

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management de la Chaîne Logistique

**Le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des
risques et le pilotage de la performance**

ETUDE DE CAS : LafargeHolcime ALGERIE

Élaboré par :

Souha BEN IBRAHIM

Encadré par :

Dr : MehdiBOUCHETARA

Membre de jury :

Président	IRATEN	Sabrina	Docteur	ENSM
Encadrant	BOUCHETARA	Mehdi	Docteur	ENSM
Examineur	SABA	Amine	Docteur	ENSM

Année universitaire 2021-2022

Résumé

Le fonctionnement d'un système de contrôle interne efficace et efficient est très important pour chaque entreprise afin de minimiser les risques et avoir un pilotage global pour sa performance

A travers cette étude nous allons essayer d'analyser le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques et sa relation avec le pilotage de performance, ensuite nous allons examiner cette relation sur un processus « le crédit » au sein de LafargeHolcim Algérie. Cette étude suivra une méthodologie qualitative. Les résultats décrivent la contribution du contrôle interne par ses outils, missions et responsabilités.

Nous concluons que l'adoption d'un système de contrôle interne favorise l'atténuation des inexactitudes importantes qui conduisent à la présentation d'états financiers peu fiables. En outre, des contrôles internes efficaces jouent un rôle majeur dans l'atténuation des transactions frauduleuses qui peuvent entraîner de mauvais résultats financiers pour l'organisation.

Mot clés : Système de contrôle interne, maîtrise des risques, pilotage de performance

Abstract

The functioning of an effective and efficient internal control system is very important for each company in order to minimize risks and to have a global steering for its performance

Through this study we will try to analyze the role of internal control in risk management and its relationship with performance management, then we will examine this relationship on a process "the credit" within LafargeHolcim Algeria. This study follows a qualitative methodology. The results describe the contribution of internal control not these tools, missions and responsibilities.

We conclude that the adoption of a system of internal control promotes the mitigation of material misstatements that lead to unreliable financial statements. In addition, effective internal controls play a major role in mitigating fraudulent transactions that can lead to poor financial results for the organization

Key words: Internal control system, risk management, Management control

الملخص

يعد عمل نظام الرقابة الداخلي الفعال امرا مهما للغاية لأي شركة لتوجيه أدائها وتقليل مخاطرها سنحاول من خلال هذه الدراسة تحليل دور الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر وعلاقتها بإدارة الأداء ثم سندرس هذه العلاقة على عملية (الائتمان) داخل شركة لافارج هولسيم الجري. تتم هذه الدراسة وفق المنهجية النوعية والنتائج تصف مساهمة الرقابة الداخلية عبر ادواتها، مهاهما ومسؤولياتها.

نستنتج ان اعتماد نظام الرقابة الداخلية يعزز من التخفيف من الاخطاء الجوهرية التي تؤدي الى بيانات مالية غير موثوقة بالإضافة على ذلك تلعب الضوابط الداخلية دورا رئيسيا في التخفيف من المعاملات الاحتمالية التي يمكن ان تؤدي الى نتائج مالية سيئة.

الكلمات المفتاحية: نظام الرقابة الداخلي، إدارة المخاطر ومراقبة الاداء

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à remercier vivement mon encadrant de l'école nationale supérieure de management, Docteur Mehdi BOUCHETARA pour leurs conseils

Un grand merci à madame Feriel FAFAT, mon tuteur de stage et le manager contrôle interne chez LafargeHolcim pour sa disponibilité et son support. Je tiens aussi à remercier Monsieur Seifeddine BOUADENE auditeur et contrôleur interne, pour ses efforts lors de cette aventure dans le monde professionnel, et pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement en entreprise

Je remercie aussi madame Nesrine GHARBI, Directeur contrôle interne, merci de m'avoir donné un excellent exemple de réussite d'une femme algérienne leader. Pour son implication, motivation et son temps

Un grand merci à mes parents « Salim et Wassila » pour m'avoir donné le soutien, l'encouragement, de l'amour sans limite et pour avoir toujours cru en moi.

Tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Veillez trouver, dans ce travail, ma reconnaissance et mon profond respect.

Table des matières

Résumé.....	II
REMERCIEMENT	IV
Table des matières	V
LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
Liste des abréviations.....	XI
INTRODUCTION.....	1
1.1. Contexte et intérêt du thème :	1
1.2 L'objectif :.....	2
1.3. Problématique :	3
1.4. Présentation du terrain de recherche	3
1.5. Méthode	3
1.6. L'intérêt du thème	3
1.7 Le plan de travail :	3
Chapitre 01 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	5
Section 01 : Revue de littérature	6
Revue de littérature :	6
L'audit interne comme outils indispensable de contrôle interne :.....	7
Définition de l'audit interne :.....	7
Le contrôle interne et la prévention contre les fraudes :	9
La maîtrise des risques et le contrôle interne :.....	12
Section 02 : Concepts généraux du contrôle interne :	13
2.1. L'histoire des contrôles internes	13

2.2.	Le COSO :	16
2.3.	Définition contrôle interne :	17
2.4.	Les standards générale de contrôle interne.....	18
2.5.	La Pratique du Contrôle Interne :.....	20
2.6.	Les objectifs et les défis des contrôles internes :	20
2.7.	Les composantes interdépendantes d'un système de contrôle interne :	21
2.8.	Le contrôle interne et les fonctions de l'entreprise :.....	21
2.9.	la loi Sarbanes -Oxley :.....	24
2.10.	Le rôle de contrôle interne :.....	26
2.11.	Les niveaux de contrôle interne dans l'entreprise :.....	26
2.12.	Le contrôle interne et les ERP :.....	27
Section 03 : généralités sur les risques dans l'entreprise		29
3.1.	Le concept risque :	29
3.2.	Une approche de management des risques :.....	31
3.3.	Evaluation des risques :	33
Section 04 : le pilotage de la performance et le contrôle interne		35
4.1.	Information et communication	35
4.2.	Le pilotage :	36
4.3.	La performance de l'entreprise :	36
1.3.2.	:.....	38
Les différents types d'indicateurs		40
4.4.	Influence des composantes du système de contrôle interne sur la performance de l'entreprise :	43
CHAPITRE II :		45
CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL		45
Section 01 : Cadre méthodologique		46
1.1.	Démarche méthodologique.....	46

1.2. Les méthodes et les outils de collecte de données :	47
Section 2 : contexte organisationnel	49
2.1. Présentation de l'organisme d'accueil	49
2.2. Vision de l'entreprise :	49
2.3. Chiffres clés :	49
2.4. Vision pour l'année 2022 :	50
2.5. Les missions :	51
2.6. La Stratégie :	51
2.7. Organisation de LafargeHolcim Algérie	52
CHAPITRE III :	55
RESULTATS ET DISCUSSIONS	55
Section 01 : Résultat.....	56
1.1. Le département « contrôle interne »	56
1.2. Les standards de contrôle interne de l'entreprise :	56
1.3. Normes minimales de contrôle (MCS)	57
1.4. La séparation des tâches (Segregation of Duties)	58
1.5. Conservation et suppression des données.....	58
1.6. Le contrôle interne touche toutes les grandes lignes dans l'entreprise :	59
1.7. Les missions de contrôle interne :	60
1.8. Rôle et responsabilité :	61
1.9. Cycle de gestion du contrôle interne.....	63
1.10. L'audit interne :	64
1.11. La Documentation des processus	64
1.12. Évaluation des risques et plan de contrôle interne	65
1.13. Analyse des risques de l'entreprise :	66
1.14. Le processus crédit :	66
1.15. Le contrôle interne et le pilotage de performance :	70

Section 02 : Discussion	72
BIBLIOGRAPHIE	76
ANNEXES	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: les type de risque	30
Tableau 2: Spécification – contrôle interne / indicateur clé de performance / Temps de reporting des défaillances	42
Tableau 3 : Le contrôle interne touche toutes les grandes lignes dans l’entreprise	59
Tableau 4 : Les missions de contrôle interne	60
Tableau 5 : Rôle et responsabilité	61
Tableau 6 : Analyse des risques de l’entreprise	66
Tableau 7 : Analyse des risques crédit.....	67

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les niveaux de contrôle interne	26
Figure 2 : Les niveaux de contrôle interne	27
Figure 3: Le positionnement du Risk Management Dans l'organisation	31
Figure 4: Entreprise Risk Management, contingence et performance	32
Figure 5: La création d'une culture de risque.....	34
Figure 6: les critères de la performance.....	37
Figure 7: Les critères de choix des indicateurs de performance	41
Figure 8 : l'oganigramme de l'entreprise.....	54

Liste des abréviations

CI : Contrôle interne

SCI : système contrôle interne

DOA: Delegation Of Authorities

MCS: Minimum control Standers

ERP: Enterprise Resources Planning

ERM: Enterprise risque management

INTRODUCTION

1.1. Contexte et intérêt du thème :

Les entreprises de toutes tailles sont soumises à divers risques. Parmi ceux-ci figurent les risques juridiques, réglementaires, stratégiques, opérationnels, financiers et de réputation.

Chaque organisation fonctionnelle est soumise à un ou plusieurs de ces types de risques, chacun d'entre eux pouvant avoir un impact sur les résultats de l'entreprise.

Avoir un impact sur les résultats de l'entreprise. Les entreprises utilisent un certain nombre de politiques et d'outils, tels que l'assurance, la création de fonds de réserve, les politiques d'investissement et les normes de contrôle pour gérer les risques.

Le concept de contrôle interne est l'une des marques d'une gouvernance efficace et de bonnes opérations commerciales. Sans un solide système de contrôle interne, les organisations ne peuvent pas garantir que les intérêts des parties prenantes de l'entreprise sont protégés.

Dans l'objectif d'assurer la pérennité et l'amélioration continue de la performance, toute organisation se trouve dans l'obligation de mettre en place des sécurités permanentes, à travers le renforcement de son système de contrôle interne qui représente un garde-fou contre les éventuelles irrégularités. Un certain nombre de cadres de recherche et de référence se sont attachés à décrire les éléments du système de contrôle interne.

Le contrôle interne, les organisations ne peuvent pas garantir que les intérêts des parties prenantes de l'entreprise sont protégés. Des contrôles internes solides soutiennent les buts et objectifs de l'organisation, tout en aidant à se prémunir contre les risques de perte financière, de gaspillage opérationnel, d'irresponsabilité environnementale et de corruption financiers, de gaspillage opérationnel, d'irresponsabilité environnementale, de fraude d'entreprise et même des atteintes à la réputation qui peuvent être irréparables. Le contrôle interne de l'information financière reste un domaine d'importance majeure dans la gouvernance d'une organisation.

1.2 L'objectif :

L'objectif de notre étude est d'analyser le rôle de contrôle interne afin de maîtriser les risques au sein de l'entreprise, et avoir son impact sur le pilotage de performance. Nous allons voir tous les outils que le contrôle interne suit et utilise au but de réaliser sa stratégie.

1.3. Problématique :

Quel est le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques et le pilotage de la performance de l'entreprise ?

Questions secondaires :

- Comment le système de contrôle interne réussit-il une gestion des risques dans l'entreprise ?
- Quel est le rôle du contrôle interne dans la performance de l'entreprise ?
- Quelle est l'importance du contrôle interne au sein de l'entreprise ?

1.4. Présentation du terrain de recherche

La recherche suivante est prise en charge par le département de contrôle interne de l'entreprise LafargeHolcim ALGÉRIE qui a un siège à Alger et ses 3 usines Msila, Biskra et Mascara.

1.5. Méthode

Afin de répondre à notre problématique et de tester nos hypothèses de recherche, notre étude s'appuie sur une étude quantitative visant à analyser les pratiques de mesure de la performance et ce, en menant une enquête par questionnaire.

1.6. L'intérêt du thème

Notre intérêt est focalisé sur l'importance d'un système de contrôle interne efficace et efficient dans la gestion de l'entreprise grâce à la maîtrise des risques.

1.7 Le plan de travail :

Le présent travail est divisé en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous faisons une revue de la littérature qui résume certaines études antérieures traitant de thèmes similaires à notre étude. Ensuite, nous abordons le cadre conceptuel, qui comprend un bref passage théorique sur les principaux concepts de notre sujet avec les éléments clés qui les entourent. Dans le deuxième chapitre, nous nous concentrons d'abord sur le cadre méthodologique adopté pour la recherche, tel que l'approche méthodologique choisie, les méthodes d'analyse, les outils de collecte de données, après nous allons présenter l'organisme d'accueil « LafargeHolcimAlgérie ». Le dernier chapitre intitulé résultats et

discussion, présente et analyse les résultats obtenus. En dernier lieu, nous allons proposer des recommandations

**Chapitre 01 : REVUE DE
LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Ce chapitre a pour objectif de présenter la revue de littérature et le cadre conceptuel du contrôle interne et la gestion des risques. D'abord on va commencer par une présentation de l'étude passée sur notre sujet, les articles et les publications qui ont parlé sur le contrôle interne, ces objectifs et son impact sur la gestion des risques dans l'entreprise

Après on va entamer le cadre conceptuel ou discuter les concepts clés de notre thème par une détermination des éléments clés et pour valoriser les notions de bases de notre sujet.

Section 01 : Revue de littérature

La revue de littérature est une évaluation critique des développements de la recherche dans un domaine spécialisé, elle compte normalement de nombreuses références pour l'objectif de connaître des sources d'information et des méthodes de recherches, valider l'originalité d'un projet de recherche, identifier des erreurs à éviter et finalement pour identifier les experts d'un sujet (Zina d'Oleary, 2004)

En projet de réaliser notre revue de littérature, nous avons examiné plusieurs articles des auteurs qui ont discuté notre thème qui s'intitule (le rôle du contrôle interne sur la maîtrise des risques et le pilotage de performance). Pour réussir enrichir notre recherche nous avons consulté une série des articles dans ce contexte.

Revue de littérature :

(KAMAU CAROLINE NJERI, 2017) a développé l'impact de contrôle interne sur la performance financière de l'entreprise sous le titre « EFFECT OF INTERNAL CONTROLS ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF MANUFACTURING FIRMS IN KENYA ». Il a utilisé la méthode qualitative

Premièrement, les résultats de l'étude montrent que les activités de surveillance sont étroitement liées aux indicateurs de rendement financier. Les résultats de l'étude ont conclu que les sociétés de fabrication qui ont investi dans des systèmes de contrôle interne efficaces ont amélioré leur rendement financier.

Supérieur à ceux dont le système de contrôle interne est défaillant. D'après les résultats, il a été révélé que les entreprises manufacturières qui respectent l'intégrité, les valeurs éthiques, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, le suivi et les technologies de l'information et de la communication ont enregistré des performances financières élevées.

Les technologies de l'information et de la communication ont enregistré des performances financières élevées. La plupart des sites de grandes entreprises de fabrication qui ont pleinement investi dans des systèmes de contrôle interne solides ont été en mesure d'atténuer la fraude.

Sur la base des résultats de l'étude, les résultats indiquent que certaines petites entreprises manufacturières de petite taille ont été confrontées à des défis dans la mise en œuvre efficace des systèmes de contrôle interne en raison de l'absence de ressources suffisantes pour embaucher du personnel compétent et investir dans les techniques modernes, par exemple les technologies de l'information et de la communication.

D'après les résultats de l'étude, les révisions internes des unités de contrôle interne de la plupart des entreprises manufacturières ne sont pas effectuées périodiquement, le suivi n'a pas été effectué régulièrement et l'attribution inopportune des tâches de contrôle n'a pas été faite régulièrement et l'attribution inopportune des rapports d'audit a conduit au manque de conformité des rapports d'audit.

L'audit interne comme outils indispensable de contrôle interne :

Définition de l'audit interne :

L'audit interne est défini comme : *« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorations et contribuer à créer de la valeur ajoutée*

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »

i.(Version française de la définition internationale approuvée le 21 Mars 2000 par le conseil d'administration de l'IFACI ([Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne](#)).Traduction de la définition internationale approuvée par l'IA le 29 juin 1999)

Pour ce chercheur le système de contrôle interne efficace peut former un avantage concurrentiel important pour l'entreprise quelle que soit la taille ou le secteur dans la quel elle évolue plusieurs entreprises ont donc qu'il ne me suffit pas d'avoir un dispositif de contrôle mais il faut qu'il soit efficace et efficient pour qu'il puisse assurer son rôle de facteur de succès et d'avantage concurrentiel ([meriem, 2016](#))

Les résultats de cette étude résumés dans les points suivants : (puisque l'audit interne est l'un des éléments de contrôle interne ce dernier devenue plus qu'une nécessité) dans ce cas pour comprendre le contrôle interne il faut voir une réponse sur la question de (*quoi faire pour maîtriser les activités ?*) donc c'est la maîtrise de fonctionnement de l'entreprise par le biais d'un ensemble de sécurité

Le contrôle interne doit prendre part en qualité de conseiller, les auditeurs doivent assister les managers dans la gestion des entreprises par leur conseil afin de permettre à l'entreprise d'aller de l'avant et d'être performante et compétitive à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale (Meriem, 2016)

Pour finir, cette recherche confirme que pour prévenir la performance de l'entreprise il est nécessaire qu'il y ait synergies entre la fonction d'audit interne et les fonctions proches notamment avec le management qualité et le contrôle interne

En revanche (Mohamed Barnia, 2016) a développé la relation de l'audit et contrôle interne et la performance externe des entreprises dans le titre « la création de valeur ajoutée socioéconomique par l'audit interne », il mobilise plusieurs théories qui apportent beaucoup d'enseignements aux cadres ainsi qu'aux contrôleurs internes pour améliorer la pratique. De l'audit interne et le rendre producteur de valeur ajoutée il examine une manière longilutionale, le fonctionnement de l'audit interne au sein de l'office « x » utilisant la méthode inductive et l'approche qualitative les résultats montrent que les règles de bonne gouvernance ne sont pas observées et le pouvoir de contrôle n'est pas exercé correctement

Par tous les comités d'audit lorsqu'ils existent à travers les auditeurs interne et externe, l'absence de processus de management des risques et des cartographier risques obligent les auditeurs à dépenser plus de temps et d'énergie à programmer, planifier et exécuter les missions donc la non focalisation de processus de « contrôle interne » organigramme nominatif, fiche de poste, délégation des pouvoirs et les procédures rend son évaluation très difficile.

Zouhir Zahloul (2022) dans sa recherche intitulée « La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne » a valorisé la relation de l'audit interne comme outil dans le système de contrôle interne et avec la méthode qualitative il a

expliqué que l'audit interne joue un rôle important dans la gestion des risques ,notamment dans la préparation des rapports de contrôle interne et elle est une importante fonction pour la promotion de la culture de contrôle interne .Par la suite le CI sera efficace si seulement il a rempli des critères pour les catégories d'objectifs soit opérationnels ,financiers ou de conformité .

Pour que cette entreprise atteindre ses objectifs elle doit avoir une maîtrise de son fonctionnement et e ses mécanismes internes.

Dans un autre point le système de contrôle interne connaît des limites à cause de différents facteurs, Ces entretiens montrent aussi que les auditeurs interne se concentrent sur l'efficacité de système de CI dans le cas d'un correcte fonctionnement .

Le contrôle interne et la prévention contre les fraudes :

(Hertoucheafafe ,2020) dans sa thèse de doctorat sur « internal contrôle and banking risk management » a étudié le système de contrôle interne comme un pilier de la gestion des risques de la banque et mesurer son impact sur la performance de l'entreprise il a suivi la méthode qualitative pour obtenir des résultats qui exprime que l'amélioration de la performance même après la mise en place de système de contrôle ayant pour vocation de s'assurer du respect des consignes prudentielles imposés par la législateur ,alors l'évolution est corrélée à une apparition en performance de nouveaux risques ou ils utilisent le système de contrôle interne bancaire ,enfin le système de contrôle interne est efficace et adapter à l'organisation ainsi qu'aux risques aux qu'ils il font face .

Donc la maîtrise des risques est définie par les autorités de contrôle

Dans un autre sens (olivier Cretté,2021) a synthétisé son travail sur le titre « le contrôle interne et prévention de la fraude dans les PME :une nécessité ? » l'utilisation de cadre conceptuel dans lequel il s'inscrit, est nécessairement contrainant par les ressources humaine disponible et ne peut être appréhendé qu'en fonction du profil de ces dirigeants .Le risque prégnant de fraude peut être contenu au moyen des procédures inhérentes au contrôle interne ,d'où l'efficacité nécessairement dépondante du formalisme mais plutôt de l'adhésion du personnel à l'éthique véhiculée par les dirigeants.

(razafinnjato liliane,2019) a complété l'étude précédente ,utilisant la méthode qualitative et elle a confirmé qu'il est essentiel de chercher un moyen de lutte efficace pour limiter les

risques de fraude ,une des solution apportées est la mise en place du système de contrôle interne .

L'auteur [Jaouad Outseki \(2019\)](#) a essayé de mettre l'accent sur la relation entre les composants du système de contrôle interne selon le cadre COSO et la performance de l'entreprise il a montré ça avec la méthode qualitative cette analyse explique que le système de control interne par le biais de ces composantes permet d'améliorer la performance de l'entreprise puisque ce système a mis en place un environnement de contrôle favorable ,une évolution des risques , un système SI sophistique , un nombre de politique et procédures et un système de pilotage efficace .

Il a montré la relation positive entre le système de contrôle interne et la performance de l'entreprise

[Achour Sihim \(2020\)](#) dans son article nommé « le contrôle interne comme outil d'appui à la gestion axé sur les résultats » montre la relation entre le système de contrôle interne et les résultats réalisés par cette entreprise ,il a bien expliqué que le CI pourrait assurer les objectifs de a gestion et constituer un outil d'appui à cette approche de gestion pour comprendre la comite de l'entreprise est caractérisée par une évolution est corrélée à une apparition en performance de nouveaux risques .

Dans le même contexte [RakotoNirinalilatiana \(2016\)](#) a développé cette étude utilisant la méthode qualitative, dans une thèse de doctorat ou il a confirmé qu'après les différents scandales financiers vécu par les entreprises dans tout le monde, contrôle interne est devenu une réalité incontournable, et ce dernier devenu une évidence pour tous les dirigeants

Les résultats parlent sur une appréciation de la qualité de contrôle interne et le système instaurait dans l'entreprise au sein de la fonction achat contribue à atteindre des objectifs du contrôle interne qui sont pour la protection des patrimoines de l'entreprises, assurer la fiabilité des informations financières, l'efficacité opérationnelle et l'amélioration des performances et l'application correcte des procédures de l'entreprise.

Le rôle principal, d'uncôté tous les documents circulant au sein de la société sont traçable ce qui éviteles éventuelles fraudes, les opérations sont traitées de manière remarquable grâcea l'organisation de la comptabilité et la prises des mesures comme l'inventaire pour assurer la fiabilité de l'information financière.

Le chercheur [Abir BEN Abdennebi\(2020\)](#) dans sa recherche « Contribution à l'étude de faiblesse du système de contrôle interne : déterminants de divulgation et de correction), cette étude empirique a examiné la relation entre les FCI et les caractéristiques de l'entreprise (taille, performance financière, niveau d'endettement et résultat déficitaire) ainsi que certains mécanismes de gouvernance d'entreprise à savoir le conseil d'administration, le comité d'audit et l'audit externe.

Les résultats de cette analyse ne montrent qu'aucune des variables relatives aux caractéristiques du conseil d'administration n'est significative pour la correction des FCI antérieurement divulguées dans le contexte tunisien. De même, nous avons trouvé qu'il n'existe pas de relation entre les caractéristiques du comité d'audit et l'audit externe sur la persistance des faiblesses du contrôle antérieurement divulguées des entreprises de notre échantillon sur la période d'étude.

Dans une études empiriques antérieures, complémentaires et précédente ([Goh, 2009](#) ; [Li et al., 2010](#) ; [Johnstone et al., 2011](#) ; [Bedard et al., 2012](#)) qu'on considère comme des facteurs déterminant de la correction des FCI. De même, les deux variables de contrôle « Taille de l'entreprise » et « Performance financière » n'ont pas un effet sur la correction des FCI dans le contexte tunisien sur la période 2006-2018, tous les mécanismes de gouvernance d'entreprise (conseil d'administration, comité d'audit, audit externe ...)

([Kaouter El Menzhi,2019](#)) a expliqué dans sa recherche, la notion de contrôle interne a pénétré tous les domaines de l'activité économique dans les secteurs public et privé. Le contrôle interne se situe comme étant un système efficace qui tend à atteindre et à préserver sa performance. Ce n'est ni un service, ni une fonction ponctuelle. Puis il fait partie intégrante de l'entité ; sa mission est beaucoup plus préventive que répressive. Il a pour vocation de vérifier que les risques de toute nature sont analysés et surveillés. Il contribue à ce titre, à la détection précoce et à la prévention des difficultés, avec objectif de sécuriser les opérations et maîtriser les risques qui persistent et se multiplient de plus en plus. La maîtrise des risques ne peut s'effectuer sans un système de contrôle interne performant.

Dans un cas particulier l'auteur (2015) dans l'étude « contrôle et pilotage de la performance : cas de lutte contre les fraudes fiscales malgache »

La maîtrise des risques et le contrôle interne :

(Imen Abdou,2018) dans son étude (Les contradictions de la norme dans la maîtrise des risques bancaires : résultats d'une recherche-action conduite en position de praticien réflexif dans une banque régionale) ou elle a présente les dispositifs mis en place par l'établissement bancaire pour répondre aux exigences réglementaires ainsi qu'analyser les conséquences, cohérences et enjeux des normes sur la maîtrise des risques et sur l'organisation interne de l'établissement.

Elle a suivi la méthode qualitative les résultats résumant Les résultats soulignent la valeur de la gestion complète et intégrée des normes dans ce secteur d'activité. En effet, les résultats de la recherche montrent que la performance d'une banque de détail dépendra directement de sa capacité à anticiper et à gérer les divers corpus de normes auxquelles elle est confrontée. La gestion de la « norme » devient actuellement un sujet majeur dans le secteur bancaire au même titre que la gestion des risques. Les deux étant intrinsèquement liés. La fondation de ce travail est une étude de cas longitudinale de quatre ans construits à partir d'une étude de recherche-action avec une banque de détail. Cette approche se base sur des entretiens semi-directifs, analyse de contenu des documents internes, réunions...

Elle a mobilisé la théorie du contrôle et du risque ainsi que la théorie de la tétra normalisation afin d'analyser la gestion de la norme dans l'entreprise.

Section 02 : Concepts généraux du contrôle interne :

2.1. L'histoire des contrôles internes

Le concept des contrôles internes n'est pas nouveau n'est moderne. En fait, elle revient à d'anciennes civilisations, et ce dès le XIIIe siècle. Ce n'est qu'avec la signature des « Security and Exchange Commission (SEC) Acts » de 1933 et 1934, qu'une forme de contrôle interne a été devenue obligatoire aux États-Unis. A ce moment-là, les organisations ont été officiellement mises sur la voie de la responsabilisation des entreprises en atténuant les risques résultant de l'application de la loi. Grâce à des contrôles internes meilleurs et plus efficaces en atténuant les risques.

Dans la partie suivante une brève explication des différentes étapes de développement de contexte de contrôle interne ([H.Doxey, 2019](#))

- **Loi sur les valeurs mobilières de 1933**

Les États-Unis sont tombés dans la Grande Dépression en 1929 « la crise économique mondiale » le citoyen a perdu confiance dans les marchés financiers et lorsque le marché boursier s'est effondré et que des milliards de dollars d'investisseurs ont perdus. Pour trouver de solutions, le Congrès a tenu des audiences qui ont abouti à l'adoption du Securities Act de 1933, communément appelé la loi sur la "vérité des titres". Cette loi oblige les investisseurs à recevoir des informations importantes sur les titres destinés à la vente publique et interdisait toute activité frauduleuse dans la vente de titres, comme le délit d'initié. Elle exigeait l'enregistrement des titres à l'exception de celles qui en sont exemptées et que les informations financières connexes soient divulguées. ([H.Doxey, 2019](#))

- **Loi sur la bourse des valeurs mobilières de 1934**

Avec l'adoption du Securities Exchange Act de 1934, la Securities and Exchange Commission (SEC) a été créé par le Congrès et lui a donné l'autorité sur tous les aspects de l'industrie des valeurs mobilières. La loi a accordé à la SEC des pouvoirs disciplinaires disciplinaire et le pouvoir d'exiger des rapports, des divulgations et l'enregistrement des entités réglementées. Le Securities Act de 1933 et le Securities Exchange Act de 1934 ont mis en place un mécanisme de surveillance de l'industrie des valeurs mobilières afin de s'assurer que les entreprises qui investissent disent la vérité, sont transparentes quant aux

risques, et sont en mesure d'offrir un service de qualité. Vérité, soient transparentes quant aux risques et protègent les intérêts de leurs parties prenantes.(H.Doxey, 2019)

- **Loi sur les actes de fiducie de 1939 :**

Conçu pour prévenir la fraude en fournissant une divulgation complète et équitable du caractère des titres vendus dans le commerce interétatique et étranger et par l'intermédiaire de par voie postale, le Trust Indenture Act de 1939 s'applique aux titres de créance offerts en vente en vente publique. Elle exige que ceux qui émettent les obligations et les détenteurs d'obligations obligent les émetteurs d'obligations et les détenteurs d'obligations à conclure un accord formel conforme aux normes établies par la loi.(H.Doxey, 2019)

- **Loi de 1940 sur les sociétés d'investissement :**

Cette loi exige que les sociétés qui offrent des titres au public et qui se livrent principalement à des activités d'investissement et de négociation, divulguent au public leurs résultats financiers. Principalement dans l'investissement et le commerce de divulguer au public leur situation financière, leur structure et leurs opérations, ainsi que leurs politiques d'investissement. Financière, leur structure et leurs opérations, ainsi que leurs politiques d'investissement.

Bien que la loi ne permette pas à la SEC de superviser directement les actions des sociétés, elle est conçue pour minimiser les conflits d'intérêts. Sociétés, elle est conçue pour minimiser les conflits d'intérêts dans des opérations complexes(H.Doxey, 2019)

- **Loi de 1940 sur les conseillers en placement :**

Cette loi, qui a été modifiée en 1996, protège les investisseurs en exigeant que certains conseillers financiers s'enregistrent auprès de la SEC. Conseillers financiers de s'enregistrer auprès de la SEC. Les entreprises et les personnes concernées par la sont celles qui gèrent des actifs d'au moins 25 millions de dollars ou qui conseillent les clients des clients de sociétés d'investissement enregistrées sur des titres. _ (Amudo. A ,2009)

- **Loi sur les pratiques de corruption à l'étranger (FCPA) de 1977 :**

Suite à des sociétés américaines qui ont effectué des paiements irréguliers à des gouvernement dans un certain nombre de pays, le Congrès a adopté la loi sur les pratiques de Foreign Corrupt Practices Act de 1977 dans le but d'éliminer ces paiements aux

gouvernements, politiciens et partis gouvernements, politiciens et partis politiques étrangers et de restaurer la réputation des entreprises américaines. Des entreprises américaines. Cette loi s'applique généralement aux sociétés américaines, aux partenariats, aux autres entreprises et aux personnes agissant en leur nom, et interdit tout paiement, offre de paiement ou promesse de donner quoi que ce soit de valeur à un fonctionnaire étranger dans le but d'obtenir des affaires. Fonctionnaire étranger dans le but d'obtenir des affaires._(H.Doxey, 2019)

En plus de ses dispositions anti-corruption, la loi comprend de larges règles de comptabilité et d'enregistrement pour les entreprises tenues de déposer des rapports financiers. Rapports financiers. Le FCPA exige des entreprises qu'elles tiennent des boîtes à outils, des registres et des comptes qui reflètent avec précision les transactions et les dispositions de l'entreprise. Les violations du FCPA par une entreprise et ses employés peuvent donner lieu à de lourdes sanctions et des peines d'emprisonnement, comme l'a montré la récente et très médiatisée l'affaire Wal-Mart._(H.Doxey, 2019)

- **Loi sur le contrôle global de la criminalité – 1984 :**

Cette loi a étendu les pouvoirs fédéraux de saisie des biens dans les affaires civiles. La loi comprenait la disposition du SentencingReformAct, qui a créé la U.S. Sentencing Commission, un organisme indépendant du pouvoir judiciaire. Commission, une agence indépendante de la branche judiciaire du gouvernement. Le site Sentencing Commission établit les politiques et les pratiques de condamnation pour les tribunaux fédéraux.(H.Doxey, 2019)

Fédérales, conseille le Congrès et l'exécutif en matière de politiques criminelles efficaces et efficaces, et sert d'expert en la matière. Efficaces et efficaces, et sert de source d'information sur les questions de criminalité et de et les questions de condamnation.

Lignes directrices fédérales en matière de condamnation des organisations – 1991 :

À la suite de la crise des caisses d'épargne et de crédit des années 1980, la commission américaine chargée de la détermination de la peine a réagi à la frustration du public à l'égard du système de justice pénale.

Des États-Unis ont répondu à la frustration du public à l'égard du système de justice pénale en publiant les Federal Sentencing Guidelines pour les organisations, qui imposaient des peines sévères aux organisations dont les employés ou autres agents avaient commis des crimes fédéraux. Les lignes directrices - sept mesures pour atténuer le le risque de tels crimes - incluent la mise en place de normes et de procédures de conformité, l'attribution de la responsabilité de la surveillance de la conformité à un personnel de haut niveau, l'évitement de la délégation à des individus susceptibles de commettre des crimes, la fourniture l'information et la formation sur les normes, la mise en place de systèmes de surveillance et de et le signalement des comportements criminels sans crainte de représailles, l'application des normes et l'attribution de la responsabilité de la détection des infractions.

Normes et attribuer la responsabilité de la détection des infractions, et prendre toutes les mesures raisonnables pour se prémunir contre les infractions au sein de l'entreprise, pour éviter les infractions à l'avenir. [\(H.Doxey, 2019\)](#)

Contrôle interne - Cadre intégré - 1992 et 2013 :

Le cadre intégré de contrôle interne a été élaboré par le Comité des Sponsors de la Commission européenne. Contrôle interne intégré a été élaboré par le (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (COSO).

Cette commission est dirigée par James C. Treadway, Jr, alors vice-président exécutif et avocat général de Paine Webb. Et avocat général de Paine Webber Incorporated et ancien commissaire de l'U.S. Securities and de l'U.S. Securities and Exchange Commission, a été mise en place. Cette commission était parrainée et financée par cinq organisations américaines du secteur privé, à savoir l'American Accounting Association (AAA), l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International FEI), l'Institut des auditeurs internes (IIA) et l'Association nationale des comptables (devenue l'Institut des comptables). Des comptables (aujourd'hui l'Institute of Management Accountants [IMA]). [\(H.Doxey, 2019\)](#)

2.2. Le COSO :

Le COSO a été chargé par la Treadway Commission de mettre au point un système intégré de gestion des risques. Treadway Commission d'élaborer des directives intégrées sur le contrôle interne.

Il en est résulté un cadre pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne des organisations et l'évaluation du contrôle interne des organisations a été publié. [\(Amudo. A,2009\)](#)

Pour [\(Uwadiae, Oduware ,2019\)](#) Le cadre du COSO a été fondée pour aider les entreprises à établir, évaluer, et à améliorer leur contrôle interne. L'importance du contrôle interne dans les opérations et l'information financière d'une entité, car l'existence ou l'absence de ce L'importance du contrôle interne dans les opérations et l'information financière d'une entité ne saurait être trop soulignée, car l'existence ou l'absence de ce processus détermine la qualité des résultats produits dans les états financiers. Un processus de contrôle interne présent et opérationnel fournit aux utilisateurs une "assurance raisonnable" que les montants présentés dans les états financiers sont exacts et conformes à la réalité. Présentés dans les états financiers sont exacts et qu'ils peuvent être utilisés pour une prise de décision éclairée.

2.3. Définition contrôle interne :

Le concept du contrôle interne est difficile à maîtriser et Les problématiques lies au Contrôle Interne sont vastes et extensives : alors elles s'attachent aux risques relatifs à la fiabilité des données financières et comptables, cela aun rôle principal puisqu' il est une ligne de défense devant les risques opérationnels auprès la fonction de vérification du respect des processus et procédures [\(Pigé B, 2008\)](#).

Un caractère extensif estrevêtu par cette fonction au regard de nombreux événements d'actualité ayant concerné des entreprises de différentes tailles et secteurs dans le monde,comme le rôle de vérification de la conformité, le suivi des lois et règlement, le contrôle des sous-traitants et activités externalisées, lagestion des risques de corruption ainsi que la gestion les conflits d'intérêts, et assurer une grande transparence au sein de l'entreprise [_\(Pigé B, 2008\)](#).

En effet, souvent on trouve des difficultés à percevoir le contrôle interne, par ce que

Et pour essayer de comprendre et démontrer le contrôle interne y a plusieurs définitions

« Les contrôles internes sont les processus et procédures financiers qui permettent à l'organisation de protéger ses actifs. Et la plus grande séparation des tâches sera présentent par les procédures les plus efficaces, lorsqu'il est probable qu'une erreur ou une défalcation se produise plus il y a de personnes impliquées dans le processus »[\(Patricia A. O'Malley, 2017\)](#)

2.4. Les standards générale de contrôle interne

Les normes générales de contrôle interne suivantes s'appliquent à tous les processus d'entreprise. Dans le cadre d'un processus, Il faut noter que chacune de ces exigences générales peut être remplacée par un contrôle plus strict ou plus précis. Donc au sein d'un processus particulier va être remplacée par un contrôle plus strict ou plus spécifique (H.Doxey, 2019) :

- Dans toutes les opérations de l'entreprise les managers sont responsables d'intégrer des contrôles internes efficaces, Cette responsabilité inclut l'identification, l'évaluation et la gestion des risques qui affectent la réalisation des objectifs de cette entreprise.
- Un suivi doit être réalisé pour toutes les tâches de contrôles internes, pour assurer que les résultats sont efficaces et fonctionnent comme prévu.
- Tous les employés doivent adhérer au code de déontologie de la société.

_ Les déclarations de politique d'entreprise doivent être respectées par toutes les unités opérationnelles. Les politiques et procédures établies au sein des unités opérationnelles doivent, au minimum, répondre et ne pas être en conflit avec les exigences de contrôle spécifiées par la politique de l'entreprise. Ne pas être en conflit avec les exigences de contrôle spécifiées par la politique de l'entreprise. Les politiques et procédures doivent être revues et mises à jour périodiquement. (H.Doxey, 2019)

_ Les états financiers de la société doivent être préparés conformément aux principes comptables. En outre, aucune entrée fautive ou intentionnellement trompeuse ne doit être effectuée dans les documents suivants les registres comptables de l'entreprise et maintenu dans tous les secteurs fonctionnels de l'entreprise comme l'un des trois contrôles critiques de l'entreprise. En général, les responsabilités en matière de garde, de traitement/exploitation et de comptabilité doivent être séparées afin de favoriser un examen et une évaluation indépendants.

La comptabilité doit être séparées afin de favoriser un examen et une évaluation indépendants des opérations de l'entreprise.

Lorsqu'une séparation adéquate ne peut être réalisée, d'autres contrôles compensatoires doivent être établis et documentés.

_ Toutes les déclarations faites dans la lettre de déclaration annuelle doivent être étayées. La documentation appropriée doit exister et être conservée en conformité avec conformément au processus d'assurance du contrôleur, de la représentation financière et des contrôles et aux les déclarations de politique générale.

_ Des comparaisons entre les dépenses réelles et les montants budgétisés doivent être effectuées régulièrement, et tous les écarts significatifs doivent être expliqués, alors que Les coûts et les dépenses de toutes les unités opérationnelles doivent être maintenus sous contrôle budgétaire.

_ Toutes les unités opérationnelles doivent mettre en place un système de contrôles internes pour garantir que les que les actifs et les enregistrements de l'entreprise sont protégés de manière adéquate contre la perte, la destruction, le vol, l'altération ou l'accès non autorisé, le vol, l'altération ou l'accès non autorisé.

_ Les transactions critiques dans les processus d'affaires de la société doivent être traçables, autorisées, authentifiées, intègres et conservées conformément aux politiques de l'entreprise. Les documents commerciaux de l'entreprise doivent être maintenus et conservés en conformément aux politiques de l'entreprise.

_ La politique de l'entreprise concernant les informations exclusives, confidentielles ou secrètes doit être respectée. En conséquence, les employés et les contractants doivent s'abstenir de divulguer sans autorisation des informations sensibles ou confidentielles. Une sécurité adéquate doit également être maintenue lors de l'élimination de ces informations.

- Tous les systèmes informatiques et/ou les applications logicielles qui ont une incidence sur le fonctionnement d'un processus opérationnel doivent être dotés d'un système de sécurité adéquat.

D'un processus opérationnel doivent faire l'objet d'une vérification de l'adéquation de leurs contrôles internes par le biais du processus d'acceptation par l'utilisateur avant la mise en œuvre.

- Les contrats qui lient légalement l'entreprise ou une filiale à une obligation quelconque ne peuvent être exécutés que par le personnel chargé des achats (par exemple, les contrats d'achat). Ne peuvent être exécutés que par le personnel chargé

des achats (pour les accords relevant de leurs de responsabilité) ou des personnes dûment autorisées en vertu de la politique de délégation de pouvoirs de l'entreprise.

- Le service juridique doit examiner et approuver tous les contrats et des clauses de "droit à l'audit" doivent être incluses dans les contrats. _ (H.Doxey, 2019)

2.5. La Pratique du Contrôle Interne :

(FrédéricBernaed,Nicolas Dufur,2019) a expliqué la pratique de contrôle interne comme suivant ;Maîtriser ce que l'on fait est également la pratique du contrôle interne

- faire bien et contrôler ce que l'on fait bien (les indicateurs et tableaux de bord de « production » comptent et représentent ce que l'on fait bien),
- croyait pouvoir faire bien au même temps éviter de faire mal ce qu'on (donc faire de l'analyse de risque avant de se trouver dans cette situation et gérer ce que l'on fait mal),
- C) faire au mieux, dans les situations ou on peut pas éviter le risque complètement quand on ne peut pas éviter (complètement) la situation redoutée ou gérer ce que l'on fait mal au cas de situation totalement imprévue, retenir n'est pas seulement signifié « maîtriser » dans autre sens gérer ce que l'on fait mal (ou pas du tout) « Mal marcher », mais c'est aussi « mieux exploiter » ce qui « marche Bien ».
- Les cas B/C signifier qu'après tout un acte de gestion il faut élaborer des indicateurs de risque et par résultat faire et construire des tableaux de bord des risques et des sinistres

2.6. Les objectifs et les défis des contrôles internes :

L'engagement continu de la direction est la clé du succès d'un programme de contrôle interne en tant qu'exigence opérationnelle qui est mesurée avec l'unité opérationnelle est tenue responsable.

Aussi importante que soit une structure de contrôle interne pour une organisation, un système efficace n'est pas une garantie de succès pour l'organisation. Une structure de contrôle interne efficace permet de tenir les bonnes personnes sur les progrès (ou l'absence de progrès) de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs, mais elle ne peut pas non plus garantir le succès de l'organisation.

Dans la réalisation de ses objectifs, mais elle ne peut pas transformer un mauvais gestionnaire en bon gestionnaire. Même un contrôle interne efficace ne peut qu'aider une entité à atteindre ces objectifs. (Fédéric Cordel, 2013)

2.7. Les composantes interdépendantes d'un système de contrôle interne :

(Patricia A. O'Malley, 2017) A cité les composants interdépendants d'un système CI :

1_ L'environnement de contrôle, qui donne le ton éthique d'une organisation et influence la conscience de contrôle de ses collaborateurs. Influence la conscience de contrôle de son personnel

2_ L'évaluation des risques, qui identifie et analyse les risques liés à la réalisation des objectifs, et détermine la manière dont les risques doivent être gérés.

3_ Les activités de contrôle, qui sont les politiques et les procédures qui permettent de garantir que les risques sont traités et que les directives de la direction sont appliquées

4_ L'information et la communication, qui comprennent les rapports opérationnels, financiers et de conformité conçus pour garantir que l'information circule vers le bas, à travers et vers le haut de l'organisation, les flux d'information vers le bas, le haut et le bas de l'organisation, ainsi qu'une communication efficace avec les parties prenantes.

5_ Le suivi, qui évalue la qualité de la performance du système de contrôle interne de manière continue, par des évaluations distinctes ou par une ou une combinaison des deux, rend compte des résultats et contribue à l'amélioration continue du système, de l'efficacité de l'organisation et de l'efficience.

6_ la réduction des coûts est très nécessaire pour l'efficacité de l'organisation et pour l'amélioration continue

2.8. Le contrôle interne et les fonctions de l'entreprise :

(Frédéric Bernaéd, Nicolas Dufur, 2019) ont essayé de résumer la relation de contrôle interne avec les différents fonctions existants au sein de l'entreprise :

Le contrôle interne et l'audit interne l'audit

L'audit interne complète le dispositif de contrôle interne, organe indépendant au sein, rattaché de préférence à la direction générale et véritable pierre angulaire de l'édifice, dont les missions sont d'être garant du respect et de la bonne application des règles du groupe et d'évaluer l'efficacité de règle locales qui ont été édictées et mises en œuvre sur le terrain. (Renard. J, 2017)

Dans une organisation l'audit interne apporte des conseils pour l'amélioration de cette dernière, et elle contribue à la création de valeur ajoutée puisqu'elle évalue le degré de maîtrise des opérations.

(L'institut de l'Audit interne IFACI,2010) précise que : « *L'Audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance de degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée*

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs et évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des propositions pour renforcer leur efficacité »

L'audit interne participe à l'évaluation de la maîtrise du processus de contrôle interne.

Le contrôle interne et le management de la qualité :

Le système de management de la qualité constitue un élément du système de gestion de l'organisation axé sur l'atteinte des résultats, en fonction des objectifs de qualité, répondre, s'il y a lieu, aux besoins, aux attentes ou aux besoins des intervenants.

Les grands principes :

- _ leadership
- _ orientation client
- _ approche par processus
- _ implication du personnel
- _ management par approche système
- _ amélioration continue

Dans le système de contrôle interne on trouve le système management de qualité, ce dernier focalise sur la dimension « respect des objectifs qualité » et ciblée sur les attentes des clients et des autres parties intéressés.

Le contrôle interne et la déontologie :

La conformité à la lettre et à l'esprit de tous les codes, les règlements, les lois, les normes est importante dans le contrôle éthique et déontologique

La garantie de cette fonction est que l'activité sera exercée avec intégrité et professionnalisme

Un avis sur une situation est donné par le déontologue qui se porte garant de chaque manquement dans l'entreprise

La place de contrôle interne sera l'intégration de définition des cadres de référence de cette fonction dans la préparation des procédures

Le contrôle interne et le contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un processus à l'objectif de connaître et comprendre l'activité principale de l'entreprise. Dans les préventions et les travaux préalables et les constatations postérieures ses actions prennent une place importante

Les données comptables et les éléments commerciaux, techniques, qualitatifs et humains sont intégrées dans ce processus

Une meilleure visibilité générale est donnée par le contrôle interne afin de permettre à l'organisation une réactivité sur son marché et par rapport aux risques et opportunités

Parmi les outils qui assurent au contrôle de gestion la fiabilité des informations et pour l'amélioration de réalisation des objectifs est le contrôle interne. _ (Fédéric Cordel, 2013)

Le contrôle interne et le « Risk Management » :

Le « Risk management » est une politique et une stratégie d'entreprise elle garantit la continuité de l'activité coûte que coûte. Elle doit avoir une vision globale de l'activité dans son contexte actuel et par rapport aux situations extrêmes pour pouvoir proposer des solutions concrètes.

Dans un processus d'auto-identification le « Risk management » est inscrit au but de bâtir une auto-prévention de ce risque.

C'est alors le risque pur et de risque spéculatif

Le contrôle interne est un outil incontournable pour mettre en place une politique de contrôle des risques dans le cadre du « Risk management ». (Pierandrei, 2015)

L'intégration de dispositif contrôle interne au sein de de la gouvernance :

Le point le plus difficile n'est pas les activités attribuer par le contrôle interne mais c'est 'l'intégration de ces missions dans l'entreprise .il doit alors s'interroger sur le positionnement de ses activités aussi sur l'interactionsentre les organes de contrôle et les services opérationnels

La gouvernance d'entreprise est fondée sur la base de transparence des décisions, des qualités et l'importance d'agir des acteurs de la décision et la fiabilité des informations financières.

Les règles de décision ont été s'adapter par la gouvernance des acteurs qui repose sur la délégation des pouvoirs et la responsabilisation, le dispositif de contrôle interne a s'accompagné par une telle conception au but d'assurer que le pouvoir et les opérations délégués obéissent aux règleset entrent par un cadre fixé.

Pour éviter la fraude et les malversations des dirigeants de l'entreprise, plusieurs lois et règlements sont élaborés afin de protéger les associés. (Fédéric Cordel, 2013)

2.9. la loi Sarbanes -Oxley :

Le Sarbanes-Oxley Act (SOX), voté en juillet 2002 par le Congrès américain, est une loi quiorganise la plus grande réforme dans le domaine financier depuis la crise économique de 1930.

Cette loi repose sur trois grands principes :

- Responsabilité
- Exactitude et accessibilité de l'information comptable et financière,
- Indépendance des auditeurs.

Elle impose une analyse de l'environnement de Contrôle Interne de chaque société cotée, aboutissant à une évaluation du domaine comptable et financier sous la responsabilité du Directeur Général et du directeur financier.

De nombreuses obligations sont mises à la charge des dirigeants des sociétés cotées qui doivent publier des rapports trimestriels et annuels très détaillés.

Les dirigeants des sociétés doivent délivrer un rapport trimestriel et garantir que :

- Le rapport trimestriel a été étudié par leurs soins,

- À leur connaissance, le rapport ne contient aucune fausse déclaration ni n'omet de déclarer un élément majeur lors de la publication des comptes,
- À leur connaissance, les déclarations financières et autres renseignements financiers figurant dans le rapport reflètent la réalité financière _ (Dufour, 2019)

2.9.1. la loi sur la sécurité financière :

La loi de sécurité financière, votée le 1^{er} août 2003 donne au Président du Conseil d'Administration de toute société de rendre compte au points suivants :

- _ des travaux du conseil et des conditions de préparation
- _ la mise en place des procédures de contrôle interne

La définition et la mise en œuvre des procédures de contrôle interne efficaces et adéquates dans un rapport scientifique

La possibilité d'engagement de tout le monde les administrateurs, les membres du Conseil de Surveillance ainsi que le Directeur Général

2.9.2. les rapports Viénot et Bouton :

Deux rapports sont développés en France au but de préciser la notion de gouvernance et le contrôle des entreprises

Les grandes recommandations étaient comme suivant :

- La séparation des pouvoirs
- Le rapport Bouton insiste sur l'audit interne
- Le rapport Bouton base ces recommandations sur la propagation d'informations aux administrateurs
- La vision de la transparence de l'information financière et l'objectif de deux rapports et pour assurer que l'information financière et comptable est pertinente et fiable

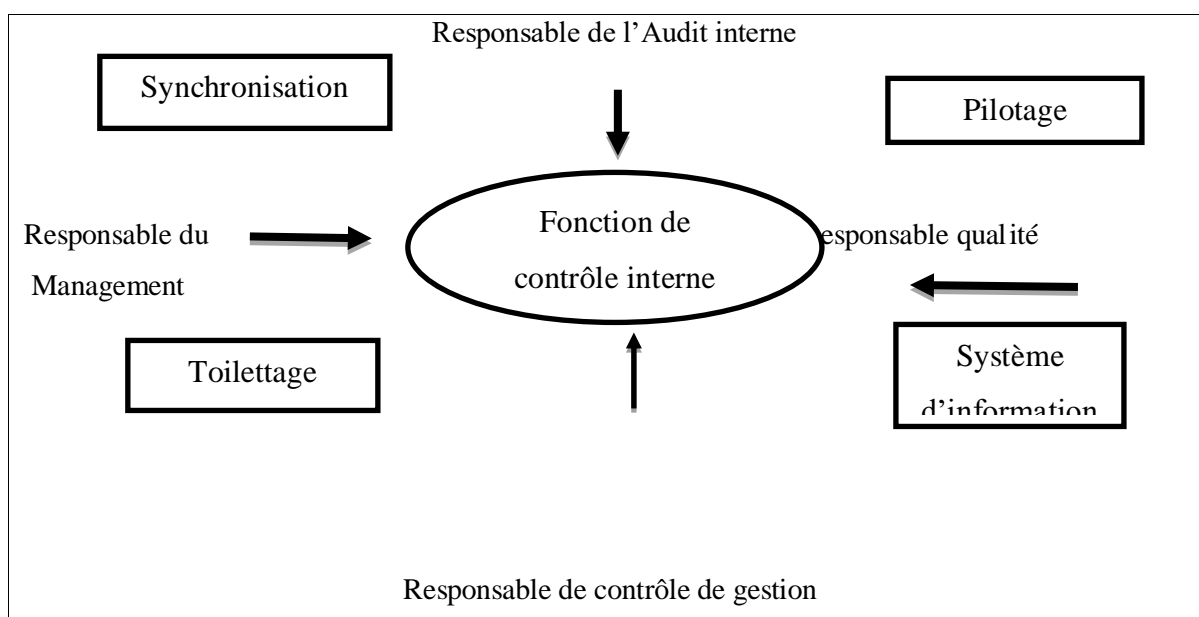
Tous les éléments de rémunération des dirigeants ont été déterminé par les Conseils d'Administration dans la loi Breton de 2006

2.10. Le rôle de contrôle interne :

La mission principale de contrôle interne est de garantir une assurance raisonnable à

- La fiabilité des informations financières
- La traçabilité des Opérations effectuées
- L'optimisation et la réalisation des processus et des opérations
- La conformité aux lois et réglementations en vigueur (Louisot, 2014)

Figure 1 :Figure : les niveaux de contrôle interne



La source : (Dufour, 2019, p. 67)

2.11. Les niveaux de contrôle interne dans l'entreprise :

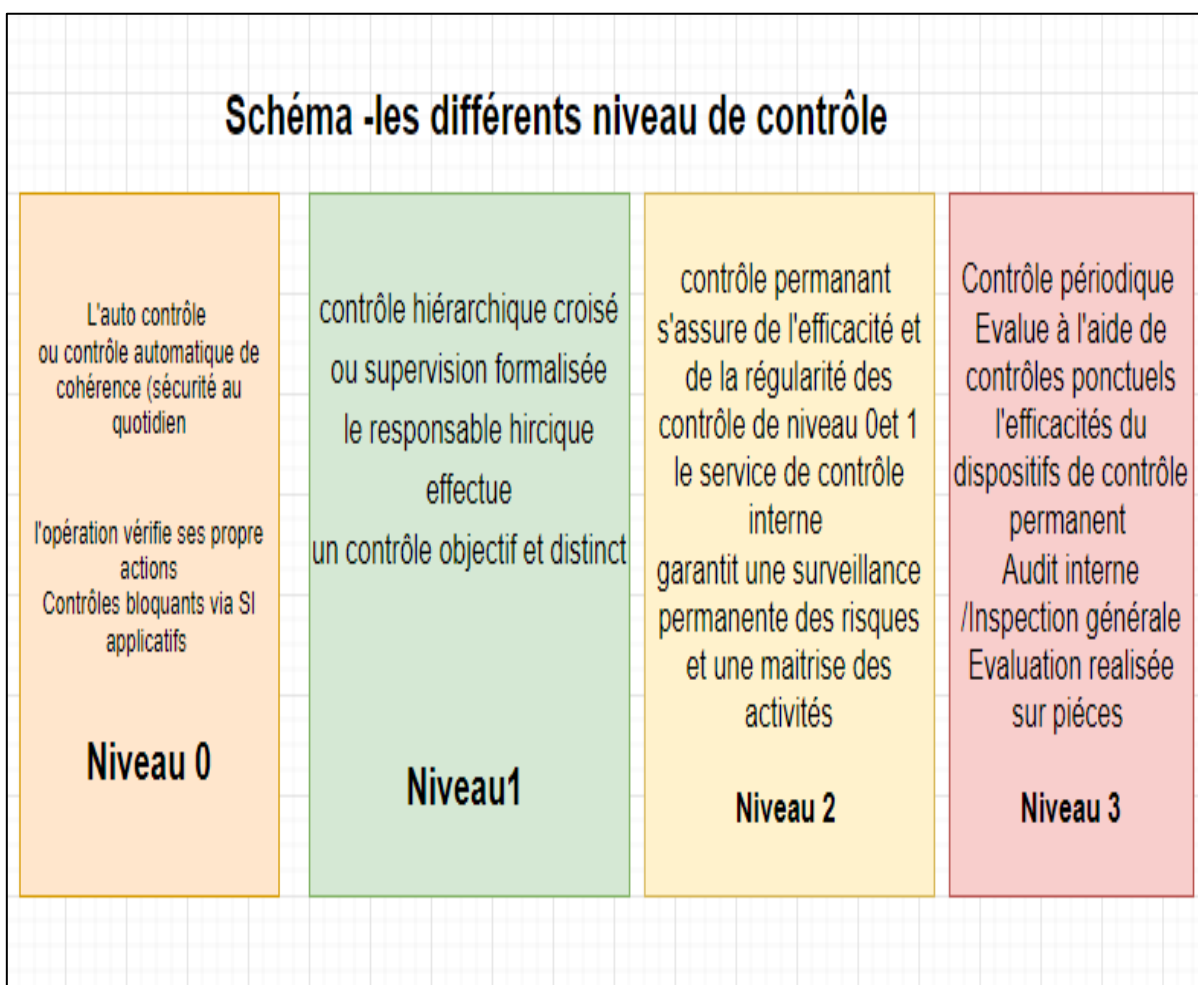
Le 1^{er} niveau de contrôle : il s'agit des autocontrôles, est assuré par les opérationnels et la hiérarchie, on parle alors du contrôle opérationnel et du contrôle hiérarchique

Le 2^{ème} niveau de contrôle : est assuré par plusieurs parties pour assurer le contrôle comptable, le contrôle de gestion, le contrôle de conformité (une fonction qui existe dans certaines organisations telles que les banques) et le contrôle interne.

Le 3^{-ème} niveau de contrôle : il s'agit des auditeurs internes et des inspecteurs.

Le 4^{-ème} niveau de contrôle : ce niveau peut s'agir d'un commissaire aux comptes ou d'un organe de tutelle. _ (Marion A, 2012)

Figure 2: les niveaux de contrôle interne



La source :(Fédéric Cordel, 2013, p. 53)

2.12. Le contrôle interne et les ERP :

Parmi les outils de technologie qui aide le système de contrôle interne est les ERP

-Les besoins en matière de système d'information deviennent une en raison de son rôle important dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne et dans l'intégration de toutes les ressources de l'entreprise. Contrôle interne et l'intégration de toutes les ressources de l'entreprise. L'objectif de cette recherche est de déterminer l'efficacité du contrôle interne avant et après la mise en place du système d'information. Contrôle interne avant et après la mise en œuvre de la EnterpriseResources Planning (ERP). _(Fadilah, 2018) (Fadilah, 2018)

La planification des ressources de l'entreprise (ERP) est un système construit dans le but de fournir aux entreprises un système d'information intégré. Aux entreprises un système d'information intégré. L'ERP présente des avantages en augmentant l'efficacité et l'efficience qui se traduit par l'amélioration de la planification stratégique de l'entreprise. En visant l'objectif de cette l'objectif de cette recherche, des approches descriptives comparatives et descriptives qualitatives sont utilisées pour créer une comparaison et une comparaison et l'analyse de l'efficacité du contrôle interne avant et après la mise en œuvre de l'ERP.

Les résultats montrent qu'il existe différences entre l'efficacité du contrôle interne avant et après et après la mise en œuvre de l'ERP. Le résultat montre qu'après l'ERP, l'efficacité du contrôle interne augmente sur la base de cette recherche, l'auteur recommande alors qu'il est important pour les employés de l'entreprise d'avoir une l'entreprise d'avoir une capacité d'adaptation au système ERP et à la description des sur les performances de l'entreprise à l'avenir._ (Fadilah, 2018)

Section 03 : généralités sur les risques dans l'entreprise

1.1. Le concept risque :

Le futur est incertain : « nous ne savons pas de quoi demain sera fait », mais la gestion des organisations dépend de décisions, éclairées par des méthodes, afin de discerner l'avenir.

En Effiat il ne faut pas oublier l'impact positif et la possibilité de gain derrière chaque « risque », et que l'on nomme aujourd'hui : opportunité

D'ailleurs la norme ISO 31000:2010 a souligné dans qui a retenu comme définition du risque : « l'impact de l'incertitude sur les objectifs ».

Le risque est considéré aussi comme inhérent à l'acte d'entreprendre dans la vie de l'entreprise, même dans les théories économiques et financières.

Selon le cadre de référence AMF : « le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation » (l'AMF, janvier 2006)

Le Risque (pur, spéculatifs, mixtes) (Louisot, 2014):

L'expression se rapporte à l'utilisation la plus répandue, à savoir : L'événement à l'origine du dommage subi par un organisme. Il s'agit, d'un événement aléatoire dont la survenue résulte en une perte pour l'entreprise, le risque pur.

Au contraire, ceux dont la réalisation peut déboucher, soit sur un gain, soit sur une perte sont appelés risques spéculatifs. (Louisot, 2014)

Les autres, parce qu'ils ont des caractéristiques les apparentant aux deux que l'on ne peut classer dans aucune des deux catégories, sont regroupés sous le terme de risques mixtes.

1.1.1. Risque systématique et risque non systématique (Louisot, 2014) :

Le risque systématique (risque non variable) : est causé par une série d'événements non aléatoires, c'est-à-dire des événements qui ont tendance à se produire simultanément plutôt que de façon aléatoire ou fortuite.

En conséquence, le risque systématique ne se prête pas au traitement par diversification (c'est-à-dire à la constitution d'un portefeuille de risques qui ne sont pas corrélés les uns avec les autres, ou même des anticorps).

Le risque non systématique (risque diversifiable) : est engendré par un ensemble d'événements, dont la survenance sur un portefeuille de risques est aléatoire (c'est-à-dire qu'elle est due au hasard où suit une loi de probabilité)

AHUOANGANS catégorise les risques en deux catégories (AHOUANGANSI, 2010) (AHOUANGANSI, 2010) :

- **Les risques spéculatifs** : ce sont les risques pris par l'entrepreneur dans son activité pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Les risques purs aléatoires ou accidentels** : la protection contre ces risques s'établit à plusieurs niveaux dont la prévention préalable adaptée (équipements spécifiques, organisation de contrôle interne)

Selon (d'Estières, 2006) il existe plusieurs familles au but de bien gérer les risques
Classification des risques clé pour l'organisation, d'après(Verbano et Venturini,2010)

Tableau 1: les type de risque

Risque d'atteinte à l'intégrité physique	Risques financiers	Risques opérationnels	Risques stratégiques
Incendie et dommages aux biens Risques naturels Perte d'exploitation, interruption d'activité infirmité, accident de travail, risque homme clé Engagement de responsabilité Risque technologique	Risque de prix Risque de liquidité Risque de crédit Risque d'inflation	Risque pesant sur la conduite des opérations (Risques psychosociaux, développement produit, risque de la chaine de valeur) Risques liés aux systèmes d'informations, au défaut de fiabilité du reporting comptable et financier, Risque sur l'évaluation des investissements	Risque de réputation Risque client Risque de changement de politique et réglementaire Risque liés aux variables démographique et socioculturelle Risque liés à la concurrence

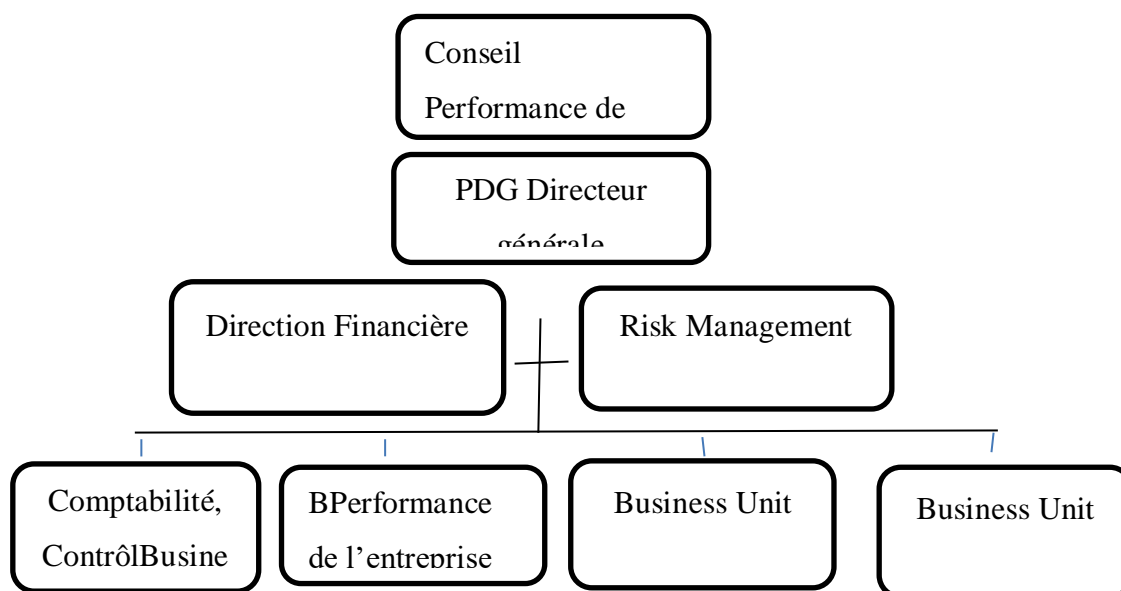
La source : (Fédéric Cordel, 2013, p. 45)

1.2. Une approche de management des risques :

Pour minimiser les risques affectent les sociétés tout le jour est une simple question d'assurance .la bonne stratégie réside dans une approche gestionnaire des risques et l'implication d'un plan en cas d'n danger et d'une gestion des crises.

En 1989 Braithwaite explore la mise en place la relation et la coordination des risques, la définition des responsabilités, de soutien et de communication, des tests réguliers. L'auteur focalise sur le point d'un long terme la viabilité d'une entreprise doit constituer un développement dela stratégie quant à la gestion du risque, la prévention es pertesde contrôle interne

Figure 3: Le positionnement du Risk Management Dans l'organisation



Source :(Fédéric Cordel, 2013, p. 74)

1.2.1. Une gestion des risques participative et globale :

De ce qui était une gestion spécialisée dans un domaine spécifique à une gestion globale du risque, est donc cette évolution de gestion du risque

D'abord (Jean-paullouisot, 2007) a expliqué que « Dansle contexte mondialactuel, il est clair que la vision traditionnelle et réactive de l'acheteur d'assurance protégeant le patrimoine de l'organisation est obsolète. Elle doit faire place à une vision proactive, dynamique, beaucoup plus large de la gestion des risques visant la protection des objectifs ou mission de l'organisation »

Dans un contexte où l'entreprise n'est pas une boîte noire isolée grâce à l'apparition de « *Entreprise widerisk management* » la gestion globale des risques devient une obligation.

Le risque est un résultat est une simple décision par l'entreprise elle-même

Le référentiel COSO en (2004,2013) définit la gestion globale des risques comme suivante : « *L'ERM est un processus adopté par la direction de l'organisation, le personnel, le management appliquant la stratégie dans l'ensemble de l'entreprise et visant à identifier les événements potentiels pouvant survenir et affecter l'entité* »

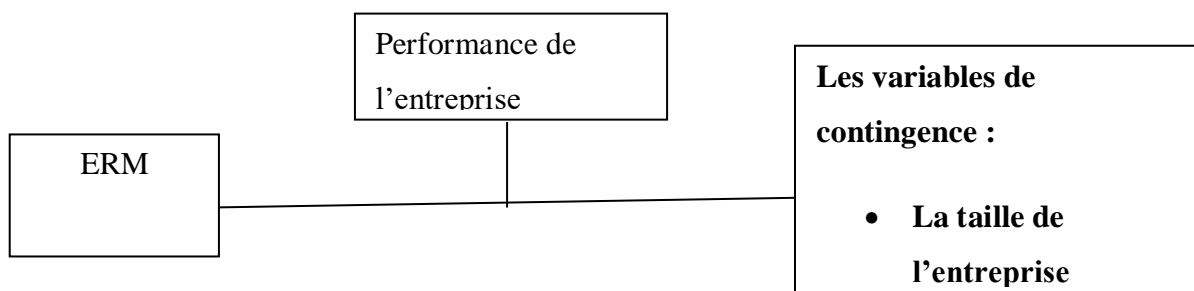
Selon certains auteurs des pressions se traduisent au sein des organisations par une « explosion du Risk Management »

Cette fonction a une relation avec l'environnement économique, la concurrence, la prise en compte de nombreux risques selon (Hunt,2008)

ERM et la performance sont liés selon (Liebenberg,Hoyt,2003) la performance de l'entreprise est contingente de sa faculté à mettre en place un dispositif de management des risques efficace et suffisamment transverse pour s'appliquer à minima à toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise et comme résultat cette approche devenue l'élément le plus performant de la gestion des risques au sein des entreprises

Pour la mise en place de ERP processus ce n'est pas suffisant que pour le senior management et le comité exécutif de jouer un rôle important même les auditeurs, la taille et l'activité de l'entreprise (service, industrie ,etc.) (Beasley et al, 2005)

Figure 4: Entreprise Risk Management, contingence et performance



Source : (Beasley et al, 2005)

1.3. Evaluation des risques :

D'abord un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs (COSO, PWC, IFACI, 2014).

D'après cette définition, nous constatons que le risque n'est pas forcément lié à la fraude mais également à l'erreur et l'inexactitude (Stringer C, Carey P, 2002).

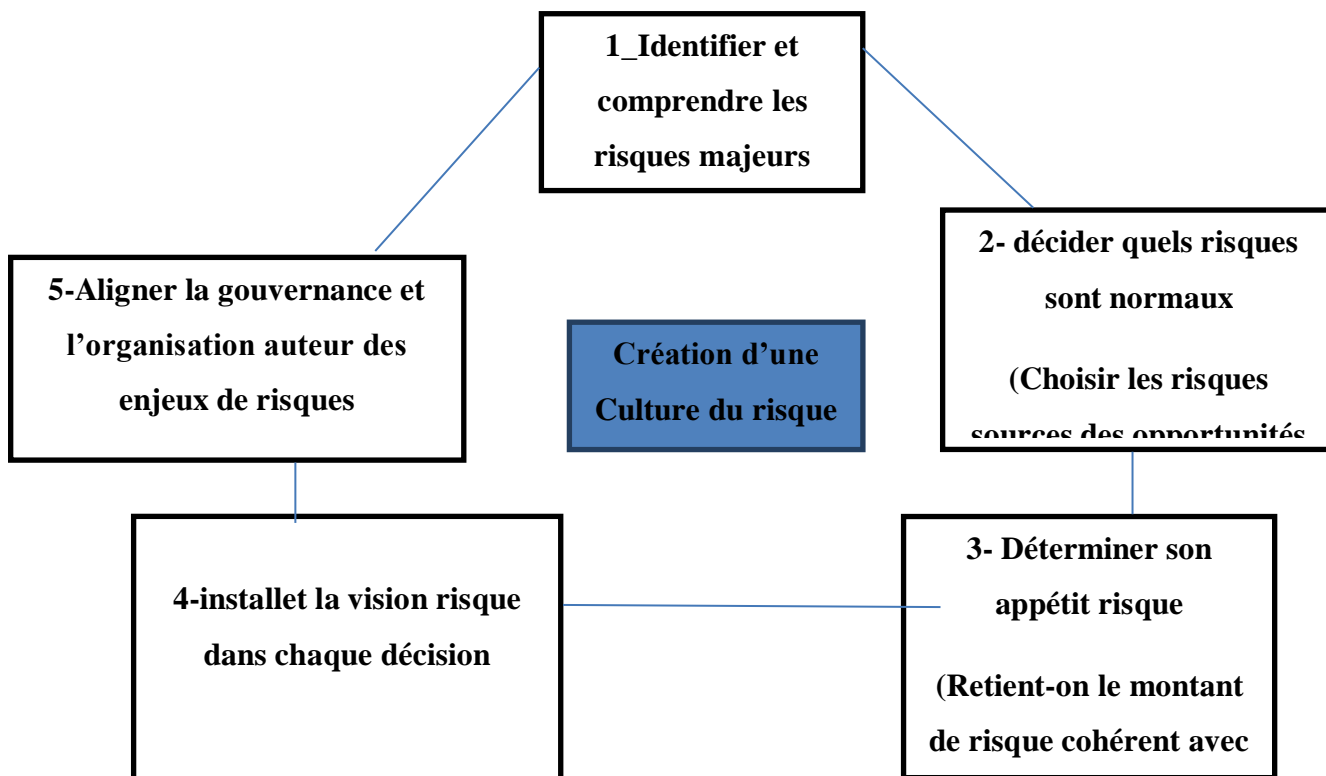
C'est pour cette raison que l'évaluation des risques joue un rôle important dans la sélection des activités de contrôle appropriées à entreprendre.

En effet, l'évaluation des risques se définit comme étant le processus qui consiste à la fois à identifier et à évaluer les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, et à déterminer en suite la réponse à y apporter. Il s'agit également d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés (COSO, PWC, IFACI, 2014).

(Bénard A. et Fontan ,1994) utilisent l'expression « quantification des risques ». Cette dernière consiste à mesurer les conséquences des événements perturbateurs sur les enjeux de l'entreprise et sur son environnement humain, matériel, commercial, financier, patrimonial, artistique, historique, naturel, social, etc ... (De Phily X, 2002).

Toute entreprise est confrontée, selon le COSO, à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. Cependant, avant de procéder à une telle évaluation, il est nécessaire de définir des objectifs compatibles et répondant à des exigences de cohérence interne. De ce fait, l'évaluation des risques s'articule autour de la fixation des objectifs, l'identification et l'analyse des risques, la prise en compte des changements et la réponse aux risques (Vanstapel Fr, 2004)

Figure 5: la création d'une culture de risque



Source : (Dufour, 2019, p. 48)

Section 04 : le pilotage de la performance et le contrôle interne

1.1. Information et communication

L'information et la communication occupent une place importante dans la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne ainsi que les objectifs généraux de l'entreprise. L'information et la communication sont des notions étroitement liées et sont en quelque sorte le système nerveux de la fusée, permettant à chacun de gérer et de contrôler l'activité qui lui est confiée. Ce système porte à la connaissance des autres ce qu'ils ont à connaître et permet de recevoir de leurs parts ce qu'ils ont à faire connaître (Barbier.E, 1998)

L'information et la communication sont indispensables à la coordination des activités et essentielles à la prise de décision. Elles dynamisent le contrôle interne, en permettant de former, d'aviser et de mobiliser les opérateurs du contrôle et en favorisant le suivi et le pilotage du système. Sans information et communication, le système de contrôle interne sera voué à l'échec, dans la mesure où toutes les personnes chargées de sa mise en œuvre n'en seront pas informées. De plus, une décision ne peut être prise que sur la base d'informations pertinentes, adéquates, à jour et communicables.

(Barbier E, 1998) a confirmé aussi que l'information et la communication occupent une place importante dans la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne ainsi que les objectifs généraux de l'entreprise. L'information et la communication sont des notions étroitement liées et sont en quelque sorte le système nerveux de la fusée, permettant à chacun de gérer et de contrôler l'activité qui lui est confiée. Ce système porte à la connaissance des autres ce qu'ils ont à connaître et permet de recevoir de leurs parts ce qu'ils ont à faire connaître.

L'efficacité pratique du système de contrôle interne se trouve donc largement tributaire de la production et de la diffusion d'informations fiables et pertinentes pour la prise de décision et pour favoriser une bonne communication au sein de l'entreprise

Pour ce la transmission de l'informations demandées dans les délais est un élément essentiel pour réussir le système de contrôle interne

1.2. Le pilotage :

Dans l'objectif rester fiables, les systèmes de contrôle interne doivent être pilotés. Le pilotage consiste en des évaluations continues, qui sont intégrées au cœur des processus métier à tous les niveaux de l'entité, permettent de disposer d'informations en temps voulu. Il permet d'évaluer le système de contrôle interne, d'identifier les facteurs positifs et négatifs et de proposer par la suite des recommandations qui contribuent à son amélioration. De ce fait, le pilotage est considéré comme un outil d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience et le garant de la performance du système de contrôle interne. (IIA I , 2015)

Les activités de pilotage produisent dans chacune des cinq composantes du contrôle interne (environnement de contrôle, évaluation des risques, missions de contrôle, information/communication et pilotage), et non simplement comme un chose isolé. L'inclusion des activités de pilotage dans les processus exécutés lors des opérations quotidiennes de l'organisation permet au pilotage de s'effectuer sur une base régulière, et de saisir les problèmes avant qu'ils ne deviennent ingérables (OUTSEKI, 2019)

1.3. La performance de l'entreprise :

Le terme « performance », apparu au 13^{ème} siècle et venu de l'ancien français, signifiait « accomplissement et exécution ».

(Jacquet, 2012) Le verbe anglais (to perform), apparu au 15^{ème} siècle, signifiait à la fois « l'accomplissement d'un processus ou d'une tâche » et « les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer » (Jacquet, 2012)

Lorino (2003), définit la performance comme suit : « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Autrement dit, la performance est associée aux objectifs poursuivis par l'entreprise » (LORINO, 2003).

Khemakheme, à expliquer la performance par la manière suivante « la performance est 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 latine « to performe » et « performance » en anglais ». (KHEMAKEM, 1976.)

Selon la norme ISO 11620, la performance requiert l'efficacité et l'efficience des processus. Elle met en jeu les objectifs fixés, les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Avant de développer, il est important de définir les notions d'efficacité et d'efficience.

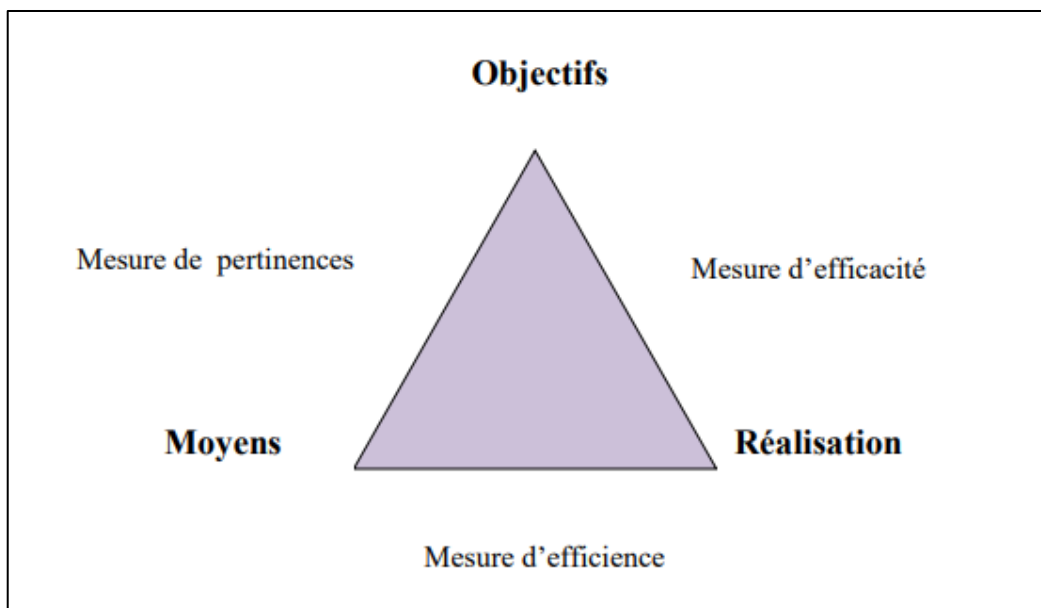
L'efficacité, selon la norme ISO 11620, est la mesure du niveau de réalisation d'objectifs donnés. Une activité est efficace si elle se rapproche au maximum des résultats qu'elle est censée produire.

L'efficience, toujours selon la norme ISO 11620, est la mesure des ressources utilisées pour atteindre un objectif donné. Selon (la norme ISO 11620) une activité est efficiente si elle emploie le minimum de ressources ou si elle produit le même résultat avec les mêmes ressources

En effet, La performance se mesure avec des critères qualitatifs ou quantitatifs de résultat tenant en compte des notions d'efficacité, efficience et de pertinence :

La performance peut également être associée à trois principes fondamentaux, à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence. D'abord L'efficacité se définit comme étant la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus. L'efficience se définit comme étant la capacité à obtenir ce résultat au moindre coût. La pertinence est le rapport entre les moyens détenus et les objectifs fixés et poursuivis ([Marion A, 2012](#)).

Figure 6: les critères de la performance



Source: (BESCOS.P.L, DOBLER.P, MENDOZA.M, NAULLAU.G, GIRAUD.F, & ANGER.L, 1997)

1.3.1. La notion d'efficace e efficience :

Efficacité : est la capacité à atteindre un résultat donné (Pigé,2008). Pour être efficace, un système de contrôle interne doit être un outil important pour améliorer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Efficience : est la capacité d'atteindre un résultat donné au moindre coût possible (Pigé,2009). Pour être efficient, le système de contrôle interne doit donc être conçu de la manière la plus rentable possible.

1.3.2. :

Un indicateur de performance peut alors être défini de la façon suivante « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (LORINO, 2003)

Dans la gestion on peut considérer les indicateurs comme la représentation de mesure de (Voyer, 2009):

- Quantité
- Montant
- Qualité

- Temps (délais et fréquence)
- Toute combinaison entre certaines des mesures précédentes

Ces derniers étant liés à la stratégie de l'entreprise ([Demeestère, Lorino, Mottis, & Pras, 2017](#))).

Les indicateurs seront donc retenus en un nombre limité. Afin de sélectionner les bons indicateurs, Guerra (2007) a donné en exergue différents critères de choix :

- Un indicateur doit pouvoir mesurer un ou plusieurs objectifs. En d'autres termes, il sera déterminé et sélectionné en fonction des objectifs et des besoins de l'unité à piloter.
- Un indicateur doit être constructible. Cela signifie que les données nécessaires à cette construction soient facilement disponibles au sein de l'organisation.
- Un indicateur doit pouvoir être utilisé en temps réel. L'indicateur doit être construit de sorte que sa valeur traduise toute modification du phénomène contrôlé.
- Un indicateur doit être communicable. La façon dont seront présentées les valeurs prises par les indicateurs, est cruciale. En effet, la présentation peut influencer l'interprétation de l'utilisateur.
- Un indicateur doit induire une action. En cas d'évolution des valeurs, il doit servir de signal d'alarme aux utilisateurs afin qu'ils puissent entreprendre des actions correctives.

Si les indicateurs mis en place au sein de l'entreprise ne répondent à aucun de ces critères, ils seront jugés inutiles dans l'évaluation de la performance. Le schéma 1 résume ces critères de choix.

Autrement, pour choisir correctement les indicateurs, il existe trois niveaux qui se relayent dans le but de garantir la performance.

Courtois et Bonnefous (2001) proposent et distinguent les indicateurs stratégiques, des indicateurs tactiques et opérationnels ([Courtois & Chantal Martin, 2001](#)) :

- Les indicateurs stratégiques ont trois principales caractéristiques. Ils visent le long terme. Ils sont très synthétiques et touchent au domaine financier. La direction d'une entreprise ou une équipe de pilotage à un niveau hiérarchique élevé porte un grand intérêt à ces indicateurs. En effet, grâce à ces derniers, ils peuvent déterminer.

- Les indicateurs tactiques sont quant à eux des indicateurs de moyen terme. Ils seront intéressants pour les responsables de la hiérarchie de niveau intermédiaire.
- Les indicateurs opérationnels, comme leur nom l'indique, sont utiles pour les niveaux opérationnels de l'entreprise. A l'opposé des indicateurs stratégiques, ils visent davantage le court terme et sont rarement exprimés sous forme financière.

1.3.3. (Voyer, 2009):

- **La pertinence :**

Représente l'indicateur doit correspondre à une préoccupation, à un objectif ou à une attente.

- **La qualité de l'indicateur :**

Représente la précision de la définition, de la mesure et des paramètres.

- **La faisabilité de l'indicateur :**

Représente la possibilité de mesurer ou la disponibilité des données

- **La convivialité :**

Représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur

Les différents types d'indicateurs

Il existe plusieurs types d'indicateurs, selon Mendoza et AL nous avons les indicateurs de moyens, les indicateurs de résultats et les indicateurs de contexte. (Cauvin & Bescos, 2011)

Les types d'indicateurs sont présentés comme suite (Choffe & Meyssonier, 2011):

- **Les indicateurs de moyens :**

C'est la mesure de la disponibilité, de l'affectation, du niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service.

Grace à ces ratios nous pourrons comprendre quelle a été la disponibilité et l'affectation des ressources de l'entreprise allouée à la réussite de ses objectifs. (Choffe & Meyssonier, 2011)

- **Les indicateurs de résultat :**

Ils expriment le niveau de performance atteints grâce aux moyens et aux ressources alloués durant la période mesurée, ils peuvent également être appelés indicateurs de réalisations.

Les indicateurs de résultat servent à déterminer si l'activité a ou non atteint les objectifs visés ou produit les résultats voulus. [_\(Choffe & Meyssonier, 2011\)](#)

- **Les indicateurs de contexte :**

Les indicateurs de contexte sont des indicateurs externes à l'entreprise. Ils peuvent indiquer une cause de baisse ou de hausse des indicateurs de moyens et des indicateurs de résultats

Figure 7: Les critères de choix des indicateurs de performance



Source : (Demeestère, Lorino, Mottis, & Pras, 2017)

1.3.4. Les indicateurs de performance du contrôle interne :

Indicateurs de mesure de la performance du contrôle interne Un indicateur clé de performance est une mesure ou un ensemble de mesures permettant de quantifier les réalisations du contrôle interne par rapport à des objectifs opérationnels précis : [\(Menzhi, 2019\)](#)

- Temps de reporting d'une défaillance (unité de mesure : temps, objectif : le minimiser, fréquence : jour) ;
- Nombre d'initiatives prises par le contrôle interne par mois (unité de mesure : nombre, objectif : le minimiser, fréquence : hebdomadaire) ;
- Nombre de défaillances du contrôle interne durant la semaine (unité de mesure : nombre, objectif : le minimiser, fréquence : mensuelle) ;
- Nombre d'imperfections du contrôle interne relevées par les auditeurs internes (unité de mesure : nombre, objectif : le minimiser, fréquence : hebdomadaire).

Ces indicateurs et bien d'autres que nous pourrions concevoir doivent être pertinents, mesurables, et définis sur la base d'une fiche descriptive agréée avec la hiérarchie.

Tableau 2: Spécification – contrôle interne / indicateur clé de performance / Temps de reporting des défaillances

Responsable	Auditeur interne			
Objectifs	Réduction de temps entre l'occurrence d'une défaillance interne et son reporting			
Périmètre	Contrôle interne couvrant toutes les procédures(achat,vente,RH,marketing,etc.)			
Valeur de l'objectifs	Unité de mesure	Temps		
	Niveau ciblé	Faible	Conforme	Stretched
	Fin de Trimestre 1	15	10	5
	Fin de Trimestre 2	12	8	3
	Fin de trimestre 3	10	5	2
	Fin d'année 8	8	1	
Opération concerné	_ Reporting des infractions aux processus constatées dans les ventes dépassant 1 million _ Reporting des infractions aux processus constatés dans tous les achats près de fournisseurs non agréés quel que soit leur montant _ Reporting des infractions aux processus constatés dans les campagnes marketing non planifiées _ Reporting des infractions au processus constatées dans les recrutements au niveau de siège			
Action	_ Reporter l'infraction au département audité			

	_ Proposition de correction de l'infraction et reporting par l'audit de la mesure prise	
Suivi de la performance	Trimestriel	
Reporting	Reporting au : Comité audit	Reporting au : Conseil

Source : (Menzhi, 2019, p. 32)

1.4. Influence des composantes du système de contrôle interne sur la performance de l'entreprise :

La performance du système de contrôle interne peut s'appréhender à travers les indicateurs d'efficacité et d'efficience de ce système (Pigé B, 2008).

En effet, l'efficacité et l'efficience des opérations de l'entreprise s'améliorent du fait que la direction mette davantage l'accent sur la conception du contrôle interne, tout en réduisant les coûts, ceci entraîne évidemment des impacts positifs sur la performance de l'entreprise (Chekroun M, 2014). Ces impacts positifs s'expliquent par le fait que : D'une part, il est nécessaire que le système de contrôle interne constitue un vecteur essentiel d'amélioration de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. L'appréciation de l'efficacité d'un système de contrôle interne est un jugement subjectif fondé sur la présence des cinq composantes de ce système et l'efficacité de leur fonctionnement.

Cette efficacité fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation d'une ou plusieurs catégories d'objectifs. C'est pour cette raison que les éléments du contrôle interne constituent des critères d'efficacité (Anglade et Janichon, 2002).

Ainsi, le coût de l'absence d'un système de contrôle interne efficace, basé sur ses cinq éléments, peut aller même jusqu'à la défaillance de l'entreprise (Guery G, 1999).

L'analyse réalisée, par Noirod. P et Walter. J (2008), montre que l'absence d'une relation entre le contrôle interne et la performance matérialise l'existence d'un lien direct entre le dysfonctionnement du contrôle interne et la non-performance.

Dans le même sens Jensen K. (2003), le système de contrôle interne vise à améliorer la performance financière, directement ou indirectement, en augmentant le sens de

responsabilité des fournisseurs d'informations au sein d'une organisation. Des études empiriques antérieures ont ainsi montré que la faiblesse du système de contrôle interne peut toucher la fiabilité des rapports financiers (Klamm et Watson, 2009 ; Costello et Wittenberg-Moerman, 2011 ; Hong et Lee, 2015 ; Jarvinen et Myllymaki, 2016).

Selon une étude réalisée par Wanfu Li, BinLin et Lu Song (2011), le renforcement de l'architecture du système de contrôle interne des entreprises chinoises joue un rôle important en matière d'amélioration de l'efficacité des investissements. En outre, une des rares études (Jokipii A, 2010), réalisée auprès de 741 entreprises finlandaises et mettant l'accent sur les déterminants et les conséquences du système de contrôle interne, basée sur une approche contingente, montre que ce système assure l'amélioration de la performance de l'entreprise. Une étude empirique, intitulée « étude sur l'impact de la qualité du contrôle interne sur la performance des fusions-acquisitions », réalisée par Jianfei L. et Pangjing Z. (2013) auprès de 126 sociétés non chinoises cotées en bourse de Shanghai, montre qu'un système de contrôle interne de qualité contribue à la création de la valeur de ces sociétés.

Khamis A. H. (2013) a également montré, lors de la réalisation de son étude empirique auprès des institutions financières de Zanzibar, qu'il existe une relation positive et significative entre le système de contrôle interne et la performance financière.

Nguyen AT. (2016) a testé l'hypothèse selon laquelle les composantes du système de contrôle interne selon le référentiel COSO influencent la performance, mais cette fois-ci, sur un échantillon des banques commerciales vietnamiennes. Son étude montre que l'évaluation des risques, l'information et la communication et les activités du contrôle influencent positivement et significativement la performance. Cependant, les autres composantes, à savoir l'environnement de contrôle et le pilotage n'influencent pas la performance.

En conclusion, le système de contrôle interne doit être conçu à un coût moins élevé pour assurer son efficacité.

Selon la définition de l'ordre des Experts Comptables français, le contrôle interne est une discipline générale de gestion permettant d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis en œuvre pour assurer la pérennité de l'entreprise. En outre, le lien entre le système de contrôle interne et la performance de l'entreprise est une évidence dans la mesure où la faiblesse de ce système affecte automatiquement la performance de l'entreprise.

CHAPITRE II :

CADRE METHODOLOGIQUE ET

CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Après avoir achevé le cadre conceptuel et la revue de littérature, nous allons entamer le chapitre suivant qui constitue un cadre méthodologique et une présentation de l'organisme d'accueil.

Deux sections sont représentées dans ce chapitre, la première section est réservée à l'explication de la méthodologie appliquée dans ce mémoire ainsi que les outils nécessaires utilisés pour achever l'opération de collecte et d'interpréter et d'analyse des données.

Dans la deuxième section nous allons présenter l'organisme d'accueil, sa localisation et les principaux produits préparés par l'entreprise.

Et dans le dernier chapitre on va analyser et interpréter les résultats obtenus dans la première section, et dans la deuxième section on va discuter ces résultats

Section 01 : Cadre méthodologique

Chaque travail scientifique est toujours basé sur des conceptions et des visions des choses, l'épistémologie est considérée comme l'état de la relation entre le chercheur et ce qui est connaissable (Mbengue, 2001) et l'épistémologie est la philosophie de la pratique scientifique (Wacheux, 1996).

Le paradigme épistémologique peut être considéré comme une conception de connaissance partagée par une communauté, notamment basé sur un système cohérent d'hypothèses sous-jacentes liées aux questions étudiées par l'épistémologie. (Zouhair Zarhloul, 2022)

Dans cette section, nous allons présenter l'approche méthodologique utilisée pour réaliser cette étude, ainsi que les outils de collecte de données et les méthodes d'analyse de données adoptés pour atteindre les objectifs de notre recherche.

1.1. Démarche méthodologique

Le terme « méthode » dans les sciences a un sens très précis, « Il s'agit de l'ensemble des démarches qui suivent l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité » (Mialaret, 2004). Selon (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008), la méthodologie est définie généralement comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances. La démarche méthodologique c'est « la manière de cheminer, de marcher, de progresser vers un but, de décrire les principes fondamentaux à mettre en œuvre dans le travail de recherche ». Afin de mener à bien notre étude empirique, et pour répondre à notre problématique de recherche et aux sous-questions qui en découlent, nous avons opté pour

une approche qualitative, cette approche s'appuie essentiellement sur « l'induction, les propositions relatives aux relations porteuses de signification sont tirées, induites, des observations. Elles sont dites qualitatives parce que l'analyse des données et leur interprétation procèdent par analogies, métaphores, représentations, de même que par des moyens qui tiennent du discours plutôt que du calcul. Il s'agit ici de comprendre une situation particulière propre à un contexte donné » (Mongeau , 2008). La recherche qualitative permet de répondre aux questions de type « pourquoi ? » ou « comment ? » (Aubin-Auger, et al., 2008).

La raison pour laquelle nous avons jugé que l'approche qualitative est appropriée dans notre cas est la complexité de notre thème et son importance dans la création de valeur pour l'organisme d'accueil. Cette démarche impose une présence permanente sur le terrain pour faire des interprétations et collecter un maximum d'informations, faisant appel à certain sens de l'observation, une étroite interaction avec le personnel et les cadres dirigeants afin de diagnostiquer le contexte existant, ainsi que déterminer le niveau de conformité du système de contrôle interne vis-à-vis la gestion des risques et le pilotage de performance, , en utilisant différents outils de collecte de données tout au long de notre immersion dans l'entreprise.

1.2. Les méthodes et les outils de collecte de données :

Concernant la collecte des données dans notre étude, nous avons utilisé les méthodes et les outils nécessaires telles que : la recherche documentaire, l'observation participante et le brainstorming exploratoire ainsi que le diagnostic.

1.2.1. La recherche documentaire.

Dans le cadre de ce travail, cet outil nous a permis de collecter un maximum d'informations, en se basant sur plusieurs sources d'information telles que : articles, livres, thèses de doctorat, mémoires, normes ISO et sites web, comme il apparaît dans la bibliographie de ce mémoire. L'organisme d'accueil, qui dans notre cas est la bibliothèque de LafargeHolcime Algérie, plus particulièrement le département CI, nous a facilité la mise à disposition des documents nécessaires à la réalisation de notre mémoire, en nous donnant accès à toutes les informations dont nous avons besoin

1.2.2. L'observation participante :

L'observation participante consiste « pour l'essentiel, sur le plan de la collecte des données, en une prise en note de manière systématique et assidue des observations, réactions, analyses » (Mongeau , 2008). Nous avons effectué des observations continues du personnel de service CI lors de l'exécution de leurs tâches à travers une immersion intensive dans la situation ou le groupe dont nous voulons étudier.

1.2.3. **Le brainstorming :**

Le brainstorming est une technique de collecte d'informations et de résolution de problèmes, reconnu dans le management de la qualité, il est utile pour générer un grand nombre d'idées sur un sujet, dans une réunion chacun émettant ses suggestions

Spontanément et toutes les idées sont notées sans apporter aucun jugement (Kumbhar, 2018). Pendant notre stage, nous avons participé à plusieurs réunions avec les intervenants de l'entreprise à l'interne et le groupe à l'externe et des séances de brainstorming avec des focus groups afin d'obtenir les informations dont nous avons besoin.

1.2.4. **Le diagnostic :**

Après la collecte des données et l'observation des différentes missions au sein de l'entreprise nous pouvons faire des analyses au but de résoudre notre problématique et de bien expliquer le rôle du système de contrôle interne et son importance dans la souveraineté de l'entreprise.

1.2.5. **L'entretien (interview) :**

Nous avons mené des interviews avec les responsables et leurs collaborateurs capables de nous fournir des informations utiles qui sont :

_ le directeur contrôle interne

_le manager contrôle interne

_Riskmanager

Section 2 : contexte organisationnel

Dans cette partie nous présentons l'organisation ou nous « LafargeHolcim Algérie »

2.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

L'Algérie est un marché stratégique pour le Groupe Holcim. Le secteur de la construction est en croissance depuis 2000, avec d'importants besoins en matériaux de construction et de solutions constructives. Lafarge Holcim Algérie est présente sur toute la chaîne de valeur des matériaux de construction : [Agrégats, Ciments, Mortiers, Granulats, Bétons, Plâtres, Sacs, Logistique et Distribution]. LafargeHolcim Algérie possède deux cimenteries [M'Sila et Oggaz], la cimenterie Cilas à Biskra en partenariat avec le Groupe Souakri pour une capacité totale de production de 11.5 Mt/an. L'activité Béton Prêt à l'Emploi opère 12 centrales à travers le pays pour une capacité de 1 Mt/an. LafargeHolcim en Algérie emploie près de 2000 collaborateurs répartis entre sites et direction et est fortement engagée dans le développement économique, social et environnemental en Algérie.

2.2. Vision de l'entreprise :

- + 300 Kt Déchets traités à l'horizon 2023 –
- Investissement dans des stations de co-processing des déchets
- Solutions innovantes, éprouvées et pérennes - Investissement dans une nouvelle ligne de mortiers
- + 4000 Clients et détaillants géo-localisés
- 1700 Détaillants affiliés à notre programme de fidélité en ligne
- 70% Des commandes clients via notre Portail
- 5 X PLUS De paiement en ligne en un an
- Investissement dans une plateforme logistique et shiploader

2.3. Chiffres clés :

- Près de 2000 COLLABORATEURS
- 10 MT CAPACITE DE CIMENT
- 23 SITES OPERATIONNELS
- Segment ciment : 3 Cimenteries
- Segment Béton : 12 Centrales à béton

- Segment Granulats : 1 Carrière de Granulats Autres segments :
- 1 Usine de plâtre
- 1 Usine de mortiers
- 1 Usine de sacs
- 1 Plateforme logistique d'exportation
- 1 Laboratoire de Recherche
- 2 Centres de Distribution

2.4. Vision pour l'année 2022 :

LafargeHolcim Algérie a une vision claire d'être l'entreprise d'avant-garde du secteur des matériaux de construction. Cette dernière s'articule autour de :

Les exports : l'entreprise vise à tirer parti de l'expérience mondiale de LafargeHocim Trading pour capter le marché de l'Afrique de l'Ouest en exportant le ciment et clinker gris et blanc de l'usine d'Oggaz à partir des ports Oran & Arzew et le clinker gris de Msila et CILAS à partir des ports Djendjen & Annaba. L'objectif est de réaliser 2 millions de tonnes d'exportations en 2021 et ce en investissant dans une plateforme logistique et shiploader.

Les solutions clients et produits : l'objectif est de mettre fin à l'importation en augmentant la capacité de production de mortiers et en investissement dans une nouvelle ligne de mortiers, produire un nouvel isolant d'exception AIRUIM, développer des solutions Route ARDIA 600 et promouvoir les applications digitales de prise de commande, au paiement électronique et suivi logistique.

Economie circulaire : investir dans des stations de co-processing des déchets proposés par le fournisseur leader de services de gestion des déchets Geocycle et substituer le combustible fossile et les produits minéraux par des déchets afin d'atteindre 300 Kt de déchets traités à l'horizon 2023.

Ciments pétroliers : l'entreprise cherche à obtenir les deux certifications : 10A (pour les produits) et Q1 (pour le système de management qualité) par le American Petroleum Institute ainsi que d'investir dans des équipements de laboratoire et silos dédiés pour atteindre les 100 Kt de ventes dans cette catégorie

2.5. Les missions :

LafargeHolcim Algérie a pour but de contribuer à l'augmentation de la production nationale et d'apporter de la valeur sur l'ensemble de la chaîne de valeur des matériaux de construction. Ces missions sont les suivantes :

L'innovation principal moteur de croissance : la détermination de LafargeHolcim Algérie à proposer des solutions innovantes pour répondre aux besoins de ses clients est un pilier de sa stratégie de croissance.

Son Laboratoire de la Construction (CDL Rouiba) accompagne ses clients dans la mise en œuvre de solutions uniques. La Performance au service de la compétitivité : l'entreprise vise à gagner en efficacité à toutes les étapes de la production, cette optimisation constante des opérations à un objectif : l'excellence opérationnelle pour mieux servir les clients. Son système opérationnel de classe mondiale (POM 2.0) a permis d'augmenter la production en Algérie de 4.2 MT/an ces 7 dernières années avec l'outil existant, soit l'équivalent d'une nouvelle cimenterie.

Tout le monde au cœur de la transformation : l'objectif est de hisser ses collaborateurs à leur meilleur niveau et de protéger chaque personne travaillant pour ses opérations, ses actions continues en Santé et Sécurité ont permis de diviser par 6 le nombre d'accident avec arrêt en 6 ans.

L'investissement structurant : plus de 70 milliards de dinars investis de la création jusqu'à 2016.

L'engagement pour le développement durable : l'objectif est de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes en réduisant l'empreinte environnementale et en favorisant la proximité avec les communautés.

2.6. La Stratégie :

La stratégie de LafargeHolcim Algérie est de viser l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur par Produire et proposer une gamme de produits et services les meilleurs de leur catégorie en Algérie.

- Produire et proposer une gamme de produits et services les meilleurs de leur catégorie en Algérie.
1. Organiser et favoriser le transfert de savoir-faire localement.

2. Avoir une empreinte sociétale positive à travers des actions structurantes avec les parties prenantes
3. Rapprocher le consommateur final du producteur avec la mise en place de Centres de Distribution (8 centres), un réseau national de distributeurs (plus de 400 distributeurs), un réseau de centrales à béton en constant développement (plus de 30 centrales), la première enseigne des matériaux de construction BATISTORE avec un objectif de développer un réseau de 100 points de vente et de professionnalisation de la relation client.

2.7. Organisation de LafargeHolcim Algérie

LafargeHolcim Algérie est subdivisé en plusieurs entités plus ou moins autonomes et de types différents : entité de production, entité de services et entité de fonctions supports.

Lafarge Ciment M'sila (LCM) :

Construite en 2003, LCM est la première société de production de ciment privé en Algérie et est le plus grand investisseur étranger dans le pays en dehors de la télécommunication et les hydrocarbures. LCM fabrique plusieurs références de ciments : Matine, Chamil, Sarie et Moukaouem, qui sont vendus en sacs, en sacs palettisés ou en vrac afin de desservir la région du Grand Alger ainsi que le centre d'Algérie. Ses produits sont reconnus par les professionnels du secteur comme étant des produits de haute performance.

L'usine possède 5 carrières et 2 lignes de production de ciment gris avec une capacité de production de 5,3 Mt/an. Elle utilise les dernières technologies de fabrication avec un équipement de production conforme aux normes de l'environnement lui permettant d'optimiser la consommation d'énergie. Au cours des trois dernières années, presque 9 millions de tonnes de ciment ont été mis sur le marché national, pour contribuer au développement de l'économie Algérienne.

Lafarge Ciment Oggaz (LCO)

La cimenterie d'Oggaz, opérationnelle depuis 2007, est l'unique usine à produire du ciment blanc en Algérie et est la première au niveau national à co-incinérer des déchets. Située à Mascara à l'ouest de l'Algérie, elle couvre le marché de presque 20 wilayas en offrant des ciments gris : Matine, Chamil et Sarie, vendus en sacs palettisés et en vrac. Ainsi que des ciments blancs : Malaki 42,5 et Malaki 52,5 vendus en BigBags en plus des autres types de conditionnement auparavant cités. LCO compte 4 carrières et 2 lignes de

production (une pour les ciments gris et une autre pour les ciments blancs) avec une capacité de production totale avoisinant les 4 millions de tonnes par an

Cimentrie Lafarge et Souakri

CILAS pour Cimentrie Lafarge et Souakri est un partenariat entre LafargeHolcim Algérie (49%) et le Groupe Souakri (51%) située à Biskra. L'usine de classe mondiale a été construite

en 2017 et compte 3 carrières et une ligne de production de ciment gris d'une capacité de 2,7 millions de tonnes par an.¹ En 2020, plus de 1,5 millions de tonnes de ciment ont été produites pour satisfaire la demande de l'est de l'Algérie. Les produits proposés sont : Matine, Chamil et Sarie, vendus en sacs palettisés et en vrac. 4.4. Lafarge Béton Algérie (LBA) Lafarge Béton Algérie emploie plus de 700 personnes sur plus de 30 centres de production de béton répartis sur le territoire algérien pour une capacité d'un million de tonnes par an. En plus de détenir une flotte de plus de 150 camions malaxeurs.

Lafarge Sacs (LS)

La mission principale de l'entité est la production des emballages pour les différents produits de ciment comme le sac ordinaire, les BigsBags et et tout ce qui est en relation avec le conditionnement des produits.

Lafarge Logistique Algérie (LLA)

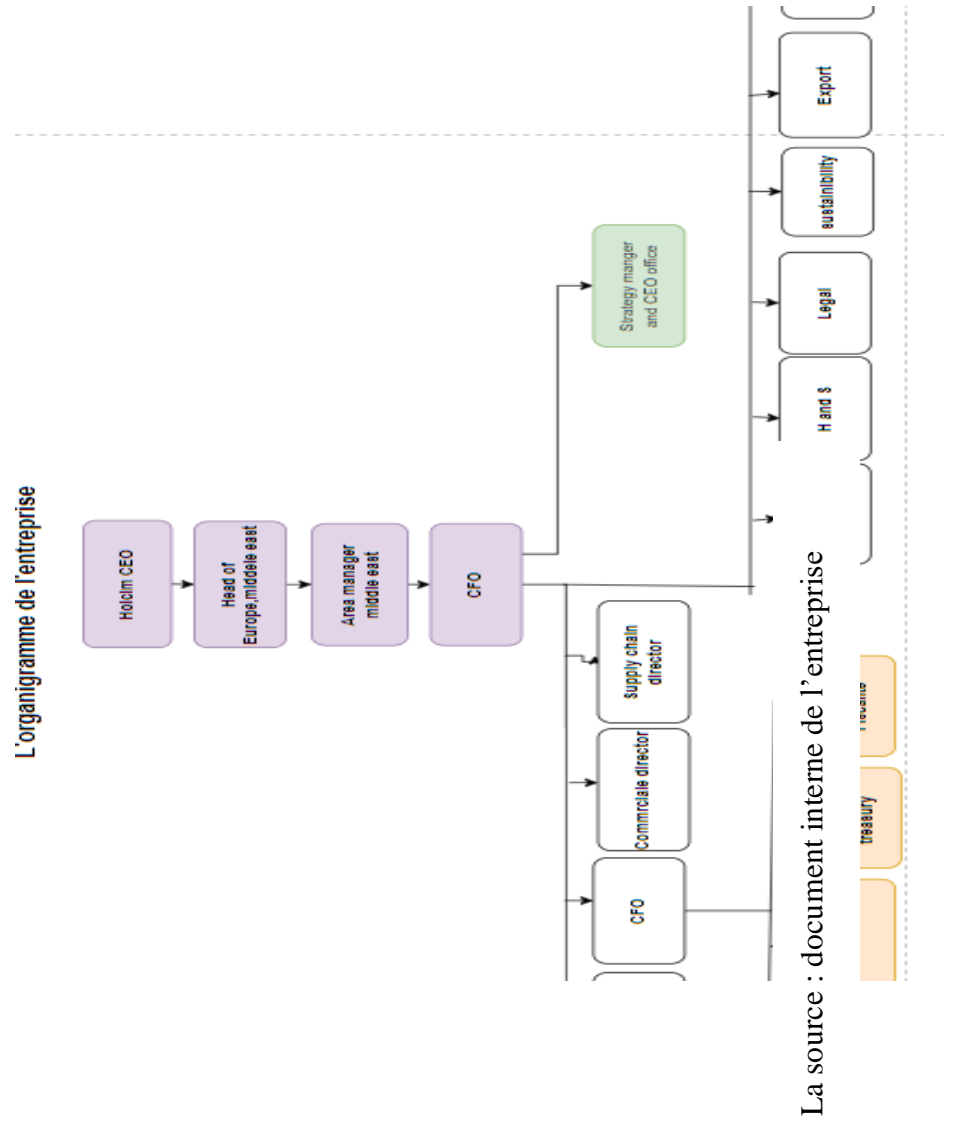
Cette entité s'occupe principalement du transport des produits finis et des matières premières et de la logistique en général.

Lafarge Services Algérie (LSA)

C'est l'entité principale de LafargeHolcim Algérie qui regroupe les différentes directions nécessaires au bon fonctionnement des autres entités auparavant citées. On y trouve donc la direction générale ainsi que toutes les fonctions supports où les décisions stratégiques et tactiques sont prises en matière de marketing, supplychain, commercial, finances... L'organigramme de LSA est le suivant :

L'organigramme de l'entreprise :

Figure 8 : l'organigramme de l'entreprise.



CHAPITRE III :

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Section 01 : Résultat

1.1. Le département « contrôle interne »

Le cadre de contrôle interne de Holcim est applicable et obligatoire pour Holcim Ltd et les sociétés consolidées de son groupe (ensemble "Holcim" ou le "Groupe"), c'est-à-dire toutes les sociétés, y compris les filiales et les sociétés holding sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle, conformément aux IFRS et aux principes de consolidation de Holcim.

Dans les sociétés ou joint-ventures où Holcim n'exerce pas de contrôle en termes de capitaux propres ou de gestion, où la gouvernance d'entreprise, l'actionnariat de Holcim ou les lois ne permettent pas la mise en œuvre complète du cadre de contrôle interne de Holcim, le(s) représentant(s) de Holcim veillera(ont) à ce que la bonne gouvernance et des contrôles similaires soient appliqués.

Le cadre de contrôle interne de Holcim doit être mis en œuvre également dans les Bolt-ons acquis dans un délai raisonnable basé sur l'évaluation locale des risques. Une proposition de mise en œuvre du cadre de CI basée sur l'évaluation des risques doit être présentée au correspondant régional du contrôle interne et au responsable du contrôle interne du groupe pour approbation dans un délai de trois (3) mois à compter de la date de l'acquisition.

1.2. Les standards de contrôle interne de l'entreprise :

Les fonctions du groupe Holcim doivent également adhérer au cadre de contrôle interne de Holcim et aux normes minimales de contrôle dans le cadre des processus pertinents pour la nature de chaque fonction.

Le département Contrôle interne du groupe est chargé de superviser les contrôles internes et de surveiller toutes les procédures liées au contrôle interne du reporting financier.

Ce département dirige la définition des normes minimales de contrôle avec chaque responsable de fonction du Groupe et coordonne les pays, les centres de service et les fonctions du Groupe dans la mise en œuvre de ces normes. Le Contrôle Interne du Groupe conçoit et coordonne également le processus de certification annuel afin d'examiner les principaux plans d'action en cours et de confirmer la responsabilité de la direction à chaque niveau pertinent de l'organisation du Groupe sur la qualité du contrôle interne et du reporting financier.

Les correspondants régionaux du Contrôle Interne examinent et évaluent le bien-fondé, l'efficacité et la bonne application des exigences de contrôle interne de Holcim pour les pays relevant de leur compétence afin d'apporter un confort au niveau régional.

Dans chacun des pays du Groupe, un responsable du contrôle interne doit être nommé. Leur rôle consiste principalement à soutenir l'identification des risques par la direction, la mise en œuvre des normes minimales de contrôle et à s'assurer que les procédures liées au contrôle interne du reporting financier dans leur pays sont mises en œuvre. Leurs activités sont coordonnées par le Contrôle interne du Groupe par l'intermédiaire de correspondants régionaux de Contrôle interne.

1.3. Normes minimales de contrôle (MCS)

Les normes minimales de contrôle constituent la pierre angulaire du cadre de gouvernance d'entreprise de Holcim. Il existe 62 normes de contrôle minimales (MCS) dont les exigences et la fréquence ont été définies par les fonctions du groupe (description centrale) et doivent être respectées et suivies par toutes les entités et fonctions du périmètre. Les contrôles localisés peuvent être plus conservateurs en termes de fréquence et d'exigences, mais jamais moins stricts que ceux définis au niveau du Groupe.

La mise en œuvre du MCS est obligatoire pour toutes les entités et fonctions du groupe dans le périmètre. Le Business Process Owner (BPO) est responsable de la mise en place d'un système de contrôle interne efficace pour son processus respectif.

Le propriétaire du contrôle (CO) est responsable de la mise en œuvre et de l'exécution de l'activité de contrôle interne définie par la conception du MCS correspondant.

Le responsable du CI guide les CO et/ou les BPO pour effectuer un examen détaillé de chaque contrôle interne. Cet examen doit permettre de s'assurer que le contrôle local répond à toutes les exigences du Groupe, qu'il atténue le risque associé, qu'il définit qui est responsable du contrôle, où le contrôle est effectué (par exemple, l'usine, le SSC, le siège social), qu'il est lié à la documentation du processus associé et aux preuves de contrôle, et qu'il contient suffisamment de détails pour qu'un responsable du contrôle puisse effectuer le contrôle interne conformément aux attentes du BPO. Des tests de contrôle interne sont ensuite effectués pour évaluer l'efficacité opérationnelle du contrôle.

La documentation, l'évaluation, le suivi et le reporting des MCS au Groupe sont effectués dans l'application de contrôle interne, SAP GRC Process Control. Pour les rapports du

Groupe, la langue officielle du Groupe est l'anglais ; par conséquent, toute information communiquée au Groupe doit être en anglais. Si une langue locale est nécessaire pour la population locale, nous recommandons l'utilisation de la hiérarchie d'organisation SAP GRC "Holcim Countries" dans l'outil. Cette structure hiérarchique peut être utilisée non seulement pour la documentation des contrôles dans la langue locale mais aussi pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation locale, tels que différents segments, unités, etc. et pour documenter les contrôles locaux.

1.4. La séparation des tâches (Segregation of Duties)

Est un élément fondamental d'un bon système de contrôle interne. Le principe de la séparation des tâches consiste à répartir les tâches et responsabilités clés entre différentes personnes dans les processus afin de réduire le risque d'erreur, d'abus ou de fraude.

L'entreprise s'efforce de minimiser les conflits SoD, réduisant ainsi de manière significative les risques associés pour le groupe. Le groupe a défini une catégorie de "Risques avec zéro conflit" (RWZC) dans laquelle il n'y a aucune tolérance pour les conflits de SoD liés à ces risques.

Pour les risques non "Risques avec Zéro conflit", si l'élimination des conflits n'est pas possible, la réduction des conflits à un niveau acceptable est attendue, y compris la définition, la mise en œuvre et la formalisation de contrôles compensatoires, qui doivent être validés par des tests d'efficacité opérationnelle.

1.5. Conservation et suppression des données

La directive sur la conservation et la suppression des données garantit que les documents et les données sont gérés, protégés et éliminés ou archivés de manière sûre et appropriée. Cette directive est complétée par des politiques locales de conservation des données qui précisent les règles et procédures locales en matière de conservation et de suppression des données, en particulier les périodes minimales de conservation des données en vertu du droit local applicable de la juridiction concernée.

1.6. Le contrôle interne touche toutes les grandes lignes dans l'entreprise :

Tableau 3: Le contrôle interne touche toutes les grandes lignes dans l'entreprise

Le volé	L'intervention de contrôle interne
Gouvernance et conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et promotion du code de conduite des affaires et de la culture de la prise de parole • Respect des lois et des exigences en matière de concurrence loyale • Transactions entre parties liées et conflits d'intérêts • Exigences relatives au secrétariat du conseil d'administration • Santé, sécurité et environnement • Évaluation des risques • Atténuation des risques commerciaux - Sécurité • Atténuation des risques commerciaux - Assurance groupe • Atténuation des risques commerciaux - Système de résilience commerciale • Atténuation des risques commerciaux - Remédiation des déficiences et non-conformité au MCS • Protection des données personnelles • Séparation des tâches et examen de l'accès des utilisateurs • Délégation de pouvoirs et flux d'approbation • Litiges • Examen des contrats par les services financiers
Actif Fixe	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des titres, licences et permis • Réserves de carrières et provisions pour réhabilitation et restauration • Classification et dépréciation des biens, installations et équipements
Revenu	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des données de base des clients et des articles • Gestion des prix • Contrôle des limites de crédit des clients • Rapprochement des commandes de vente, des expéditions et des factures • Évaluation des comptes clients

Les Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution de l'onboarding, du offboarding, de la gestion des données de base et des transferts de travailleurs • Paie • Conformité avec la législation sur les salaires et le droit du travail local • Plans de retraite et d'avantages sociaux des employés
Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des données de base des fournisseurs • Qualification des fournisseurs • Correspondance à trois voies Correspondance à deux voies et factures directes des fournisseurs • Traitement des paiements • Charges à payer pour les dépenses non facturées
Inventaire	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire physique des pièces de rechange, des matériaux et réconciliations des volumes • Évaluation des stocks
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des accès aux systèmes informatiques • Examen des droits d'accès des utilisateurs informatiques aux systèmes informatiques de production • Paramètres de configuration de la sécurité et gestion des travaux par lots • Gestion des modifications apportées aux systèmes informatiques

La source : document interne de l'entreprise

Après avoir toutes les taches que le contrôle interne contrôlée, la conformité, inventaire, ressourceshumaines, dépenses

Donc cette visibilité globale de toutes les procédures de l'entreprise aide ce service aidentifier et limiter les risques dans chaque parties de

1.7. Les missions de contrôle interne :

Tableau 4 : Les missions de contrôle interne

Les missions :

_ Holcim vise à disposer d'un système et d'une culture de contrôle interne efficaces, soutenus par l'engagement du Conseil d'administration et de la Direction générale.

_Le contrôle interne du groupe (GIC) vise principalement à fournir au conseil d'administration et à la direction générale une assurance raisonnable quant à la fiabilité des rapports et des états financiers, au respect des lois et des règlements et à la protection des actifs.

_ Le contrôle interne est suivi à tous les niveaux de l'organisation afin de réduire les risques. GIC déploie la mise en œuvre effective des normes minimales de contrôle au sein du groupe,

_GIC a conçu un système de reporting continu pour recevoir les évaluations des contrôles par pays et par fonction et le statut de tout plan d'action. Des discussions ont lieu régulièrement avec la direction locale pour s'assurer que les contrôles sont correctement évalués et que les problèmes sont rapidement traités.

_ GIC conçoit et coordonne le processus de certification annuel pour examiner les principaux plans d'action en cours et confirmer la responsabilité de la direction à chaque niveau pertinent de l'organisation du groupe sur la qualité du contrôle interne et du reporting financier.

Les résultats sont présentés au Comité exécutif et au Comité d'audit.

La source : document interne de l'entreprise

1.8. Rôle et responsabilité :

Tableau 5 : Rôle et responsabilité

	Rôle
--	-------------

<p>Le rôle de la direction</p>	<p>Le contrôle interne est la responsabilité directe du Comité exécutif (ExCo) de tous les pays et entités.</p> <p>La direction du pays est responsable de l'identification et de la compréhension des risques dans son domaine et de la conception, de la mise en œuvre, du fonctionnement et du suivi de l'efficacité de leurs contrôles internes pour atténuer ces risques. Ils encouragent une culture consciente des risques en donnant le "ton au sommet".</p> <p>Les contrôles internes sont intégrés dans les opérations afin de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de remplir les obligations et engagements externes.</p> <p>La direction doit désigner des responsables de processus pour chaque processus et un responsable du contrôle interne pour suivre les activités de contrôle interne au sein de l'organisation.</p>
<p>Le rôle du propriétaire du processus opérationnel (BPO)</p>	<p>Un BPO est chargé de s'assurer qu'un système de contrôle interne efficace est en place pour son processus.</p> <p>Cette personne désignée est une personne de l'entreprise ayant une compréhension approfondie du processus attribué. Elle est responsable de la documentation du processus, de l'identification de tous les risques, de concevoir et de mettre en œuvre des contrôles pour réduire les risques, et de s'assurer que les contrôles fonctionnent efficacement. Le BPO est également responsable de la mise à jour des</p> <p>Procédures mises à jour, d'améliorer l'efficacité du processus et de former les personnes impliquées dans le processus, si nécessaire.</p> <p>Un BPO peut être en charge de plusieurs contrôles et sous-processus. Chaque processus ou sous-processus doit avoir un BPO responsable, et tous les BPO relatifs à un processus de bout en bout doivent travailler ensemble pour garantir que l'ensemble du processus est contrôlé.</p> <p>doivent travailler ensemble pour s'assurer que l'ensemble du processus est compris et que des contrôles adéquats sont en place pour atténuer les risques identifiés dans le processus. Pour les organisations importantes ou complexes, il peut y avoir des BPO supplémentaires affectés à des parties du processus ou à des sites qui soutiennent le BPO du processus.</p> <p>Chaque fois qu'un projet de changement de systèmes est lancé, les BPO doivent être impliqués dans le processus de gestion du changement pour comprendre les impacts des changements envisagés et mettre à jour les risques et les contrôles si nécessaire.</p>

<p>Le rôle du propriétaire du contrôle (CO)</p>	<p>Un CO est la personne responsable de la mise en œuvre et de l'exécution de l'activité de contrôle.</p> <p>Le propriétaire du contrôle doit comprendre le contrôle et le risque associé et accepter de l'exécuter comme prévu. Le propriétaire du contrôle signe la documentation du contrôle (CDA) et exécute le contrôle comme décrit dans la description du contrôle.</p> <p>Le rôle de l'approbateur du contrôle (CA)</p> <p>Il s'agit d'un rôle facultatif. Un CA fournit des autorisations de type BPO sur les contrôles attribués.</p> <p>L'approbateur de contrôle est utilisé dans les grands pays où le champ d'application du BPO est important.</p> <p>Le contrôle pour le compte du BPO. L'approbateur des contrôles reçoit des tâches de révision pour toutes les évaluations de la conception des contrôles, pour les résultats négatifs de l'auto-évaluation et il est le responsable des problèmes et du plan de correction pour le BPO. et le propriétaire du plan de remédiation pour le périmètre assigné.</p>
<p>Le rôle de l'approbateur du contrôle (CA)</p>	

La source : document interne de l'entreprise

1.9. Cycle de gestion du contrôle interne

Le cycle de gestion du contrôle interne de Holcim comprend les activités suivantes, au moins une fois par an :

- Évaluation des risques liés au contrôle interne
- Plan de contrôle interne, validé par l'ExCo local
- Évaluation de la conception et de la mise en œuvre du contrôle (CDA)
- Évaluation de l'efficacité opérationnelle du contrôle par le biais de tests de contrôle (CT)
- Mise à jour de l'état du contrôle interne
- Suivi continu des activités de contrôle et des plans d'action, identifiés par les évaluations du contrôle interne, des risques et des audits.

- Certification financière

1.10. L'audit interne :

Le département d'audit interne du Groupe est chargé d'effectuer une évaluation indépendante de la qualité du contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation en suivant le plan d'audit annuel approuvé par le Comité d'audit.

Le PDG de chaque pays est informé à la fin de chaque année des dates exactes de l'audit prévu pour l'année suivante dans son pays, le cas échéant et les rapports sont remis aux pays audités et à la direction générale à la fin du travail sur le terrain. Le résumé des résultats de l'audit et l'état de la mise en œuvre des actions sont présentés à chaque chef de région sur une base trimestrielle. De même, le résumé des rapports et des actions est présenté au Comité d'audit (CA) au moins une fois par trimestre. Après chaque année une évaluation des auditeurs externes du groupe sur le système de contrôle interne est envoyée au comité d'audit

Les audits MCS, l'Audit interne du Groupe (GIA) discutera avec les correspondants du CI régional/groupe avant le travail sur le terrain et un débriefing sera organisé avant la publication du rapport d'audit après avoir prendre en compte le retour d'information de l'équipe du contrôle interne avant de parvenir à une conclusion finale sur les observations et les recommandations.

Le Contrôle interne régional/groupe sera invité aux réunions d'ouverture et de clôture en tant qu'"invité/observateur »

1.11. La Documentation des processus

L'objectif de documenter tous les processus significatifs et identifier et cartographier tous les risques majeurs et les contrôles associés.

Chaque processus entrant dans le champ d'application de la SCM doit être documenté pour montrer les étapes du début à la fin du processus. Les organigrammes sont recommandés, mais les descriptions de processus ou d'autres méthodes de documentation sont également acceptables. La documentation doit saisir les étapes ou les actions les plus importantes du processus de bout en bout. La documentation existante doit être utilisée, dans la mesure du possible. La documentation doit indiquer qui exécute chaque étape, y compris l'identification des responsables du contrôle et la répartition des responsabilités entre les différentes parties, ainsi que le ou les systèmes correspondants. Une fois la documentation

du processus achevée, les risques de contrôle interne doivent être identifiés et cartographiés dans la documentation

1.12. Évaluation des risques et plan de contrôle interne

Objectif : Identifier et gérer les risques pertinents pour l'entité, et créer un plan de contrôle interne pour atténuer ces risques identifiés (contrôles locaux et MCS).

En conjonction avec le processus de gestion des risques de l'entité géré par la gestion des risques du groupe (RM), doit faire une évaluation annuelle complète des risques effectuée, couvrant tous les types de risques qu'ils soient sous contrôle ou bien non.

Un "univers de risque" intégré est utilisé par toutes les fonctions d'assurance de Holcim. Par conséquent, un lien direct entre l'évaluation ERM du pays et MCS soutient la définition et les activités du plan de contrôle interne local. Reportez-vous à la bibliothèque des risques pour l'univers des risques de l'entreprise

Au minimum, le plan de contrôle interne doit couvrir toutes les exigences de contrôle interne de Holcim concernant la mise en œuvre et le test complets du MCS, ainsi que ses exigences en matière de reporting, et les contrôles définis localement pour les risques identifiés au cours de l'exercice d'évaluation des risques qui ne font pas partie du MCS, mais qui sont pertinents au niveau local

1.13. Analyse des risques de l'entreprise :

Tableau 6 : Analyse des risques de l'entreprise

Risque opérationnelle	Risk financier
<ul style="list-style-type: none"> _Risque d'export (transport maritime, tarifsdouanières) _Risque de marché _Risque de ne pas suivre les règlementations _Risque de production _Risque de coordination logistique __l'impact de la propriété de l'entreprise sur les systèmes informatiques Risque de santé et sécurités dans le siège et les usines formation, développement et supervision inadéquats du personnel - erreurs et irrégularités dans l'autorisation des transactions - erreurs et irrégularités dans la saisie, la transmission et le stockage des données - défaillance du système - incapacité du système à répondre aux besoins de l'organisation et des utilisateurs - acquisition excessive de matériel et de logiciels - coûts d'exploitation et de maintenance excessifs - utilisation inefficace des ressources du système - vol d'actifs - abus informatique - dissimulation d'actes illégaux 	<ul style="list-style-type: none"> _ Corruption _ fraude _risque des rapports financiers (rapports financiers frauduleux) _ risque des associer _ Risque de monnaies nationale

La source :Analyse des risques de l'entreprise

Après avoir une vue globale comment le contrôle interne intervient dans l'analyse des risques et comment il gère toutes les procédures de l'entreprise nous avons choisi le processus Risque pour analyser le rôle de contrôle interne et ces missions pour maîtriser les risques de cheque département

1.14. Le processus crédit :

Le processus d'évaluation de l'opportunité de prêter ou non à une entité particulière est connu sous le nom de processus de crédit. Il implique l'évaluation de l'état d'esprit de

l'emprunteur potentiel, la souscription du risque, la tarification de l'instrument et l'adéquation avec le portefeuille du prêteur.

Il comprend la fixation d'objectifs et de lignes directrices fondés sur la culture de crédit du prêteur, la collecte des informations nécessaires sur le demandeur, l'analyse de ces informations, y compris les flux de trésorerie et les états financiers, ainsi que la présentation et la documentation des informations de manière à pouvoir prendre une décision de crédit.

L'analyse des risques :

Tableau 7 : Analyse des risques crédit

A. Quelle est la part du travail dans l'élaboration de la valeur ajoutée ?	Charges du personnel
	Valeur ajoutée
B. Quelle est la participation des Investissements dans la réalisation de la valeur ajoutée ?	Amortissement
	Valeur ajoutée
C. Quel est le taux d'intégration de l'entreprise dans le processus de production ?	Valeur ajoutée
	CA HT
D. Quelle est la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi ? (La part de l'excédent brut d'exploitation dans la valeur ajoutée)	EBE
	Valeur ajoutée
E. Pour un DA de chiffre d'affaires, que	EBE
reste-t-il pour renouveler les investissements et payer les charges financières ?	CA HT
F. Que représente le coût du financement externe dans la rentabilité de l'entreprise ?	Charges financières
	EBE

La source : Document interne de l'entreprise

La stratégie de lafarge est n'est pas favorable concernant « le crédit » car l'entreprise a la politique de paiement à l'avance pour ces clients au but de minimiser le plus son BFR

Et pour garde son résultat financier positif

Pour avoir le rôle de contrôle interne dans l'un des procédures et comment il analyse les risques on trouve les MCS 22 et 24 dans les normes de groupe

Analyse de risque	Générale description
<p>Risque : _Engagements et conditions commerciales non autorisés (étape 1)</p> <p>_Absence de surveillance du risque de crédit des clients et des créances irrécouvrables (étape 1)</p>	<p>- MCS 22 Contrôle des limites de crédit des clients</p> <p>Les commandes dépassant la limite de crédit d'un client sont gérées et approuvées conformément à une procédure appropriée et à la DoA locale. Aucune expédition n'est autorisée lorsque les clients dépassent leur limite de crédit jusqu'à : Une augmentation de la limite de crédit a été correctement approuvée par délégation de pouvoir et mise à jour dans le système. La commande individuelle est lancée à la suite d'un processus d'approbation efficace documenté afin d'éviter toute perturbation inutile. Toutes les factures, livraisons, notes de crédit et commandes sont calculées afin de déterminer le solde du client et de le comparer à sa limite de crédit. Toute pratique de contournement d'une retenue sur les envois des clients (envoi manuel, compte client fictif, etc.) est limitée et suivie par des rapports d'exception. Les actions correctives sont dûment clôturées dans le cadre du processus de la politique de l'entreprise et documentées. Dans le cas où la vente est couverte par une lettre de crédit ou une garantie bancaire reçue : Toutes les lettres de crédit/garanties sont soutenues par une documentation adéquate et toute divergence est expliquée. Toutes les lettres de crédit/garanties sont émises/confirmées par une banque de premier ordre acceptée par le groupe LH avant la livraison des biens/services.</p>
<p>Risque : _Inefficacité et erreurs dans le processus de facturation des ventes (étape 1, 2)</p>	<p>- Toutes les commandes de vente, les expéditions et les factures sont enregistrées dans les applications. (Étape 1) Il existe un seuil de tolérance prédéfini au pont-basculé pour les marchandises expédiées. Au moins une fois par an, les ponts-basculés et les équipements de mesure sont réétalonnés conformément aux réglementations locales. (Étape 1) Les factures et la facturation (par exemple, les quantités, le prix, les remises, les rabais, le produit, les données relatives</p>

<p>- Absence de surveillance du risque de crédit client et des créances irrécouvrables (Étape 1, 2, 3)</p> <p>- Reconnaissance inexacte ou frauduleuse des revenus (étape 1, 2, 3)</p>	<p>au client) sont comparées aux commandes de vente, aux quantités expédiées et aux informations du fichier principal du client. Une correspondance automatisée est effectuée entre la facture et la commande (incluant toutes les données nécessaires). (Étape 1)</p> <p>Les différences éventuelles sont examinées et les ajustements correspondants sont approuvés et documentés (par exemple, retours, réexpédition, non-concordance interco, coupure). En outre, les remises et les taxes éventuelles correspondent aux paramètres approuvés dans le système, de la commande à la facture. (Étape 1)</p> <p>SAP : Toutes les commandes doivent être traitées via SD, y compris les remises éventuelles, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de comptabilisation directe en FI. (Étape 1)</p> <p>Il y a, au moins à la fin du mois, un suivi des articles non facturés. Le rapport des articles non facturés est examiné chaque semaine par l'équipe de facturation et tous les articles non facturés sont facturés dans la semaine suivant la date à laquelle ils apparaissent pour la première fois dans le rapport des articles non facturés et dans le même mois de rapport que la livraison. Chaque fin de mois, le directeur des ventes reçoit les informations, en documentant toute action de suivi. Le service financier vérifie et approuve la nécessité d'une éventuelle écriture d'ajustement (par exemple, une régularisation des ventes) à la fin du mois, sur la base des articles non facturés. (Étape 2)</p> <p>L'exactitude des montants facturés est vérifiée lorsqu'ils sont calculés manuellement, ou sont calculés avec précision par le système d'application à l'aide d'algorithmes programmés standard et des conditions de vente établies (prix unitaire, taux de remise et de rabais). (Étape 3)</p> <p>Les règles de clôture des commandes ouvertes dont la date de livraison est passée doivent être définies localement en fonction des conditions de vente, mais doivent être résolues au minimum tous les six mois. (Étape 4)</p>
--	--

La source : document interne de l'entreprise

Pour que le contrôle maîtrise ce type de risque il faut Contrôle :

1. Avant l'expédition, s'assurer qu'il existe un contrôle automatisé ou manuel pour empêcher l'expédition/livraison aux clients dépassant la limite de crédit (blocage de crédit). L'approbation de la DoA locale est requise pour modifier la limite de crédit du client.
2. Examen et approbation trimestriels par le responsable financier désigné de la provision pour créances douteuses.

3. Au minimum, contrôle trimestriel par le comité de crédit des soldes des comptes douteux.
4. Enregistrement des radiations approuvées par le Comité de crédit conformément au DoA.
5. Plus, segregation of duties ou le contrôle interne veille pour réussir la séparation des tâches et la transparence de l'information financière de crédit
6. Le contrôle interne maîtrise les risques de cette procédure à travers Access right dans l'application de crédit app ou il donne
7. Pour maîtriser les risques le CI assure la documentation de ce processus et s'il y a un changement il y aura des modifications et le suivi hebdomadaire, mensuel, annuel

1.15. Le contrôle interne et le pilotage de performance :

Après avoir la responsabilité de contrôle interne pour la gestion des tous les risques qui font l'entreprise, nous pouvons dire que le contrôle interne assure le bon fonctionnement de toutes les procédures et il garantit un correct plan d'action pour que

Maîtriser les risques à un impact positif sur la performance puisque minimiser un risque ou bien transformer un risque à une opportunité pour l'entreprise pour s'investir est

Le CI dans le groupe assure un pilotage efficace par ces missions extrêmement importantes et qui impactent les résultats de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs

D'abord le résumé des tâches est :

- La protection des assets
- Assure que toutes les opérations internes et les opérations de l'export faites en sécurité
- Établir une délégation de fonctions
- Implanter le réseau et toutes les parties prenantes dans notre système
- Garantir une assurance raisonnable

Grâce à ces missions les conséquences sur la performance de l'entreprise sont :

- Gagner la confiance de nos clients
- Efficacité et efficacité des opérations
- Avoir un système de distribution efficace

- Assurer la livraison à tous les clients à temps
- Résolution rapide des réclamations
- Utilisation d'un transport de qualité
- Vérification de l'état physique de l'invité et l'accorder probablement.
- Fournir une bonne qualité de marchandises
- Garder image de marque (la bonne réputation)

Le contrôle interne et ERP :

ERP delafarge aide beaucoup le CI :

- Donne une visibilité pour les accès et « delegaion of othorities »
- Le contrôle et le suivi des processus

Section 02 : Discussion

Après une analyse des résultats obtenus on peut dire :

En tant que leader mondial de secteur, Holcim adhère aux normes les plus strictes en ce qui concerne la gestion et l'exploitation de nos activités au jour le jour, partout dans le monde considérons cela comme un devoir éthique. En même temps, il assure sa licence d'exploitation vis-à-vis du gouvernement et des autorités, ainsi que de nos employés, des investisseurs et des communautés du travail.

Dans cet esprit, le groupe gère un cadre de contrôle interne avec un ensemble de normes minimales de contrôle que chaque pays et chaque entreprise de notre organisation doit suivre. Ces normes englobent les contrôles de la comptabilité, des rapports financiers et des processus liés aux investissements, à la conformité, à la santé et à la sécurité, au développement durable, à la sécurité, aux ressources humaines et à l'informatique.

Chaque employé de Holcim a un rôle important à jouer dans le système de contrôle interne pour assurer la mise en œuvre et l'efficacité opérationnelle des normes minimales de contrôle.

Ces normes minimales de contrôle (MCS) sont gérées et vérifiées par l'équipe de contrôle interne de Holcim, en collaboration avec les responsables du contrôle et des processus opérationnels dans toutes les entreprises Holcim du monde entier. Nos CEO et CFO locaux certifient par des lettres signées au CEO et CFO du groupe que tous les MCS sont en place et fonctionnent efficacement.

Holcim vise à disposer d'un système de contrôle interne efficace à chaque niveau de responsabilité et promeut une culture de contrôle interne robuste soutenue par l'engagement du Conseil d'administration et de la direction générale. L'environnement de contrôle interne de Holcim repose sur des documents clés tels que les Délégations de pouvoirs du groupe, le Code de conduite des affaires et les Normes minimales de contrôle.

Conformément au Code suisse des obligations et au Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, le processus de contrôle interne consiste à mettre en place et à adopter de manière permanente des systèmes de gestion appropriés. Holcim vise à donner aux administrateurs et à la direction générale une assurance raisonnable concernant la fiabilité des rapports financiers, la conformité aux lois et aux règlements internes, ainsi que l'efficacité et l'efficience des principaux processus de l'entreprise.

CONCLUSION

Chaque organisation existe pour atteindre certains objectifs, mais il existe de nombreux risques qui influent sur la réalisation de ces objectifs. La conformité aux contrôles internes est mise en place pour atténuer les risques et donner à l'organisation une meilleure chance d'atteindre ses objectifs.

Des contrôles internes bien conçus permettent à l'organisation de fonctionner de manière efficace et efficiente, et les contrôles peuvent contribuer à maintenir la conformité aux réglementations.

Cette approche est l'objet de notre étude au sein d'un groupe multinationale de construction « LafargeHolcim », dans le but d'analyser la relation entre le contrôle interne, la gestion des risques et le pilotage de performance.

A compter de cette recherche nous avons voulu trouver une solution pour notre problématique : **quel est le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques et le pilotage de performance ?**

Pour avoir des bons résultats pour notre étude, nous expliquons les notions du contrôle interne et risk management

En suivant une démarche qualitative qui consistait à décrire et expliquer les résultats obtenus, utilisée la documentation, nous avons participé à des réunions et des discussions et a partir des analyses des plusieurs procédures afin de comprendre la responsabilité de département contrôle interne de suivre tous les flux de l'entreprise

Les résultats de notre étude consistent sur la vision que le contrôle interne est une philosophie et ne se limite pas à des méthodes, des outils, des bonnes pratiques, mais comprend aussi la capacité du management à en faire quelque chose de concret, au quotidien, dans la pratique de l'organisation, sans que les contrôles soient perçus comme un jugement ou une évaluation d'une activité. Le contrôle interne pertinent n'est pas coercitif, il est avant tout constructif

L'objectif du contrôle interne de l'entreprise est de s'assurer que les opérations commerciales sont efficaces et rentables, que les rapports financiers sont fiables et que les lois et règlements applicables aux activités de l'entreprise, ainsi que les instructions internes de l'entreprise, sont respectés. L'objectif spécifique des contrôles internes sur le

reporting financier est de s'assurer que les rapports intermédiaires, les communiqués sur les résultats et autres rapports financiers mis à la disposition du public, ainsi que les états financiers et les rapports annuels sont fiables et préparés conformément aux principes comptables et de reporting adoptés par la société. Les composantes qui permettent aux contrôles internes d'influencer positivement la performance financière comprennent l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, et le suivi.

Ces composantes favorisent l'atténuation des inexactitudes importantes qui conduisent à la présentation d'états financiers peu fiables. En outre, des contrôles internes efficaces jouent un rôle majeur dans l'atténuation des transactions frauduleuses qui peuvent entraîner de mauvais résultats financiers pour l'organisation commerciale. En outre, la rationalisation de l'efficacité des opérations, comme le respect des normes de pratique comptable requises, contribue largement à la rentabilité d'une entreprise.

Le comité d'audit de la société est responsable, selon son ordre de travail, de la surveillance de la préparation des états financiers et des processus de reporting financier, et surveille l'efficacité des processus de contrôle interne et de gestion des risques de la société.

Le PDG est responsable, sur le plan opérationnel, de l'organisation du contrôle interne. Il s'assure notamment que la société a conçu et mis en œuvre des mécanismes de contrôle interne adéquats, comme stipulé dans les principes de fonctionnement approuvés par le conseil d'administration. Le PDG, soutenu par l'équipe de direction, est chargé de veiller à ce que la société fonctionne conformément aux principes convenus et définis, respecte les lois et les règlements, réagisse aux exceptions identifiées et prenne des mesures correctives adéquates.

L'objectif de la gestion des risques est de garantir la performance rentable du groupe Holcimet d'assurer la continuité de l'activité en exécutant la gestion des risques de manière rentable et systématique dans les différentes fonctions de la société. La gestion des risques fait partie de la planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise, du processus décisionnel quotidien et du contrôle interne.

Afin de comprendre le rôle de contrôle interne avec le nouveau projet de l'ERP (le projet SAP) et comment l'avenir va changer toutes les missions de ce département et donne en plus une facilité pour le travail mais il génère d'autres risques qui ne sont plus dans le plan

BIBLIOGRAPHIE

- _ Bourguignon A. (1997), Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, Comptabilité Contrôle Audit, mars, Vol. 3, N° 1, pp. 89-101.
- _ Bourguignon A. (2000), Performance et contrôle de gestion, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941.
- _ Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, PUF, Collection Gestion, 6ème édition, Paris.
- _ Barbier E. (1998), Mieux piloter et mieux utiliser l'audit : l'apport de l'audit aux entreprises, Edition Maxima, France.
- _ Benard A, Fontan. (1994), la gestion des risques dans l'entreprise : management de l'incertitude, paris, EYROLLES
- _ COSO, PWC, IFACI. (2014), Référentiel intégré de contrôle interne : Application au reporting financier externe, Paris, Eyrolles.
- _ Gumb B, Noel N. (2009), CEO's Reports about Internal Control : A Content Analysis, Grenoble Ecole de management, Nantes Cedex 3, France, p. 83.
- _ Hooks, K., Kaplan, S., & Schultz, J., Jr. (1994). Enchaining communication to assist in fraud prevention and detection. Auditing: Journal of Practice and Theory, 13, pp. 86-117.
- IIA, IFACI. (2015), Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques, Eyrolles, Chapitre 4.
- Jacquet S. (2012), Management de la performance : des concepts aux outils, CREG.
- _ Jokipii A. (2010), Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory-based analysis, Journal of Management Governance, Vol. 14, pp. 115-144.
- _ Pigé. B, (2008) « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Edition ECONOMICA, Paris.
- _ Pigé. B, (2009) « Audit et contrôle interne », 3ième Edition EMS, Paris.
- _ Renard. J, (2017) « Théorie et pratique de l'audit interne (primé par l'IFACI) ». 10ième Edition EYROLLES

- _ AHOUANGANSI. (2010). *"audit et révision des comptes :aspect internationaux et espace OHADA*. mondexpertes 2 eme édition.
- _ d'Estières, E. S. (2006, Juillet). "L'intelligence Econoique au servicedela gestion des risqueset des crises :La crise d'Air Canada ". Québec à Montréal 2006.
- Dufour, F. B. (2019). *Piloter la gestion des risques et le controle interne* . Paris: LAURENTDU MESNIL.
- Fédéric Cordel, L. D. (2013). *"La gestion des risques et controle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle"*.Paris: Vuibert.
- H.Doxey, C. (2019). *"internal controls toolkit*. USA: WILY.
- IIA, I. (2015). *Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance,du contrôle interne et du management des risques*. Eyrolles.
- Jacquet, S. (2012). *Management de la performance :des concepts aux outils*. france: CREG.
- l'AMF, r. d. (janvier 2006). *"Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne:cadre de référence"*. France.
- Louisot, J.-p. (2014). *100 Questions pour comprebdrre et agir (gestion des risques)*. Paris: afnor édition.
- Marion A, A. A. (2012). *Diagnostic de la performance d'entreprise, Concepts et Méthodes*. Dunod.
- Menzhi, K. E. (2019). *La maitrise des risques,indicateurs majour de performance de controle interne* .
- Patricia A. O'Malley, C. (2017, mai 24). internal control. *Reporting and operations* .
Récupéré sur <https://rubino.com/>
- Pierandrei, L. (2015). *Risk Managament*. Paris: Dunod.
- Renard. J, (2017) « Théorie et pratique de l'audit interne (primé par l'IFACI) ». 10ième Edition EYROLLES

Amudo. A & Eno L. Inanga, (2009) « Evaluation of Internal Control Systems: A Case Study from Uganda ».

Sri Fadilah, (2018) « internal contrôle :before and after implimenttaion of ERP”.Bandung, Indonesia

ANNEXES

Annexe A : le guide d'entretien

	Les questions
Département contrôle interne	<p>_ Est ce que le process de contrôle interne couvre tous les risques</p> <p>_ Est ce que le département contrôle interne définit toutes les parties prenantes de l'entreprise ?</p> <p>_ Est-ce que les standards de groupes sont respectés ?</p> <p>_ Est-ce que la réglementation nationale est respectée dans</p> <p>_ Est-ce que le contrôle interne fait toujours une mise à jour s'il y a des changements internes et externes ?</p> <p>Est-ce que le contrôle interne est systématiquement inclus dans toutes les activités de l'entreprise ?</p>
Département « Risk Management »	<p>_ Est-ce que le processus est évalué par les auditeurs internes ?</p> <p>_ Comment le contrôle interne intervient dans le risque ?</p> <p>_ Comment analyser les risques ?</p> <p>_ Est ce que vous suivez les normes données par le contrôle interne ?</p>

Annexe B :MCS

Minimum Control Standards (MCS)

1/3

GOVERNANCE AND COMPLIANCE

1. Communication and promotion of the Code of Business Conduct and speak-up culture
2. Compliance with Fair Competition laws and requirements
3. Related party transactions and conflict of interests
4. Board of Directors secretarial requirements
5. Health, Safety & Environment
6. Risk assessment
7. Mitigation of business risks - Security
8. Mitigation of business risks - Group insurance
9. Mitigation of business risks - Business Resilience System
10. Mitigation of business risks - Remediation of deficiencies and non-compliance with MCS
11. Personal data protection
12. Segregation of duties and user access review
13. Delegation of authorities and approval workflows
14. Litigation disputes
15. Review of contracts by finance

FIXED ASSETS

16. Management of titles, licenses and permits
17. Quarry reserves and provisions for rehabilitation and restoration
18. Classification and depreciation of property, plant & equipment
19. Physical verification of fixed assets

REVENUE

20. Management of customer and material master data
21. Price management
22. Control of customer credit limits
23. Matching of sales orders, shipments and invoices
24. Accounts receivable valuation

Annexe C :MCS

Minimum Control Standards (MCS)

2/3

HUMAN RESOURCES

25. Execution of onboarding, offboarding, master data management and transfers of workers
26. Payroll
27. Compliance with payroll and local labor laws
28. Employee pension and benefit plans

EXPENDITURE

29. Management of supplier master data
30. Supplier qualification
31. Three-way match two way match and direct vendor invoices
32. Payment processing
33. Accruals for expenditures not invoiced

INVENTORY

34. Physical stock take of spare parts, materials and volume reconciliations
35. Inventory valuation

IT

36. Management of access to IT systems
37. Review of IT user access rights to Production IT systems
38. Security configuration settings and batch job management
39. Data backup, storage and restoration process
40. Managing changes to IT systems

Annexe D : MCS

Minimum Control Standards (MCS)

3/3

ACCOUNTING & CONSOLIDATION

41. Compliance with accounting and reporting standards
42. Reconciliation of general ledger accounts
43. Reconciliation of bank accounts
44. Reconciliation of intercompany balances
45. Manual journal entries
46. Impairment of goodwill, intangible assets and PPE
47. Transactions in a foreign currency
48. Management of legal structure and consolidation hierarchy
49. Consolidation of financial statements
50. Statutory financial statements

TAX

51. Tax risk assessment and reporting
52. Tax filings and payments
53. Deferred and current income tax calculations
54. Transfer pricing
55. Non-income (indirect) taxes

TREASURY

56. Bank relations
57. Cash transactions are not permitted without Group CFO approval
58. Secure payment means
59. Financial instruments, borrowings, commitments and working capital schemes
60. Forex, interest rate, commodities risks monitoring and hedging

SUSTAINABILITY

61. Environmental Impacts
62. Social Impact: Human Rights & Stakeholders