concentré, implantée dans la zone industrielle d'EL KSEUR, Cojek est une SPA filiale de *CEVITAL* et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

### ○ **La direction Corps Gras :**

Le pôle Corps Gras est constitué des unités de production suivantes:

- Une Raffinerie d'Huile de 1800 tonne/jour.
- Une unité de conditionnement d'Huile d'une capacité de 2200 tonne/jour.
- Une Margarinerie de 600 tonne/Jour et qui sont toutes opérationnelles.

Sa mission principale est de raffiner et de conditionner les différentes huiles végétales, ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous ces produits sont destinés à la consommation, dont la préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

### ○ **La direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production :

- Une raffinerie de Sucre solide 2000 tonne/jour.
- Une raffinerie de Sucre solide 3000 tonne/jour.

- Une unité de Sucre liquide 600 tonne/jour.

Une unité de conditionnement de sucre 2000 tonne/jour qui était mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Ses produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export

- o **.La direction QHSE :**

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.

- Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité. Il garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations.

- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de *CEVITAL* et répond aux exigences des clients.

- o **La direction Energie et Utilités :**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmoses, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'électricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50 MW.

- o **La direction Maintenance et travaux neufs :**

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés.

- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

- Gère et dépolis avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôle les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (Depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier).

- Rédige les cahiers des charges en interne.

- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

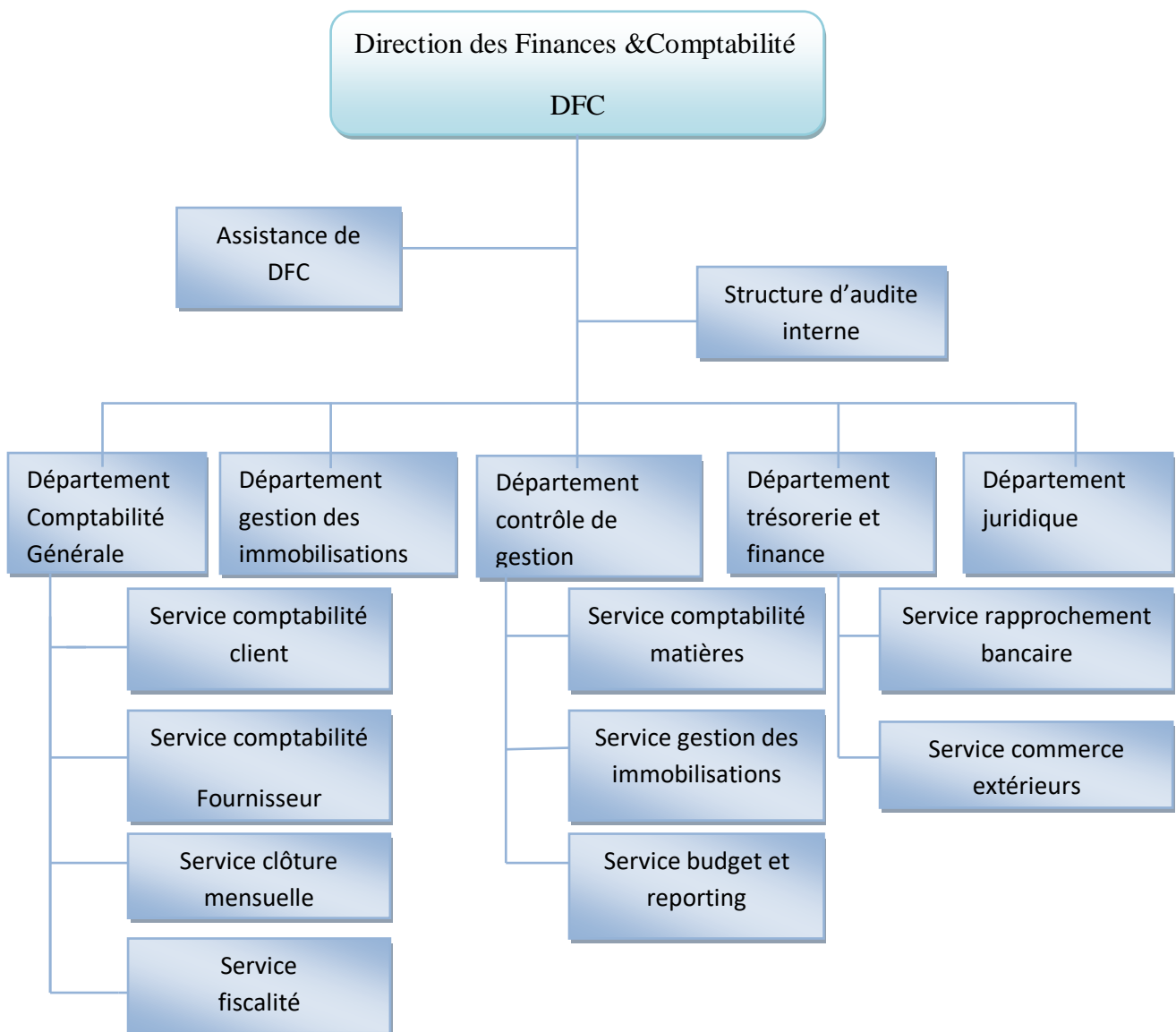


○ **La direction des Finances et Comptabilité :**

- Préparer et mettre à jour les budgets.
- Tenir la comptabilité et préparer les comptes et financiers selon les normes.
- Pratiquer le contrôle de gestion.
- Faire le reporting périodique.

Son organigramme est présenté ci-dessous :

**Figure N°06:** Organigramme de la Direction des Finance et Comptabilité de Cevital.



**Source :** Doucement interne de Cevital.

**1.2.3 : Les différents services et composantes de la DFC :**

**1.2.3.1 : Département contrôle de gestion :**

Ce département s'occupe des opérations de gestion, à cet effet, il dispose des trois services suivants ; le service comptabilité matière, service gestions des immobilisations et le service budgets et reporting.

**1.2.3.2 : Département trésorerie et finance :**

Ce département est chargé des opérations relatives à la trésorerie de l'entreprise et de finance, il détient principalement deux services, le service rapprochement bancaire et le service commerce extérieur.

**1.2.3.3 : Département juridique :**

Il gère les affaires au niveau juridique ainsi que les mises à jour des publications légales, de la jurisprudence et de la réglementation.

**1.2.3.4 : Département gestion des immobilisations :**

Il est chargé de gérer d'un point de vue comptable notamment:

- Les investissements locaux ;
- Les investissements étrangers ;
- Opérations sur les biens durables ;
- Travaux de fin d'exercice

**1.2.3.5 : Département comptabilité générale :**

Ce département quant à lui est composé de cinq services, on cite :

✓ ***Service comptabilité client*** Ce service est chargé des opérations liées :

- Au chiffre d'affaire ;
- Comptabilisation et tenu des versements reçus des clients ;

## Chapitre III : *cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise Cevital*

---

-Rapprochement avec les clients.

### ✓ *Service comptabilité fournisseurs :*

Il joue un rôle important dans l'entreprise, il est chargé de comptabiliser et du suivie :

- Coût d'achat des matières premières et des marchandises ;
- Approvisionnement des produits fini et semi-fini ;
- Rapprochement avec les magasins ;
- Achat local : c'est au niveau du territoire national ;
- Achat étranger : ce sont des opérations réalisées avec les fournisseurs étrangers.

### ✓ *Service clôture mensuel :*

Ce service se spécialise en :

- Révision des opérations réalisées par l'entreprise au terme de chaque mois ;
- Fournir des informations pour le calcul de résultats.

### ✓ *Service fiscalité :*

Sa mission consiste à remplir les obligations de l'entreprise envers l'Etats:

- Payer les différents impôts et taxes liés à l'activité de l'entreprise ;
- Être réglementaire vis-à-vis de la législation fiscale.

### **1.2.3.6 La cellule d'audit :**

L'audit interne est organisé au sein de *CEVITAL* Agro-industrie sous forme d'une cellule installée depuis Mai 2009. Cette dernière est directement rattachée au Conseil d'Administration ou à la Direction Générale.

- S'assurer de la mise en place des procédures de contrôle interne ;
- Assurer la bonne application en cas de risques liés à la gestion ;
- Donner son opinion quant à la régularité et la sincérité de la comptabilité.

**Section 02 : le contrôle interne au sien de l'entreprise Cevital agro-industrie :****2.1 : Présentation de service du contrôle interne :**

La fonction approvisionnement a pour mission la satisfaction des besoins de l'entreprise (production, laboratoire) en termes de matières et fourniture, elle a pour taches l'exécution des commandes d'achat ainsi que le stockage des différentes matières, à savoir :

- Les emballages des différents produits ;
- Tous les éléments nécessaires pour la mise en emballage (bouchons, colles, palettes en bois,....etc.) ;
- Ingrédients et produits chimiques utilisés dans la fabrication ;
- Les stocks des produits finis.

Le service est structuré de la manière suivantes : à se tête un directeur des approvisionnements suivi du chef de service approvisionnement qui a sous sa responsabilité les différentes chargés d'achat, ainsi que le gestionnaire principal des stocks et le chargé des relations extérieures.

**2.2 Présentation de la fonction d'achat :****2.2.1 Généralité sur les achats :**

La fonction achats est chargée de procurer les matières et composants nécessaire à la production et dans les entreprise de distribution, les produits destinés à la vente, ceux-ci doivent être livrés dans les délais et être conformes en qualité et en quantité.

On peut établir une triple distinction entre les produits achetés selon l'usage, la spécification et le caractère répétitif ou non de l'achat. Les produits achetés peuvent être :

- Des biens d'équipement : des machines, installations, outillage, véhicules, ....etc.
- Des biens destinés à être incorporés au produit final à différents stades : matières premières, pièces et composants semi-élaborés, sous-ensembles confiés à des sous-traitèrent...etc.
- Des prestations de service : maintenance, ingénierie, nettoyage...etc.

- Des biens consommables : combustibles, produits d'entretien, fourniture, ...etc.

Il peut s'agir d'un achat :

- De produits non spécifiques : boulons, outillage à main, imprimantes...etc.
- De produits spécifiques conçus par l'entreprise cliente et fabriqués suivant ses instructions ;
- De produits spécifiques conçus par le fournisseur pour les besoins du client.

L'achat peut répondre :<sup>45</sup>

-A un besoin répétitif : les matières, les composants d'un produit dont l'achat se renouvellera pendant tout le cycle de vie du produit ;

-A un besoin ponctuel : une machine, un aménagement spécifique ; ce type de besoin peut se renouveler, mais pas de façon suffisamment fréquente pour avoir un caractère répétitif.

### **2.2.2 Description des tâches de la procédure d'achat :**

Il s'agit de la description de circuit « achat/fournisseurs » qui recouvre l'entreprise dans ses relations avec les fournisseurs des biens et de services, il consiste à décrire les différentes étapes.

#### **2.2.2.1 Émission du besoin et demande d'achat :**

Il est évident que tout achat trouve son origine dans l'émission d'un besoin provenant d'une certaine source dans l'organisation.

En effet dans certains cas, le besoin peut concerner des composants ou matières, entrant dans la composition des produits finis, dont les besoins sont très irrégulièrement repartis dans le temps, ou qui sont spécifiques à un nombre très limité de produits finis.

Dans d'autres cas, le besoin concerne des fournitures, composants ou produits, très consommés à caractère commun ou standard, dont la consommation est régulièrement répartie et qui de ce fait seront gérés ou non stockés.

En cas de besoins au sien d'un service, le responsable de service remplit une demande d'achat(DA).

Les demande d'achat proviennent de tous les services de l'entreprise dans lequel des matières, fournitures, équipement ou service sont consommés, il est nécessaire qu'elles soient approuvées par un responsable, ou toute autre personne habilitée à le faire.

On a alors coutume d'utiliser la procédure classique de demande d'achat, transmise par tous les services demandeurs.

Cette demande d'achat comporte en générale la description détaillée du besoin, numéro de code (s'il existe), la quantité souhaitée et le délai dans lequel l'utilisateur souhaite la mise à disposition.

Les demandes d'achat doivent être signées par le magasinier, le demandeur et le responsable de production et être émises en quatre exemplaires :

- L'originale destinée au service achat pour la commande ;
- Une copie pour le responsable du magasin à classer dans « demandes achats en cours » ;
- Une copie est conservée par le service demandeur en attendant l'arrivée de la marchandise ;
- La quatrième copie restant en souche.

#### **2.2.2.2 Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande :**

Le service achat reçoit les D.A, et les répartit en deux groupe distincts (achats locaux et achats à l'importation), pour les produit non disponibles au niveau national on procède à des importations depuis l'étranger.

Ensuite, le responsable achats valide les commandes, dans le cas de nouveaux prix une validation préliminaire de la direction générale est nécessaire. Après cette validation le responsable approvisionnement partage les commandes en envoyant une copie de la commande au fournisseur, une copie pour le magasin et service comptabilité et l'originale est classée.

Le responsable d'achat établit une liasse de B.C. pré-numéroté en quatre exemplaires au nom du fournisseur retenu en référence à la D.A. et portant toutes les conditions négociées au préalable.

Les bons de commandes sont partagés comme suit :

- L'originale est archivé chez le fournisseur pour le suivi de la commande en attente du bon de livraison et bon de réception ;
- Une copie au service achat ;
- Une copie envoyée au demandeur qui la classera en attendant la réception de la marchandise.
- Une copie au service de la comptabilité en attendant l'arrivée de bon de réception et de facteur fournisseur.

#### **2.2.2.3 Réception et Contrôle des Marchandises :**

Toutes les réceptions doivent transiter par le magasinier qui vérifie la conformité de la quantité mentionnée sur le bon de commande, après le contrôle quantité, il approuve la réception, l'exécution totale ou partielle d'une commande.

Toutes les réceptions doivent transiter par le responsable qualité qui vérifie la qualité de la commande.

Après le contrôle quantitatif et qualitatif de la commande, le magasinier et le responsable qualité approuvent la réception, l'exécution totale ou partielle d'une commande. Ils apposent sur le bon de livraison le cachet « reçu conforme » avec la date et la signature.

Le magasinier établit un bon de réception pré-numéroté en quatre exemplaires, la signature du bon de réception par le magasinier et le responsable qualité représente la garantie que l'ensemble des contrôles ont été effectué.

Les bons de réception sont partagés en deux parties :

- Une partie est envoyée au service achats et service comptabilité pour vérifier la conformité de la réception par rapport à la commande et pour contrôler la facture en vue de l'imputation du « bon à payer » ;

- L'autre est transmise au destinataire de la commande pour être informé de l'arrivée des marchandises commandées ;
- La saisie du bon de réception par le service comptabilité génère automatiquement une opération de rapprochement avec le bon de commande correspondant.

#### **2.2.2.4 : Comptabilisations ;**

Dès la réception des factures par le service comptabilité ce dernier procède à leur saisies, cette opération génère automatiquement un rapprochement avec le bon de commande et le bon de réception. Le rapprochement porte sur la vérification des quantités, des prix et des conditions de règlement.

#### **2.2.2.5 : Règlements :**

Cette étape est la finalisation du processus d'achat. Elle met en relation la comptabilisation fournisseur et la direction.

Le dossier complet : (moyen de règlement, facture, bon de commande et bon de réception) ; est transmis au directeur financier pour vérification, approbation et signature.

Une fois signés, les documents de règlement des factures sont envoyés au responsable achat pour qu'il communique au fournisseur le mode de paiement au responsable comptabilité pour la mise à jour du dossier fournisseur et archivage.

### **Section 03 : Démarches et impacte du CI au sein de l'entreprise CEVITAL :**

Dans notre mission de stage on a utilisé quelques outils qui sont indispensables pour le service, ses outils sont :

- La grille d'analyse des taches ;
- Diagramme de circulation des documents
- Le questionnaire de contrôle interne.



**3.1 : La grille d'analyse des taches :**

C'est un outil de classification qui permet de décrire toutes les taches exécutées dans l'organisation ; et les personnes qui accomplissent ces tâches. Il peut également distinguer les différents types de tâches à exécuter par le responsable et être en mesure de juger de la compatibilité entre l'ensemble des tâches de chaque personne.

**Tableau N°05 :** Grille d'analyse des tâches

Fonction	Personnel concerné									
	Nature achat	Magasinier	Acheteur	Responsable	Comptable	Finance	Commercial	Direction G	Trésorier	Unité
<i>Demandeur d'achats</i>	EX									X
<i>Etablissement des commandes</i>	EX		X							
<i>Autorisation des commandes</i>	A							X		
<i>Réception</i>	EX	X								
<i>Comparaison BR/facteur</i>	C			X						
<i>Imputation comptable</i>	EX					X				
<i>Vérification de l'imputation comptable</i>	C					X				
<i>Bon à payer</i>	A			X						
<i>Tenue du journal des achats</i>	EN				X					
<i>Tenue des comptes fournisseurs</i>	EN					X				
<i>Rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes</i>	C					X				
<i>Rapprochement de la balance fournisseurs avec le compte collectif</i>	C					X				
<i>Signature des chèques</i>	A							X		
<i>Envoi des chèques</i>	EX								X	
<i>Annulation des pièces justificatives</i>	EX				X					
<i>Accès à la comptabilité générale</i>	EX				X					
<i>Suivi des avoirs</i>	C					X				
<i>Tenue du journal de trésorerie</i>	EN				X					

**Note :** A : Autorisation C : Contrôle EN : Enregistrement EX : Exécution

**Source :** établie par nous-mêmes à laide de l'auditeur.

**3.1.1 : Commentaire de la grille d'analyse des tâches :**

La grille d'analyse des tâches nous a permis de comprendre le fonctionnement et le déroulement de différentes tâches réalisées par les responsables de ce service ;

Nous pouvons ainsi tirer les constats suivants :

- L'acheteur établit les commandes
- Le responsable du service achat prend en charge la signature des bons de commande et l'évaluation du fournisseur
- Les bons de commande sont pris en considération par le chef de département d'approvisionnement
- Le magasinier reçoit les marchandises commandées ;
- Le responsable du service finance prend en charge la vérification et la comptabilisation des factures, ainsi la signature des chèques qui comprennent le montant des marchandises à régler.
- La trésorerie envoie les chèques de paiement
- Le Directeur Générale prend en charge la signature des chèques.

**3.1.2 : Analyse de la grille d'analyse des tâches :**



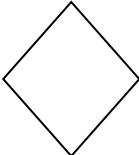
De cette grille de séparation des tâches, nous constatons que :

- Une parfaite coordination entre les différents responsables du service ;
- Chaque personne effectue sa tâche respectivement ;
- La transparence et la sincérité des procédures réalisées par les responsables ;
- Éviter tous risques de fraude et de falsification des documents ;
- Aucune tâche incompatible n'a été détectée.

**3.2 : Le diagramme de circulation des documents :**

Les organigrammes permettent de représenter le flux de documents entre différentes fonctions et centres de responsabilité, en indiquant leurs sources et destinations, donnant ainsi une vision complète du flux d'informations et de son support. Cette approche modulaire remplace les longues descriptions et ses avantages dépassent de loin ses inconvénients.

**Légende des symboles et abréviations utilisés :****Les Symboles :**

-Document	
-Opération	
-Test	

**Les Abréviations :**

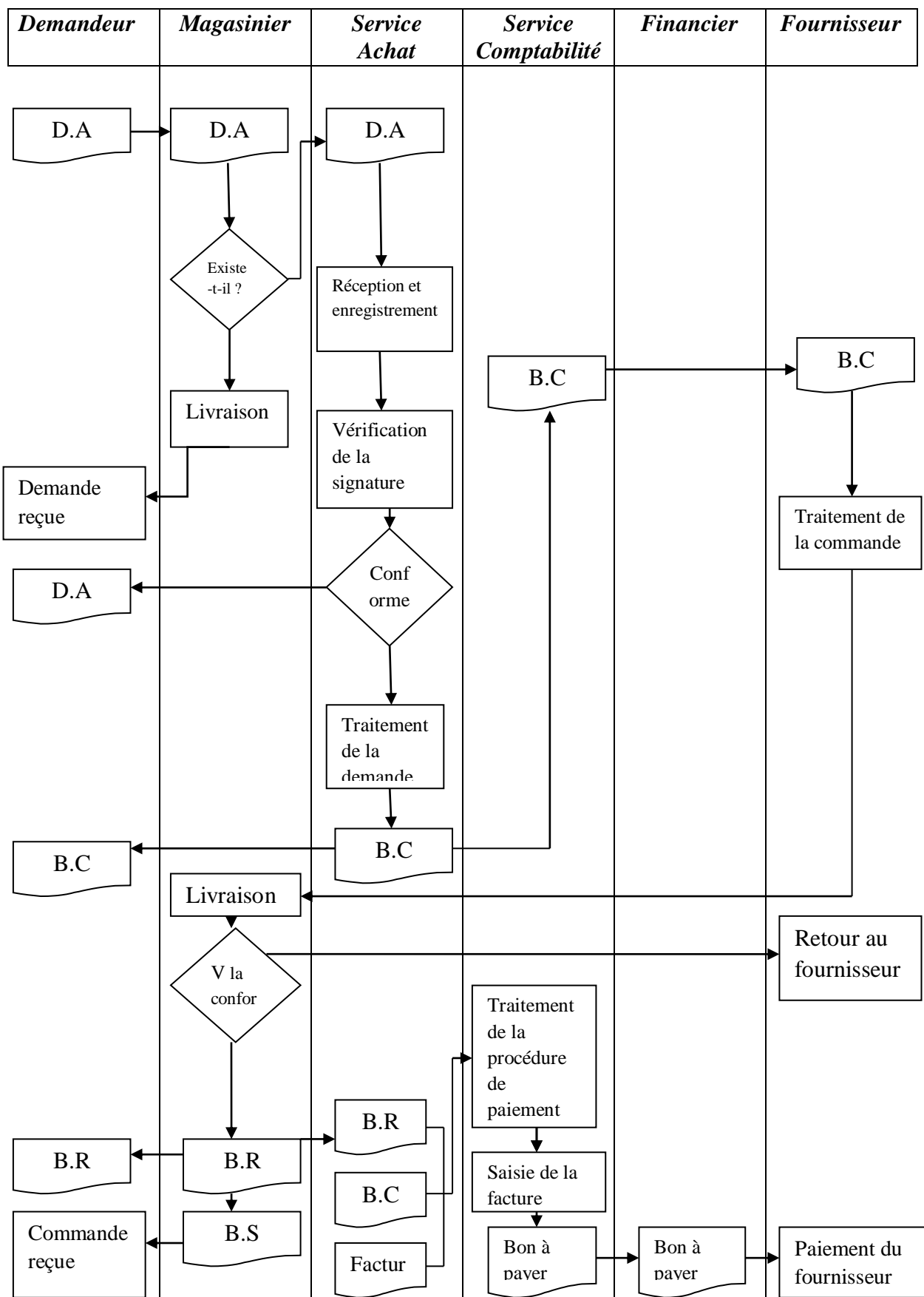
**B.C** : Bon de Commande.

**B.R** : Bon de Réception.

**B.S** : Bon de Sortie.

**D.A** : Demande d'Achat.

**Figure n°07** : *Diagramme de circulation des documents.*



Source : réalisée par nous même à l'aide de chef de service d'audit interne.

**3.2.1 : Les avantages de diagramme de circulation des documents :**

Il s'agit d'un document figuratif, il est donc facile à lire et à comprendre. Chaque opération est matérialisée par des symboles différents : création de documents, copie, comparaison et archivage... : la circulation des documents est indiquée par des flèches passant par les entités liées.

En contrôle interne, il n'est pas nécessaire d'utiliser de nombreux symboles et leurs significations sont suffisamment connues. Par conséquent, un organigramme complet peut vous familiariser rapidement avec le programme ou le processus.

C'est un document logique qui conduira à poser des questions types sur chaque document :

- combien d'exemplaires ?
- qui les envoie ?
- où arrivent-ils ?
- qu'en fait-on ?

Les opérations sont montrées dans leur ordre séquentiel, d'où ;

- Mise, en évidence des points forts et des points faibles: les points de contrôle sont clairement identifiés et les interfaces entre services mises en lumière. La schématisation va rendre visibles les anomalies, document inutilisé, absence de contrôle, ou contrôle insuffisant, traitement redondant, etc.
- Les risques d'omission sont minimisés: aucun document et aucun exemplaire ne pourra être oubliés car le diagramme permet de les suivre « à la trace ».
- Le diagramme de circulation est également un outil d'autocontrôle en ce sens qu'il permet de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournies. C'est également un moyen de validation d'informations obtenues par d'autres sources.
- Enfin, et ceci n'est pas un des moindres avantages, le diagramme de circulation est une prime à l'imagination en ce sens qu'il permet à l'auditeur averti d'imaginer des solutions meilleures, des circuits plus efficaces, des contrôles plus simples ou plus complets. Le diagramme de circulation est donc un outil d'assistance utile pour la formulation des recommandations d'amélioration.

**3.2.2 : Les inconvénients de diagramme de circulation des documents :**

Le principal inconvénient est qu'il s'agit d'une technique difficile et nécessite une pratique fréquente pour la maîtriser. L'utilisation du diagramme de circulation demande formation et pratique. Avec l'introduction des logiciels de dessin d'organigrammes, ces difficultés ont été atténuées, ce qui permet d'obtenir des documents avec des dessins parfaits et toutes les combinaisons possibles d'agrandissement ou de réduction.

Il a également cité l'une des lacunes du graphe de circulation, à savoir le fait que ne pouvant tout traduire en symboles, le fichier nécessite généralement des annotations supplémentaire, cependant ; un bon concepteur d'organigramme saura réduire ces notes au minimum.

**3.3 : Le Questionnaire du contrôle interne :**

Le questionnaire du contrôle interne est mis en œuvre lorsque les auditeurs ont élaboré le programme de travail. Chaque question doit permettre d'identifier les points de contrôle sur lesquels l'auditeur va procéder à des tests qui vont permettre d'identifier les faiblesses et de porter un jugement.

**Tableau N° 06 :** Questionnaire du contrôle interne de CEVITAL Agro-industrie**Questionnaire du contrôle interne :**

<b>Question</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Observation</b>
L'entreprise établit elle des prévisions de trésorerie ?	<b>X</b>		
Le service de contrôle interne est-il directement rattaché à la direction générale ?		<b>X</b>	<b>La direction des finances</b>
Le responsable du service de contrôle interne a-t-il une formation suffisante ?	<b>X</b>		
Le service utilise-t-il des méthodes de travail appropriées (programmes de travail, dossiers bien tenus,...) ?	<b>X</b>		
Le service contrôle interne peut-il avoir accès à tous les services, documents...qu'il souhaite ?	<b>X</b>		
Des liens de parenté ou d'intimité prononcée existent-ils entre des membres du service de contrôle interne et des membres d'autres services de l'entreprise ?		<b>X</b>	
Les fonctions sont elles clairement définies et ses travaux sont-ils exécutés conformément aux instructions données ?	<b>X</b>		
Les responsables reçoivent-ils des informations analytiques qui leur permettent de prendre des mesures appropriées ?	<b>X</b>		
Existe-t-il des processus pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables ou dans le manuel de processus comptables ?	<b>X</b>		
Les moyens existants sont-ils suffisants pour atteindre les objectifs préalablement définis ?	<b>X</b>		

**Source :** réalisée par nous même



**Tableau N° 07 :** Questionnaire du contrôle interne sur les achats :

Question	Oui	Non	Observation
La fonction d'achat est-elle centralisée dans un seul service ?	X		
Concernant les achats d'une certaine importance, la concurrence entre plusieurs fournisseurs est-elle organisée par le procédé de l'appel d'offres ?	X		
Les procédures d'achat sont-elles toujours respectées ?	X		
Les bons de commande sont-ils exigé pour tous les achats ? Et Vérifiez-vous le dossier achat qui comporte (bon de commande, bon de réception et facture) ?	X X		
Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisées ?	X		
Est-ce qu'il existe une convention pour chaque exploitant ?	X		<b>Pour la plupart</b>
A-t-on autorisé le service achat à réclamer des avoirs aux fournisseurs ?	X		
Est-ce que les BC sont validés au prix du fournisseur ?	X		
Quelle est la méthode préconisée pour obtenir les meilleurs prix auprès des fournisseurs ?			<b>Consultation de plusieurs fournisseurs appel d'offre tableau comparatif des offres</b>
Existe-t-il des seuils au-delà desquels les personnes ne peuvent plus signer les bons de commandes ?	X		<b>Selon les latitudes financières</b>

**Source :** réalisée par nous même

**Tableau N° 08** : Questionnaire du contrôle interne sur la gestion des stocks

Question	Oui	Non	Observation
Existe-t-il un service de réception ?	X		
Quelle est la méthode utilisée dans la valorisation des stocks ?			<b>CUMP</b>
Est-ce que les fiches de stock sont tenues régulièrement ?	X		
Si oui, sont elles vérifiées par une autre personne ?	X		
Toutes les réceptions de marchandises, matière et fourniture, passent-elle par un service centralisé de réception ?	X		
Les services réceptions vérifient-ils l'état, la quantité, le poids, les mesures des marchandises, matières et fournitures ?	X		
Envoi-t-on directement au service comptabilité les factures dès leur réceptions ?		X	<b>Après vérification et approbation</b>
Le rapprochement des quantités reçus se fait-il au vu de la facture, ou rapproché à la facture une fois la réception terminée ?	X		
Les références et les quantités figurant sur les bordereaux de réceptions, sont-elles comparées pour vérification avec celles figurant sur les factures ?	X		
Le service réception tient-il régulièrement un état des entré, tenu dans l'ordre chronologique ?	X		
Existent-elles des mesures qui garantissent l'exactitude arithmétique du stock ?	X		

**Source** : réalisée par nous même

### 3.4 : Rapport de la mission du contrôle :

Sur la base du questionnaire du contrôle interne et les réponses des responsables des différents départements, nous avons identifié quelques avantages et inconvénients du dispositif du

contrôle interne, afin de pouvoir privilégier les risques liés au service et dans le but de corriger ces risques et de renforcer le contrôle interne.

### **3.4.1 : Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) :**

Muni de notre questionnaire de contrôle interne (QCI), nous nous sommes lancés dans une enquête de terrain à la recherche des anomalies et des dysfonctionnements du système de contrôle interne. A chaque découverte d'anomalie nous avons utilisé un moyen d'analyse simple et clair d'une grande efficacité qui est la FRAP.

La FRAP est un document normalisé qui va conduire et structurer notre raisonnement jusqu'à la formalisation de la recommandation.

Suite au stage effectué au sein de complexe Cevital on a constaté un exemple sur la FRAP suivante :

Le 15/02/2021: l'entreprise a acheté 5 100 000 pièces de rechange au prix facturé de 5,94 DA/l'unité

Le 28/12/2012:achat de 285000 unités d'emballages au prix de 15,30DA/unité

Le 15/04/2021: achat de 850000kg de la matière première essentielle pour la fabrication du sucre au prix 9,75 DA/ kg. Après vérification des factures d'achat, l'auditeur constate des erreurs sur les prix d'achats par rapport au prix de la convention qui sont les suivants :

Les prix conventionnés de pièces de rechange est de 5,14 DA/l'unité

Les prix conventionnés des emballages est de 12,30 DA/l'unité Le prix conventionné de la matière première pour la fabrication du sucre est de 5,45 DA/le kg

Donc on calcul la déférence sur les prix :

Pour l'achat du 15/02/2021 :  $5,94 - 5,14 = 0,8$  DA

$5\ 100\ 000 \times 0,8 = 4\ 080\ 000$  DA

Pour l'achat du 28/02/2021 :  $15,30 - 12,30 = 3$  DA

$285\ 000 \times 3 = 855\ 000$  DA

### Chapitre III : *cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise Cevital*

---

Pour l'achat du 15/04/2021 :  $9,75 - 5,45 = 4,3$  DA

$850\ 000 \times 4,3 = 3\ 655\ 000$  DA

La somme que l'auditeur a fait récupérer pour l'entreprise est :

$4\ 080\ 000 + 855\ 000 + 3\ 655\ 000 = 8\ 590\ 000$  DA

**Tableau N°09 : Feuille de révélation et d'analyse de problème**

(F.R.A.P)N° 01
<b>Problème :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Des erreurs sur les prix d'achat par rapport au prix de la convention signé.</li></ul>
<b>Faits :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Négligence du l'assistant de direction.</li></ul>
<b>Cause :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rapport de confiance entre l'entreprise CEVITAL et l'exploitant.</li></ul>
<b>Conséquence :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Risque de modification du contenu de la convention (prix, durée, article...).</li></ul>
<b>Recommandation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Les folios de la convention doivent être paraphés par la direction commerciale ou autre personne habilitée (assistant de direction).</li></ul>

**Source :** réalisée par nous même

### Chapitre III : *cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise Cevital*

---

Exemple sur les ventes :

Le 02/01/2021 : Vente de 120 000 bouteilles d'huile de 2L pour leur client aux prix de 210 DA /U

03/01/2021 : Vente 1 500 000L de sucre liquide pour une autre entreprise aux prix de 54DA/L.

07/01/2021 : Vente de 870 000Kg de sucre au prix de 62DA/Kg.

Quand les factures de vente sont remise à l'auditeur il constate des erreurs sur les prix du vente des produit car l'entreprise à augmenté tous ses prix de vente de 5%.

L'auditeur a réalise ses calcule a fin de récupéré la différence chez ses clients :

La vente du 02/01/2021 :  $210 \times 0,05 = 10,5$  DA

$120\ 000 \times 10,5 = 1\ 260\ 000$  DA

La vente du 03/01/2021 :  $54 \times 0,05 = 2,7$  DA

$1\ 500\ 000 \times 2,7 = 4\ 050\ 000$  DA

La vente du 07/01/2021 :  $62 \times 0,05 = 3,1$  DA

$870\ 000 \times 3,1 = 2\ 697\ 000$  DA

Donc la que l'auditeur à récupérer et :

$1\ 260\ 000 + 4\ 050\ 000 + 2\ 697\ 000 = 8\ 007\ 000$  DA

**Tableau N°10 : Feuille de révélation et d'analyse de problème**

(F.R.A.P)N° 02
<b>Problème :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Erreur sur les prix de vent des différents produits.</li></ul>
<b>Faits :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Les nouveaux prix de vente ne sont pas encore affichés</li></ul>
<b>Cause :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ L'échéance n'est pas claire.</li></ul>
<b>Conséquence :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Récupération d'une somme de 8 007 000 DA</li></ul>
<b>Recommandation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mise à jour de logiciel</li></ul>

**Source :** réalisée par nous même

**3.5 : Réduction du rapport :**

Ce rapport récapitule tous les dysfonctionnements relevés ainsi que les recommandations apportées pour remédier à ces problèmes.

**Rapport du contrôle interne N° ....**

**Structure contrôlée:** Fonction achat de CEVITAL Agro-industrie

**Mission du contrôle interne :** fonction achat

**Date :** 12/05/2021

**Destinataires :**

- Direction Générale
- Direction des achats

**Rédigé par :**

ZEFFANE Zahir  
MOUSSAOUI Yacine

**Validé par :**

Direction Général

**Approuvé par :**

Chef de mission

Suite à l'avis favorable émis par la direction de l'entreprise pour procéder au contrôle de service achat, notre travail consistait à donner une opinion sur ce service.

Cette mission s'est déroulée au sein du service achat. Elle a concerné non seulement ce service mais également tous les services susceptibles d'être sollicités tout au long de la procédure achat, à savoir le service gestion des stocks et le service finances et comptabilité ainsi que le service contrôle de gestion.

Plusieurs visites sur le terrain ont été effectuées. Un questionnaire de contrôle interne est établi et des entretiens avec des responsables sont tenus.

Durant notre mission nous avons évalué la procédure d'achat et relevé un certain nombre de faiblesses auxquelles nous proposons les solutions présentées ci-dessous :

**Faiblesse 1 :**

- ✓ Des erreurs sur les prix d'achat par rapport au prix de la convention signé.

**Recommandation 1 :**

- ✓ Les folios de la convention doivent être paraphés par la direction commerciale ou autre personne habilitée (assistant de direction).

**Faiblesse 2 :**

- ✓ erreur sur les prix de vent des différents produits

**Recommandation 2 :**

- ✓ Mise à jour de logiciel.

**Source :** réalisée par nous même

**3.6: Impact de contrôle interne sur la performance de l'entreprise CEVITAL :**

**3.6.1 : La performance au sein de CEVITAL :**

CEVITAL à connu une croissance et une diversification importante de ses activités, pour soutenir sa croissance et assurer sa pérennité CEVITAL à limage des grandes entreprises internationales les mieux gérées.

**3.6.2 : la contribution du contrôle interne à la performance de l'entreprise CEVITAL :**

Le contrôle interne est un pilier clé de la performance de CEVITAL et affirment que ce dernier bénéficie d'une autorité de haut niveau qui lui permet d'intervenir dans son processus de performance, alors il semble intéressant d'apprécier le rôle que peut jouer le système du contrôle interne, car il permet de :

- évaluer les processus de management des risques.
- alimenter le conseil de la direction en informations sur les zones des risques.
- sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;
- assurer la conformité par rapport aux lois et aux règlements ;
- s'assurer l'application des instructions de la direction en vue d'améliorer les performances de l'entreprise.

**3.6.3 : Evaluation de la performance de cevital :**

Pour l'évaluation du système du contrôle interne a la performance de l'entreprise CEVITAL nous notons que :



## Chapitre III : *cas pratique du contrôle interne au sein de l'entreprise Cevital*

---

Les auditeurs interne ont clairement conscience que les bonnes pratique du contrôle interne de l'entreprise contribuent à maintenir un climat de confiance indispensable au développements de l'entreprise ; en adoptant des pratique permettant un meilleur contrôle et une performance améliorée. Comme de proposé des solutions et des suggestions pour atteindre les objectifs, d'assurer la performance la rentabilité et la continuité d'exploitation. Apporter soutien et confiance au système du contrôle interne et comprendre qu'il est un vecteur de transparence et de performance de l'entreprise.

### **3.6.4 : analyse de l'entretien effectué au sein de CEVITAL :**

Ci- dessus, nous avons vu la place du contrôle interne dans la maîtrise d'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise, en l'occurrence la fonction d'approvisionnement, pour mieux comprendre l'impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise, et son rôle dans les besoins décisionnels. Pour cela, nous avons interrogé le premier responsable du service audite M<sup>r</sup> : Karim BELKACEM

Nous présenterons ci-dessous les principaux points de notre entretien :

#### *Q1- Que pensez-vous du contrôle interne ?*

--- Le contrôle interne...; cela signifie que le contrôle interne est une fonction sensible de l'entreprise, alors leur absence peut engendre un déséquilibre au sein de l'organisation. Vu son importance pour la maîtrise de ses activités, le contrôle interne occupe une place primordiale au sein de l'entreprise.

#### *Q2-D'après vous l'objectif du contrôle interne est la maîtrise de la performance de l'organisation?*

--- L'entreprise ciblée déclare l'importance du contrôle interne dans la maîtrise de la performance car il est considéré comme une aide au pilotage de l'efficacité et l'efficience d'entreprise par le biais des indicateurs et outils qu'il propose.

***Q3-D'après vous la performance de votre organisation est obtenue quand ?***

--- La performance est atteinte lorsque les objectifs sont atteints d'une part et lorsque le maximum de résultat est atteint avec un minimum de coûts d'autre part. Donc la performance chez la plupart des entreprises est l'association de l'efficacité et l'efficience.

***Q4-Pensez vous que le contrôle interne est nécessaire pour une organisation ?***

--- Le contrôle interne est nécessaire pour la vie de l'organisation. Cela à cause du rôle important du contrôle interne dans la définition des finalités et des objectifs généraux de l'entreprise à long terme d'une part, et d'autre part dans l'élaboration de la stratégie à adopter pour orienter le contrôle vers la réalisation des objectifs fixés.

**Conclusion Chapitre III :**

Ce dernier chapitre du mémoire a comme point principal l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête, c'est-à-dire, une interprétation des cycles du contrôle interne et d'une évaluation sur les points forts et les points faibles dans une entreprise.

L'étude était axée sur le cycle achat de *Cevital* agro-industrie. Tout cela a permis la validation des hypothèses de recherches définie au début de notre travail. Plusieurs problèmes ont été dégagés de notre étude, des recommandations et des solutions ont été avancées pour maintenir les forces du contrôle interne de *Cevital* agro-industrie.

En fin 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.

*Conclusion*

*Générale*

## **Conclusion générale :**

Pour conclure notre travail et afin de confirmer l'intérêt porté et mérité qu'accordent les Entreprises à la fonction de Contrôle Interne, et surtout de diligenter des contrôleurs de confiance, qui se doivent d'être compétent et performant.

Au terme de notre travail qui porte sur l'impact du contrôle interne sur la performance de l'Entreprise CEVITAL

Nous avons pour objectif de souligner l'importance du Contrôle Interne de l'entreprise, d'innover, d'apprécier l'efficacité du processus du contrôle interne afin de mettre a nue tout éventuel risque et d'être une force de proposition de solution afin d'y remédier au moindre dysfonctionnement et par l'occasion booster les Performances de l'entreprise.

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise CEVITAL, ce dernier nous a permis de mettre en application les connaissances acquises durant notre cycle d'études théoriques, pour bien comprendre l'organisation et le fonctionnement de contrôle interne pour bien munir a une performance , et savoir dans quelle mesure le Contrôle Interne permet-il d'assurer la performance du Département.

A cet effet, notre questionnement de départ a été celui de savoir : Quel est l'impact du control interne sur la performance de l'entreprise CEVITAL ?

Nous avons adopté des méthodes qualitatives comme méthodes de recherche et mené des études de cas sur CEVITAL .Cela nous permet de confirmer a priori l'hypothèse de recherche que nous avons avancée ; on peut donc tirer les conclusions suivantes :

- Suite aux différents entretiens que nous avons eu avec les cadre de CEVITAL, notamment sur la formation du personnel, nous avons conclu qu'ils sont formés sur le contrôle interne ; ce qui confirme l'hypothèse N°01.
- Suite a l'entretien de l'auditeur interne il nous est approuvé que le système du contrôle interne est évalué périodiquement par l'audit interne et l'audit externe (commissaire aux compte) ; ce qui confirme l'hypothèse N°02

## Conclusion Générale

---

Notre objectif était de démontrer l'importance du Contrôle interne à la performance d'une Entreprise, nous sommes partis du principe selon lequel toute entreprise se doit d'effectuer des contrôles permanents qui peuvent aller d'une simple révision pour les petites entreprises,

A un audit pour les grandes entreprises et ce dans le but de connaître l'évolution de son entreprise, ou d'un service en particulier, en terme de résultats.

Le Contrôle Interne est une activité indépendante et objective qui donne à l'entreprise un aperçu réel des risques qui l'entoure, lui apporte des conseils pour les éradiquer ou à défaut lui apporter des solutions d'amélioration et de maîtrise de ses opérations. Le Contrôle Interne contribue à créer de la valeur ajoutée.

# *Bibliographie*

## ***Bibliographie***

### **Ouvrage**

- ANGLADE.P, B JANICHON. F, « La pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- Annick BOURGUIGNON, «peut-en définir la performance ? » Revu français de comptabilité, n 269, 1995.
- BAIRD, Johonwilley. «Managing performance », 1986.
- BESCOS P.L ET AL, « contrôle de gestion et management », Montchrestien, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- Berne, « La mise en place d'un système de contrôle interne, (SCI) », contrôle fédérale des finances, Suisse, octobre 2007.
- BOURGUIGNON Thierry, Entreprises vers l'excellence ; ED : DUNOD. Paris 2018.
- BOUQUIN, Henri. Le contrôle de gestion. 8<sup>ème</sup> Editions. Paris.2008.
- CALLAT Allain, « management des entreprises », édition Hachette Livre, France 2008.
- Claude Grenier ; Jean BONNEBOUCHE « Audit et contrôle les activités de l'entreprise » ; édition Foucher ; Paris ; 2003.
- COHEN E., « Dictionnaire de gestion », Édition la Découverte, Paris, 2001.
- DORIATH B., GOUJET C. « gestion prévisionnelle et mesure de la performance » 3<sup>ème</sup>édition, DUNOD, Paris, 2007.
- E EBONDO WA MANDZILA, La gouvernance d'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle, ED Harmattan, Paris, 2006.
- FERNANDEZ Alain, « les nouveaux tableaux de bord des managers », 5<sup>ème</sup> édition EYROLLES, 2011.
- J.REY DEBOVE et al Dictionnaire : Nouveau Petit Robert, ED ; Males herbes, Paris, 1996.
- KHAMKHEM.A, «la dynamique de contrôle de gestion », DONUD, 1976.
- LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance »,3<sup>ème</sup> édition d'organisation, France, 2003.
- LORINO Philipe, « méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage», édition d'organisation 1998.
- MARION, Alain. Diagnostic de la performance de l'entreprise ; ED : DUNOD ; Paris ; 2012.

- MICHELLE BARBARE, Olivier Miller. Manager. DUNOS, Paris, 2006.
- Mohammed HAMZAOU, « Audit gestion des risques et contrôle interne », Edition : village mondial, paris, 2005.
- NADI ZAMBO Benoit26-30«l'évaluation de la performance »édition CAFRAD ; Gambie ; mai 2003.
- NOIROT. P, Walter. J, « Le contrôle interne pour créer de la valeur », Edition AFNOR, 2008.
- P.SCHICK ; J.VERA ; O.BOURROUILH.Perège « Audit interne et référentiel de risques » ; édition DUNOD, Paris 2002.
- Pierre SCHICK « Mémento d'audit interne méthode de conduite d'une mission », édition paris, 2007.
- Pigé. B, « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris, 2008.
- R. VATIER, Audit de la gestion sociale, ED : D'organisations, Paris 1989.
  
- RENARD.J, Théorie et pratique de l'audite interne, Ed : d'organisation, Paris 1994, 1997, 2000, 2004, 2006.
  
- RENARD, J. « Théorie et pratique de l'audit interne », 8ème Édition Eyrolles, Paris, 2013.
  
- René DEMEESTERE, « comptabilité de gestion », ED : DUNOD, Paris, 2004.
- Robert Obert Marie-Pierre Mairesse, « comptabilité et audit : manuel et applications », 2e édition, DUNOD, Paris, 2009.
- SIRUGUET J., « Le Contrôle Comptable Bancaire –Un Dispositif De Maitrise Des Risques- », Revue Banque Edition, Paris, Tom 1 : Principes, Normes et Techniques, 2ème Edition, 2007.
  
- SOUTENAIN J-F et FARCET, organisation et gestion de l'entreprise, Ed FOUCHER, Paris, 2006, P 382.
  
- Stéphanie THIERY-DBUISSON, « L'audit », Ed. La Découverte, Paris, 2004.

### **Articles de périodiques**

- BOUQUIN H, « le contrôle de gestion », presses universitaires de France, collection gestion. 6ème éd. Paris, 2004.



- Le dispositif de contrôle interne: Résultat des travaux du groupe de Place ; cadre de référence : « IFACI » Paris- Janvier 2007.
- Support de cour « Contrôle interne et évaluation des risques », de Mr DUBUIS Hervé, IFACI Formation.
- VOYER, Pierre. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2<sup>ème</sup> édition presse de l'université du Québec.

#### Sites internet

- « Audit interne, indépendance au sein du secteur public »,www.issai.org media
- <https://www.cevital-agro-industrie.com/>
- <https://www.lemoineconseil.fr/performance-de-l'entreprise/>
- <http://gestionfacile.blogspot.com/la-performance-dans-les-entreprises.html>
- MARIE CAROLINE Morand, « La performance globale et ses déterminants », 2008, [www.cerg.acversailes.fr](http://www.cerg.acversailes.fr)
- [www.piloter.org](http://www.piloter.org)

# *Annexes*

Annexe N°01



Réalisations en CA HT et évaluations par Année

PRODUITS	CAHT2019	CAHT2020	Evolut2019/2020
BOISSONS	5 380 029 332	6 328 698 723	18%
HUILE	45 686 013 459	55 679 779 810	22%
MARGARINE	7 468 937 300	8 252 132 236	10%
<b>Total general</b>	<b>58 534 980 090</b>	<b>70 260 610 769</b>	<b>20%</b>



CEVITAL SPABEJAIA

Complexe Cevital Béjaïa  
Nouveau Quai Port de Béjaïa

# COMMANDE VENTE

## Annexe N°02

Client : C2208001  
N° pièce : CC BEJ17003111  
Date pièce : 16/01/2017  
Montant net : ~~276 729,60 DZD~~

06000 BEJAIA

Tél: +213 (0)34 20 20 00 Fax: +213 (0)34 21 27 73

Capital: 69 568 256 000,00 DZD

Numéro RCS: 98 B 03802 BEJAIA

Code Siret:

Code NAF:

N° Intracommunautaire:

Forme juridique: SPA

### Adresse du donneur d'ordre:

C2208001  
BEJAIA

Z.A, Dar El Beida lot N° 21 à

16000 ALGER GARE  
ALGÉRIE

N° pièce	Réf. pièce	Date pièce	Date livraison
CC BEJ17003111	BC N° 19820 E	16/01/2017	16/01/2017

Devise: DZD

Page: 1

Commercial:

Article	Désignation	Qté com.	Qté tarifée	Prix brut	Remise	Prix net	Montant HT	TV
B9812Y7001	E.F ORANGE 2L PET	3,00 P80	1 440,0 UN	82,36		82,36	118 598,40	TN
B9812Y8019	E.F ORANGE/PECHE 2 L PET	2,0000 PL	960,0000 UN	82,36		82,36	79 065,60	TN
B9812Y8040	E.F ABRICOT 2L PET	2,0000 PL	960,0000 UN	82,36		82,36	79 065,60	TN
	<i>Sous-total</i>						276 729,60	

TVA	Base	Taux	Montant TVA
Taxe	Base	Taux	Montant taxe

Montant HT	276 729,60 DZD
Montant TPF	0,00 DZD
Montant TVA	0,00 DZD
Montant TTC	276 729,60 DZD
Acompte	0,00 DZD
Net à payer	276 729,60 DZD

Echéance : Chèque Paiement Comptant

Condition de transport: LIVRAISON EN 48 HEURES

Catégorie de transport: NUMILOG



Complexe Cevital Béjaïa – BEJAIA

### Annexe N°03

### BON AFFECTATION

Il est affecté à : NUMIDIS SPA

Catégorie Transport : NUMILOG

Code client : C2208001

N° R.C. : 07B0976056

Identifiant fiscal : 000716097605646

N° article fiscal : 16186671126

Commande Client N° : CC BEJ17003111		Réf. pièce :		BC N° 19820 ENTREPOT B		Date :	
Article	Désignation	Quantité	P.U.	TVA	Dépôt	Montant H.T.	
B9812Y7001	E.F ORANGE 2L PET	3,00 P80	82,36	19,00 %	DLOGCOJEK	118 598,40	
B9812Y8019	E.F ORANGE/PECHE 2 L PET	2,0000 PLT	82,36	19,00 %	DLOGCOJEK	79 065,60	
B9812Y8040	E.F ABRICOT 2L PET	2,0000 PLT	82,36	19,00 %	DLOGCOJEK	79 065,60	

Montant HT	276 729,60 DZ
------------	---------------

Mode Règlement : VEB

Visa du responsables des ventes :

SPA au capital de 69 568 256 000,00 DZDN° RC : 98 B 03802 BEJAIA

N° IF : 099806000380297 - N° AF :06010108900

**Siège Social** Complexe Cevital Béjaïa - BEJAIA

Tél. : +213 (0)34 20 20 00 - Fax :+213 (0)34 21 27 73

E-mail : info@cevital.com

*Annexe N°04*

*Tableau N°09 : Feuille de révélation et d'analyse de problème*

<b>(F.R.A.P)N° 000</b>
<b>Problème :</b>
<b>Faits :</b>
<b>Cause :</b>
<b>Conséquence :</b>
<b>Recommandation :</b>

# *Table des Matières*

## **Table des matières**

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des Abréviations**

**Liste des tableaux et figures**

**Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Approche conceptuelle du contrôle interne : .....</b>	<b>04</b>
<b>Introduction Chapitre I : .....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Généralité sur le contrôle interne : .....</b>	<b>04</b>
1.1 : Définition du contrôle interne .....	04
1.1.1 : Définition du contrôle interne au sens classique .....	04
1.1.2 : Définition du contrôle interne selon le référentiel COSO .....	05
1.1.3 : Définition du l'institut Française de l'audit et du Contrôle Interne(IFACI) .....	05
1.1.4 : Définition du contrôle interne selon l'institut American of Certified Publique Accountants (CPA).....	05
1.2 : Les composants du contrôle interne .....	06
1.2.1 : Environnement du contrôle .....	08
1.2.2 : Évaluation des risques .....	08
1.2.3 : Activité de contrôle .....	08
1.2.4 : L'information et la communication .....	08
1.2.4.1 : l'information.....	08
1.2.4.2 : la communication.....	09
1.2.5 : Le pilotage.....	09
1.3 : Les objectifs du contrôle interne .....	09



1.3.1 : La conformité aux lois et règlements.....	10
1.3.2 : L'application des instructions et des orientations fixes par la direction générale ou le directoire.....	10
1.3.3 : La sauvegarde du patrimoine.....	10
1.3.4 : La fiabilité des informations financières.....	11
1.4 : Le lien entre les objectifs et les composants de contrôle interne.....	12
<b>Section 02 : Acteur et principe du contrôle interne.....</b>	<b>12</b>
2.1 : Les acteurs du contrôle interne.....	12
2.1.1 : Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance.....	12
2.1.2 : La direction générale (DG) ou le directoire.....	13
2.1.3 : L'audit interne.....	13
2.1.4 : Le personnel de la société.....	13
2.1.5 : Les tiers.....	14
2.2 : Les principes du contrôle interne.....	14
2.2.1 : Principe d'organisation.....	14
2.2.2 : Principe d'intégration (autocontrôle).....	14
2.2.3 : Principe de permanence.....	15
2.2.4 : Principe d'indépendance.....	15
2.2.5 : Principe d'information.....	15
2.2.6 : Principe d'harmonie.....	16
2.2.7 : Principe de la qualité de personnel.....	16
2.3 : Les avantages du contrôle interne.....	16
<b>Section 03 : Le contrôle interne et l'audit interne:.....</b>	<b>17</b>
3.1 : Définition de l'audit interne et ses objectifs.....	17
3.1.1 : Définition de l'audit interne.....	17
3.1.2 : Les objectifs de l'audit interne.....	18

3.1.2.1 : La régularité et/ou conformité .....	18
3.1.2.2 : L'efficacité.....	19
3.1.2.3 : La pertinence .....	19
3.1.3 : Le rôle de l'audit interne.....	19
3.2 : Les notions voisines de l'audit interne.....	20
3.2.1 : L'audit externe.....	20
3.2.2 : Contrôle de gestion .....	22
3.2.2.1 : Les similitudes.....	22
3.2.2.2 : Les divergences.....	22
3.2.2.3 : Les complémentarités .....	23
3.2.3 : Contrôle interne.....	23
3.3: Les limites et la qualité du contrôle interne : .....	24
3.3.1 : Les limites du contrôle interne.....	24
3.3.1.1 : L'erreur du jugement.....	25
3.3.1.2 : Les dysfonctionnements.....	25
3.3.1.3 : Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management.....	25
3.3.1.4 : La collection .....	26
3.3.1.5 : Le rapport couts/bénéfices.....	26
3.3.2 : La qualité du contrôle interne.....	26
3.3.2.1 : L'efficacité du contrôle interne .....	27
3.3.2.2 : L'efficience .....	28
<b>Conclusion Chapitre I :.....</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre II : Evaluation de la performance e l'entreprise :.....</b>	<b>29</b>
<b>Introduction Chapitre II :.....</b>	<b>29</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la performance de l'entreprise.....</b>	<b>29</b>
1.1 : Définition de la performance.....	29
1.2 : Les objectifs de la performance.....	30

1.3 : Les types de la performance.....	31
1.3.1 : Performance externe.....	31
1.3.2 : Performance interne.....	31
1.3.2.1 : La performance économique.....	32
1.3.2.2 : La performance financière.....	32
1.3.2.3 : La performance sociale.....	32
1.3.2.4 : La performance managerielle .....	32
1.3.2.5 : La performance organisationnelle.....	32
<b>Section 02 : Les critères d’appréciation de la performance de l’entreprise : .....</b>	<b>33</b>
2.1 : L’efficacité.....	34
2.2 : L’efficience.....	34
2.3 : L’économie.....	36
2.4 : La pertinence .....	37
<b>Section 03 : Les indicateurs et les notions de mesure de la performance : .....</b>	<b>38</b>
3.1 : Indicateur de la performance.....	38
3.1.1 : Définition d’indicateur de la performance.....	38
3.1.1.1 : l’indicateur de performance entant que donnée quantitatif.....	38
3.1.1.2 : l’indicateur entant que mesure l’efficacité.....	38
3.2 : les différents types d’indicateurs de la performance.....	39
3.2.1 : Les indicateurs d’activité ou de production.....	39
3.2.1.1 : Les indicateurs d’activité.....	39
3.2.1.2 : Les indicateurs de production.....	39
3.2.2 : L’indicateur de moyens.....	39
3.2.3 : L’indicateur d’efficacité.....	40
3.3 : La notion de mesure de la performance.....	40
3.3.1 : Les axes de mesure de la performance.....	40
3.3.2 : Les conditions pour réaliser une mesure de performance efficace.....	42

3.4 : Le lien entre le contrôle interne et la performance de l'entreprise .....	43
<b>Conclusion Chapitre II :.....</b>	<b>44</b>
<b>Chapitre III : Cas pratique du contrôle interne au sien</b>	
<b>de l'entreprise <i>Cevital</i> SPA :.....</b>	<b>45</b>
<b>Introduction Chapitre III :.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 01 : Présentation de l'organisation de <i>Cevital</i>.....</b>	<b>45</b>
1.1 : Présentation du complexe <i>Cevital</i> .....	45
1.1.1 : Historique.....	45
1.1.2 : Localisation géographique.....	46
1.1.3 : Activité et atouts de <i>Cevital</i> .....	47
1.1.3.1 : Les différentes activités de <i>Cevital</i> .....	47
1.1.3.2 : Les atouts de l'entreprise.....	49
1.1.4 : Le succès émérite du Groupe <i>Cevital</i> .....	49
1.2 : L'organisme structurel et les différents services.....	50
1.2.1 : La structure d'encadrement.....	50
1.2.2 : Les différents services et composant de la DG.....	52
1.2.3 : Les différents services et composant de la DFC.....	58
<b>Section 02 : le contrôle interne au sien de l'entreprise <i>Cevital</i> :.....</b>	<b>60</b>
2.1 : Présentation de service de contrôle interne .....	60
2.2 : Présentation de la fonction d'achat .....	60
2.2.1 : Généralité sur les achats.....	60
2.2.2 : Description des taches de procédure d'achat.....	61
2.2.2.1 : Emission du besoin et demande d'achat.....	61
2.2.2.2 : Traitement de la demande d'achat et établissement de la commande.....	62
2.2.2.3 : Réception et contrôle des marchandises.....	63
2.2.2.4 : Comptabilisation.....	64

2.2.2.5 : Règlements.....	64
<b>Section 03 : Démarches et impacte du CI au sein de l'entreprise CEVITAL.....</b>	<b>64</b>
3.1 : La grille d'analyse des taches.....	65
3.1.1: commentaires de grille d'analyse des taches .....	67
3.1.1 : Analyse de la grille d'analyse des taches.....	67
3.2 : Diagramme de circulation des documents.....	68
3.2.1 : Les avantages de diagramme de circulation des documents .....	70
3.2.2 : Les inconvénients de Diagramme de circulation des documents.....	71
3.3 : Questionnaire de contrôle interne.....	71
3.4 : Rapport de la mission de contrôle.....	74
3.4.1 : Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) .....	75
3.5 : Réduction du rapport .....	79
3.6 : Impact du contrôle interne sur la performance de l'entreprise de CEVITAL.....	80
3.6.1 : La performance au sein de CEVITAL.....	80
3.6.2 : La contribution du contrôle interne a la performance de CEVITAL.....	80
3.6.3 : Evaluation de la performance de CEVITAL.....	80
3.6.4 : analyse de l'entretien effectué au sein de <i>CEVITAL</i> .....	81
<b>Conclusion Chapitre III.....</b>	<b>82</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>83</b>
<b>Bibliographié</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Table des Matière</b>	

### **Résumé :**

*À travers les années le contrôle interne a su s'imposer comme fonction à part entière du fait par son apport, par sa méthodologie et par ses concepts. Il ne serait pas étonnant que CEVITAL Agro-industrie veuille l'intégrer en soutien au management et comme partenaire de la direction générale dans le souci d'être plus efficace et plus performant.*

*L'appréciation de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité qui joue un rôle major pour contrôler la performance d'une entreprise et qui permet de vérifier que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience ; pour mesurer la performance d'une entreprise, le contrôleur de gestion prend en charge des indicateurs de mesure qui lui permettent de faire une appréciation, et les modèles d'évaluation.*

*D'après l'étude pratique menée au sein de l'entreprise Cévital Agro-industrie on a constaté que cette dernière a accordé une grande importance à la fonction contrôle interne et a pris conscience de la valeur ajoutée qu'elle apporte à son organisation notamment en matière d'amélioration de ses performances.*

**Mots clés : Contrôle interne, performance, efficacité, efficience.**

### **Abstract :**

*Over the years, internal control has established itself as a function in its own right because of its contribution, its methodology and its concepts. It wouldn't be surprising if Cévital Agro industry want to integrate in support of management and as a partner of general management in order to be more efficient and more efficient.*

*Assessment of a company's performance a still relevant question which plays a major role to monitor the performance of a company which made it possible to verify that resources are obtained and used effectively and efficiently ; to measure the performance of a company, the management controller supports measurement indicators measurement that allow him to make an assessment, and evaluation models.*

*According to the practical study carried out within the company Cévital Agro industry we found that the latter gave great importance the internal control function and became aware added value that she brings to her organization especially in terms of improvement of its performance.*

**Keywords : Internal control, performance, efficiency, efficiency.**