

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en  
« Management des organisations »

**La contribution à l'instauration d'un système de  
contrôle interne dans une entreprise industrielle : cas  
HAMOUD BOUALEM**

Élaboré par

BOUZIDI Sara

Encadré par

Pr. AMOKRANE Mustapha

### Membres de jury

Président : Ms. ZEROUTI Messaoud

Encadrant : Pr. AMOKRANE Mustapha

Examineur : Mr. AMARA Nesrine

Année Universitaire 2022/2023

## REMERCIEMENT

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers tous ceux qui ont soutenu le processus de rédaction de ce mémoire. Mes remerciements les plus sincères vont à Monsieur **AMOKRANE Mustapha**, mon encadrant, ainsi qu'à Madame **BOURTEL Nesrine**, responsable du contrôle interne. Leur orientation, leur assistance inestimable et leurs conseils précieux ont joué un rôle déterminant dans la réussite de cette étude.

Je souhaite adresser mes remerciements chaleureux à l'ensemble des employés de l'entreprise **HAMOUD BOUALEM** pour l'expérience enrichissante et intéressante qu'ils nous ont offerte tout au long de notre stage.

Enfin, ma reconnaissance va à ma famille, notamment à mes parents, mes sœurs et mes frères, qui ont été un soutien constant tout au long de mon parcours. Leur amour inébranlable et leur appui indéfectible ont grandement contribué à façonner la personne que je suis aujourd'hui.

## RÉSUMÉ

La mémoire se focalise sur la contribution à l'établissement d'un système de contrôle interne efficace, en se basant sur plusieurs référentiels tels que le cadre COSO. La méthodologie adopte une approche qualitative, utilisant des entretiens semi-directifs avec le responsable du contrôle interne et d'autres cadres de l'entreprise Hamoud Boualem.

L'implémentation d'un système de contrôle interne efficace au sein de l'entreprise Hamoud Boualem s'avère cruciale pour assurer la conformité, minimiser les risques et instaurer la confiance des parties prenantes.

Il a devenu essentiel pour chaque dirigeant ou responsable de mettre en place et d'organiser un système de contrôle au sein de son entité, garantissant une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs fixés. Le contrôle interne se positionne comme un pilier fondamental de la gestion, collaborateur étroit avec la gestion des risques pour assurer la maîtrise des activités des entreprises.

**Les mots clés :** Contrôle interne, COSO, gestion des risques, l'efficacité de contrôle interne.

## **ABSTRACT**

The focus of the thésis is on contributing to the establishment of an effective internal control system, drawing on various frameworks such as the COSO framework. The methodology adopts a qualitative approach, employing semi-structured interviews with the internal control manager and other executives at Hamoud Boualem.

The implementation of an effective internal control system within Hamoud Boualem is crucial to ensure compliance, minimize risks, and foster stakeholder trust.

It has become essential for every leader or manager to establish and organize a control system within their entity, providing reasonable assurance regarding the achievement of set objectives. Internal control stands as a fundamental pillar of management, working closely with risk management to ensure control over business activities.

.

**Keywords :** internal control, COSO, Risk management, effectiveness of an internal control

## ملخص

تركز الأطروحة على المساهمة في إنشاء نظام فعال للرقابة الداخلية، بالاعتماد على أطر عمل مختلفة مثل إطار عمل تعتمد المنهجية منهجاً نوعياً، حيث تستخدم مقابلات شبه منظمة مع مدير الرقابة الداخلية والمديرين التنفيذيين. COSO. الآخرين في حمود بوعلام

يعد تنفيذ نظام رقابة داخلية فعال داخل حمود بوعلام أمراً بالغ الأهمية لضمان الامتثال وتقليل المخاطر وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

لقد أصبح من الضروري لكل قائد أو مدير إنشاء وتنظيم نظام رقابة داخلية، مما يوفر ضماناً معقولاً فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المحددة. تعتبر الرقابة الداخلية ركيزة أساسية للإدارة، حيث تعمل بشكل وثيق مع إدارة المخاطر لضمان السيطرة على أنشطة الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** الرقابة الداخلية، COSO، إدارة المخاطر، فاعلية نظام الرقابة الداخلية

## Table des matières

<b>REMERCIEMENT</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>I</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>VII</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Liste des annexes</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abréviations</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>5</b>
<b>Section 1 : la revue de littérature</b> .....	<b>6</b>
1. Contrôle interne .....	<b>6</b>
1.1. Le rôle du contrôle interne.....	<b>6</b>
1.2. Gestion de risques du contrôle interne .....	<b>8</b>
1.3. Démarches de contrôle interne .....	<b>9</b>
1.4. Audit interne .....	<b>10</b>
<b>Section 02 : généralité sur le contrôle interne</b> .....	<b>12</b>
1. Définition contrôle .....	<b>12</b>
2. Les composants de contrôle interne selon COSO.....	<b>13</b>
3. Objectifs de Contrôle interne.....	<b>15</b>
4. Limites du contrôle interne.....	<b>15</b>
<b>Section 03 : gestion des risques</b> .....	<b>16</b>
1. Concept des risques.....	<b>17</b>
2. identification du risque.....	<b>17</b>
3. Évaluation selon les axes impact/probabilité.....	<b>18</b>
4. Analyse des causes.....	<b>18</b>
5. Classification et hiérarchisation des risques .....	<b>19</b>
6. le traitement des risques .....	<b>19</b>
<b>Section 04 : Les outils et les moyennes du contrôle interne</b> .....	<b>20</b>
1. Les conditions de la mise en place de contrôle interne .....	<b>21</b>
2. Référentiels et réglementation .....	<b>21</b>
2.1. Référentiels .....	<b>21</b>
2.2. Loi et réglementations .....	<b>24</b>
3. Les acteurs de contrôle interne .....	<b>25</b>
<b>Section 05 : La démarche du contrôle interne</b> .....	<b>26</b>

1. La mission de la mise en œuvre du contrôle interne.....	26
1.1. L'environnement de contrôle interne .....	26
1.2. L'évaluation des risques .....	26
1.3. Les activités de contrôle .....	27
1.5. La surveillance .....	27
2. Le pilotage de contrôle interne .....	28
3. L'amélioration continu du contrôle interne par la Roue de Deming PDCA .....	29
<b>CHAPITRE II : CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>31</b>
<b>Section 01 : contexte de l'organisme .....</b>	<b>32</b>
1. Présentation d'entreprise HAMOUD BOUALEM.....	32
2. Historique d'entreprise et Evolution de l'organisation .....	32
2.1. Historique d'entreprise .....	32
2.2. Evolution de l'organisation HAMOUD BOULEM.....	34
2.2.1. La concession de licences de brevets .....	34
2.2.2 Partenariat .....	34
2.2.3. Exportation.....	35
<b>Section 02 : Cadre méthodologique.....</b>	<b>36</b>
1. La méthodologie de recherche.....	36
2. Collecte des données .....	36
2.1. L'entretien .....	37
2.2. L'étude et l'analyse des documents .....	38
<b>CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS.....</b>	<b>39</b>
<b>Section 01 : Résultats .....</b>	<b>40</b>
1. Analyse et interprétation des documents de HAMOUD BOUALEM .....	40
2. Analyse et interprétation des entretiens selon COSO .....	40
2.1. Les connaissances et les attitudes .....	40
2.2. Gestion de risques du contrôle interne .....	42
2.3. Démarches de contrôle interne .....	43
2.4. L'audit de contrôle interne .....	45
<b>Section 02 : Discussions.....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXES</b>	

## Liste des figures

<b>Figure 1:</b> Processus global d'appréciation et de traitement des risques.....	16
<b>Figure 2:</b> Processus de traitement des risques. ....	20
<b>Figure 3:</b> Cube représentatif des composants COSO1.....	22
<b>Figure 4:</b> Cube représentatif des composants COSO 2.....	23
<b>Figure 5:</b> L'organigramme d'entreprise HAMOUD BOUALEM.....	35

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1:</b> Dix-sept principes sous-jacents aux cinq composantes du contrôle interne....	23
<b>Tableau 2:</b> Outils de collecte des données. ....	36
<b>Tableau 3:</b> Les axes des entretiens. ....	37
<b>Tableau 4:</b> Les acteurs interviewés. ....	38

## Liste des annexes

<b>ANNEXE A: GUIDE D'ENTRETIEN</b> .....	60
<b>ANNEXE B: REPONSES DE L'ENTRETIEN</b> .....	70

## Abréviations

AMF : Autorité des marchés financiers.

ATM : Automated Teller Machine

CI : Contrôle Interne

CARE : Cercel d'Action et de Réflexion de l'Entreprise.

COCO : Criteria on Control Committee.

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO 2 : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2.

COSO 3 : Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 3.

EMF : Etablissement de macro finance.

ERM : Gestion globale des risques

IASB : International Accounting. Standards Board.

IFACI : L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.

ISO : L'Organisation Internationale pour la Normalisation.

LSF : La loi de sécurité financière.

PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board.

PDCA : La roue de Deming

PNB : Produits Net Bancaire.

SOX : Sarbanes-Oxley

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

TIC : Technologies Informatique et de Télécommunications

# **INTRODUCTION**

L'entreprise, en tant que structure coordonnée de ressources matérielles, est régulièrement confrontée à un contexte économique caractérisé par des changements constants et des exigences croissantes (**Ahmed MARDAS, 2022**). En conséquence, elle se voit contrainte d'adopter des outils de gestion essentiels pour assurer le succès de ses opérations organisationnelles (**Souad & BOUCHIKHI, 2021**) .

Au cours de la dernière décennie, le monde des affaires a été témoin de scandales financiers qui ont suscité une prise de conscience accrue quant à la nécessité d'établir un contrôle interne solide pour prévenir de telles fraudes et irrégularités (**OUTSEKI, 2019**) ; (**Ahmed MARDAS, 2022**) et (**BELLAHA Hadjer, 2020**).

Ainsi, chaque entreprise doit mettre en place une mise en œuvre efficace du contrôle interne. Ce dernier est défini comme un processus de supervision réalisé par l'administration sur ses propres services. Ce processus s'effectue généralement au cours de l'exécution des activités, impliquant des interventions préalables ou en cours d'exécution afin de garantir que chaque service de l'entreprise exécute ses missions avec efficacité et efficience (**Desmoulin, 2019**).

Plus précisément, il s'agit d'un système intégré de politiques, de processus et de procédures adopté par une entreprise pour gérer et surveiller ses activités, visant à prévenir, détecter et corriger les erreurs, les fraudes et les pratiques non conformes (**BELLAHA Hadjer, 2020**).

Le contrôle interne a pour objectif de fournir une assurance raisonnable à la direction et aux parties prenantes concernant la réalisation des objectifs organisationnels. Il vise à garantir la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementations, la protection des actifs de l'entreprise, ainsi que l'efficacité et l'efficience des opérations (**BELLAHA Hadjer, 2020**). Il collabore avec la gestion des risques en identifiant en permanence les menaces potentielles et en instaurant des mécanismes pour les atténuer ou les prévenir, contribuant ainsi à renforcer les capacités de gestion des entreprises.

Le premier guide pratique du contrôle interne, considéré comme un référentiel de base, a été publié par le COSO<sup>1</sup> aux États-Unis en 1992. Il recommande aux entreprises et autres organisations d'établir des systèmes de contrôle interne (**Abdelrhani & Adnan., 2022**). Le référentiel intégré de contrôle interne (COSO 2, 2013)<sup>2</sup> a ensuite permis aux organisations de développer de manière efficace et efficiente des systèmes de contrôle interne.

Face à l'inefficacité du système de contrôle interne, de nombreuses lois ont été mises en place pour garantir son efficacité et protéger les intérêts des actionnaires. La Loi Sarbanes-Oxley (SOX)<sup>3</sup> de juillet 2002 aux États-Unis et la Loi sur la sécurité financière (LSF)<sup>4</sup> du 1er août 2003 en France visent à renforcer la confiance entre actionnaires et dirigeants, ainsi qu'à améliorer le système de contrôle interne grâce à de nouvelles procédures imposées (**BENDIABDEL & Abdelhak, 2013**).

Dans des environnements économiques instables tels que celui de l'Algérie, marqués par des faillites et des scandales financiers touchant les entreprises locales, la mise en place d'un système de contrôle interne est de plus en plus perçue comme une solution essentielle aux problèmes majeurs rencontrés.

Notre recherche vise principalement à examiner la présence et l'efficacité d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise industrielle, dans le but d'optimiser sa performance. Cette étude s'appuie sur diverses études antérieures réalisées par plusieurs auteurs tels que (**Castiaux, 2020**) et (**ZARHLOUL & MARANI, 2022**). Afin d'atteindre cet objectif, est de retrouver les réponses pour la question suivante :

**« Comment réussir la mise en place d'un système de contrôle interne dans une entreprise agroalimentaire ? ».**

Étant donné l'objectif de notre recherche, il apparaît logique d'opter pour une approche qualitative afin de recueillir des informations pertinentes. Pour ce faire, nous avons mené

---

<sup>1</sup> Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

<sup>2</sup> Le COSO2 est « entreprise Risk Management Framework » est aujourd'hui le cadre de référence de la gestion des risques.

<sup>3</sup> La loi Sarbanes-Oxley « la loi à protéger les investisseurs en améliorant l'exactitude et la fiabilité des publications des entreprises conformément aux lois sur les valeurs mobilières, ainsi qu'à d'autres fins apparentées ».

<sup>4</sup> La loi de Sécurité Financière, aussi appelée « loi Mer » au nom du MINISTRE DES Finances en poste Francis Mer, a été adoptée par le Parlement français, puis promulguée le 1<sup>er</sup> août 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. La LSF est parue au JO n° 177 du 2 août 2003.

des entretiens semi-directifs avec le responsable du contrôle interne ainsi qu'avec les responsables de différents services de l'entreprise HAMOUD BOUALEM, tous concernés par le contrôle interne. L'emploi de cette méthode qualitative a permis d'explorer en profondeur les perspectives et les expériences des personnes impliquées dans le dispositif de contrôle interne, offrant un aperçu précieux du potentiel et des défis liés à la mise en place réussie de ce système.

Cette étude a pour but de clarifier la manière dont le contrôle interne peut être appliqué de manière efficace dans le secteur industrielle afin d'améliorer la performance d'une entreprise.

**La structure de cette étude est la suivante :**

**Chapitre 1 :** Cette première section du mémoire se consacre à une revue de littérature qui met en avant les travaux antérieurs portant sur les concepts de contrôle interne. Ce chapitre propose également un cadre conceptuel qui aborde les facteurs et les interactions clés pour appréhender la mise en œuvre d'un système de contrôle interne.

**Chapitre 2 :** Cette section est divisée en deux parties distinctes. La première partie présente en détail l'entreprise "HAMOUD BOUALEM", tandis que la seconde partie offre une description approfondie des méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi qu'une présentation de l'échantillon. Cette partie met en lumière les raisons sous-tendant le choix d'une approche qualitative.

**Chapitre 3 :** Ce chapitre présente de manière exhaustive les résultats issus de notre étude qualitative, suivis d'une discussion approfondie qui établit des liens entre ces résultats et les recherches existantes.

En conclusion, nous proposons une synthèse concise des principaux résultats obtenus au cours de notre étude. Nous abordons également en détail la synthèse ainsi que les résultats majeurs, tout en soulignant les limites inhérentes à notre étude et en fournissant des recommandations pour la suite.

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE**

### Section 1 : la revue de littérature

Dans ce chapitre, nous examinons le concept de système de contrôle interne dans un environnement de plus en plus complexe. Nous examinerons son rôle au sein des organisations, les étapes de sa mise en place, ainsi que le contrôle du contrôle interne, qui implique l'audit interne basé sur des articles scientifiques, des normes et des ouvrages académiques. L'objectif est de fournir une vue d'ensemble sur la contribution à l'instauration d'un système de contrôle interne.

#### 1. Contrôle interne

Suite à la forte croissance de l'économie et de l'expansion des activités des organisations, il est devenu indispensable de mettre en place un système de contrôle efficace afin de détecter les éventuelles erreurs et manipulations notamment après la multiplication des scandales financiers (CHTIOUI & DUBUISSON, 2018).

Selon les travaux de (Souleymanou, 2018), et (Mohamed & BERRAG, 2019), le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) définit le contrôle interne comme un ensemble de méthodes et de procédures mises en œuvre par une organisation pour s'assurer que ses objectifs en termes d'efficacité et d'efficience opérationnelle, d'intégrité et de fiabilité des données financières et des informations destinées à la direction, ainsi que de conformité aux règlements en vigueur, sont obtenus. Tandis que (Souad & BOUCHIKHI, 2021), et (BERRADA, 2020) ont mis en évidence l'importance de se reporter aux bonnes sources de référence pour assurer l'efficacité du contrôle interne, alors que (Mohamed & BERRAG, 2019) a identifié les lois clés telles que LSF, SOX et COSO pour y parvenir. Les études requises par (OUTSEKI, 2019) et (KHERBACH, ZAAM, & EL GUIR, 2022) ont déterminé que COSO est la référence la plus couramment utilisée et acceptée par le contrôle interne (NIMI, RIGAR, & EL IDRISSE, 2021) basée sur ses dix-sept principes qui découpent les éléments du contrôle interne en cinq éléments (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, informations et communication, activités de pilotage), où le succès du contrôle interne, afin que le succès du contrôle interne dépend de sa mise en œuvre en fonction d'un ensemble spécifique d'objectifs.

#### 1.1. Le rôle du contrôle interne

D'après l'étude de (NIMI, RIGAR, & EL IDRISSE, 2021) les organisations, d'une façon générale, cherchent à développer leur capacité à croître et à répondre aux opportunités et aux menaces de leur environnement et qui est abrégé par le mot la

performance d'entreprise (**MAWANZA, 2014**), ce qui est un indice de la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs de toutes les personnes impliquées (**ANTONY & BHATTACHARYYA, 2010**), Ceci peut être réalisé par la mise en place d'un système de contrôle interne efficace ( (**GRAS-GIL, MARIN-HEMANDES, & GRACIA-PEREZ DELMA, 2012**)); (**CHRISTOPHER, 2015**). Selon (**AWDAT, 2015**)), cela se décline en trois types d'objectifs opérationnels (efficacité) efficience des opérations, reporting (fiabilité de l'information financière) et conformité (conformité aux lois et règlements applicables). Plusieurs études ont abordé ce sujet, dont l'étude de (**OUTSEKI, 2019**) qui vise à définir la relation entre les composants du contrôle interne selon COSO qui représenté par ( l'environnement de contrôle, évaluation des risques, activité de contrôle, information et communication et le pilotage) et la performance d'entreprise, cette recherche repose sur une revue de littérature exhaustive et a conclu que l'application du système de contrôle interne à travers ses cinq composants essentielles peut entraîner une amélioration significative de la performance organisationnelle. Ce système caractérise par la création d'un environnement de contrôle propice, une évaluation caractérisée des risques, l'utilisation d'un système d'information simplifié, en mise en place appropriée de procédures et de politiques, ainsi qu'un pilotage efficace de l'ensemble.

Pour leur part, (**BABAALI & ACHOUR, 2021**) ont entrepris une étude à la fois littéraire et empirique impliquant 106 entreprises, ainsi que (**GWETH, 2020**) qui a réalisé une étude qui a regroupé 76 établissements de macro finance (EMF) pour analyser la relation entre le Contrôle Interne et la performance d'entreprise. Pour ce faire, l'auteur a fait appel à l'étude quantitative en distribuant un questionnaire et en traitant les données obtenues par une multiple régression, et les résultats ont indiqué qu'il existe une relation positive entre les variables étudiées à savoir ; le contrôle interne et la performance d'entreprise. Cela est dû, selon l'auteur, à la capacité du contrôle interne à conduire les activités et à gérer les risques.

Alors que d'autres études ont mis en exergue le rôle du contrôle interne dans l'amélioration de la qualité de l'information financière. A titre indicatif, l'étude réalisée par (**Mohamed & BERRAG, 2019**) qui a adopté une approche quantitative en distribuant un questionnaire au niveau de 60 entreprises économiques algériennes, et les données ont été traitées par logiciel SPSS<sup>5</sup>, ils ont souligné que le contrôle interne et son respect des règles et des lois contribue à la qualité de l'information financière et reproduction de la réalité.

---

<sup>5</sup> Le logiciel SPSS dont le sigle signifie « Statistical Package for Social Sciences » est utilisé pour l'analyse statistique.

Selon **(MICHAILESCO, 2000)**, cela est dû au fait qu'il contient un ensemble de caractéristiques importants (Pertinence, Fidélité) et secondaires (Comparabilité, Vérifiabilité, Rapidité, Compréhensibilité), lesquels paramètres qui ont été mis en exergue par l'International Accounting Standards Board (IASB)<sup>6</sup> pour juger la pertinence d'un système de contrôle interne.

Dans ses recherches sur l'importance du contrôle dans l'amélioration des entreprises publiques algériennes, **(MAZIZ, 2018)** a précisément expliqué comment un contrôle interne efficace contribue, avec l'aide de l'audit interne et dans le respect de la législation, à améliorer la gouvernance des entreprises, cela est à même, selon lui, de garantir :

- La crédibilité de l'information, en protégeant les intérêts des financeurs, par la réduction des dépenses de transaction par rapport aux marchés en intervenant au niveau des décisions de financement et de performance ;
- La maîtrise des risques ;
- Et surmonter le souci d'asymétrie de l'information.

### 1.2. Gestion de risques du contrôle interne

L'évaluation du système de contrôle interne peut aider les entreprises à mieux gérer leur activité en découvrant les forces et les faiblesses à travers les trois étapes : l'identification des risques, l'analyse des risques et le traitement du risque ; l'évaluation des risques se mesure, généralement, par la probabilité de la réalisation et l'impact de risque **(BOUDIA & DEBBI, 2020)**.

Une étude de revue de la littérature a été réalisée par **(CHEGRI & EL BAKKOUCHI, 2022)**, cette dernière a montré que pour surmonter les risques et les défaillances qui limitent le développement des activités de l'entreprise et son degré d'atteinte de la performance souhaitée, la gestion des risques du contrôle interne doit être mise en œuvre par l'usage de la cartographie des risques, comme stipule plusieurs référentiels frameworks tel que COSO. Les rédacteurs des dits référentiels ont également pointé du doigt les limites du système en termes d'environnement extérieur de l'entreprise, défaillance humaine et technique. Ce sont les mêmes résultats de l'étude réalisée par **(HERTOUCH & ACHIBANE, 2020)**, effectuée à Al Maghrib Bank Maroc par une revue de littérature et des rapports élaborés par la Banque

---

<sup>6</sup> Le Bureau international des normes comptables, plus connus sous son nom anglais de International Accounting Standards Board, est l'organisme international chargé de l'élaboration des normes comptables internationales IAS/IFRS. Il remplace, depuis 2001, l'International Accounting Standards Committee.

pour comprendre l'impact de son système de contrôle interne et de gestion des risques sur l'assurance des affaires et la performance de ladite banque. Le résultat de cette étude montre que l'installation d'un contrôle interne comme outil de gestion des risques dans une organisations dont le respect d'un ensemble de normes, de procédure et de règles permet à cette dernière d'identifier les risques et de les corriger en assurant ainsi une bonne gestion des activités de l'organisation, et grâce à l'analyse des indicateurs de rentabilité (Produit net bancaire (PNB), résultat net bancaire(RNB), Rendement de fonds propre, Rendement des actifs, le taux des créances en souffrance, et coût de risque), on pourrait affirmer que la performance a été atteinte.

Par ailleurs, un ensemble de recherches a mis en lumière le risque de fraude et le dispositif de contrôle interne. (OUASHIL & OUAHADI, 2019) et (BERRADA, 2020) ont souligné que même si le contrôle interne travaille dur pour lutter contre la fraude, cela ne suffit pas pour protéger les actifs de l'organisation, en raison des coûts élevés et des nouvelles techniques frauduleuses qui sont régulièrement mises à jour.

### 1.3. Démarches de contrôle interne

Face aux enjeux d'efficience de l'organisation et au niveau de qualité des services, les organisations se sont inévitablement retrouvées à instaurer l'outil de contrôle interne pour pouvoir analyser leur activité (BENZAZZI & GHARRAFI, 2020).

Plusieurs lois et normes visant à orienter le contrôle interne au sein des organisations, notamment après les scandales financiers, ont été mise en application, parmi lesquelles nous citons les plus importantes à savoir ; loi Sarbanes-Oxley (SOX) et la norme PCAOB<sup>7</sup> (Public Company Accounting Oversight Board). Cependant, aucune d'entre elles n'a traité de la question d'évolution et de mise en œuvre d'un contrôle interne (EZ-ZARZARI & HILMI, 2020), ce qui a poussé EZ-ZARZARI et autres à suggérer une démarche d'évaluation et de mise en place d'un contrôle interne efficient conformément à la norme 5 du PCAOB et la loi Sarbanes-Oxley. Ainsi, il a mentionné les ressources humaines et les documents requis ; la réussite de cette démarche repose d'une façon significative sur le contrôle informatique pour sa capacité à gérer les risques et à assurer la communication au sein du système. Toutefois, cela ne signifie pas que, lors de l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur néglige de prendre en compte et d'apprécier l'effet de l'environnement informatique sur la démarche d'audit

---

<sup>7</sup> La Public Company Accounting Oversight Board est une société par la loi américaine Sarbanes-Oxley en 2002 afin de superviser les audits des entreprise cotées.

(**DJEKIDEL, MESSAOUDI, & BOUJLAL, 2020**). A noter que nous entendons par contrôle informatique est une approche spécifique utilisée pour évaluer le contrôle interne au sein des entreprises, Elle implique l'utilisation des technologies informatiques et de télécommunication (TIC) pour le traitement, l'échange d'informations et la communication centrée sur un ordinateur.

D'autre part, selon l'étude menée par (**HOUNDJO & al, 2020**), effectuée au niveau de 105 entreprises publique béninoises, dans l'objectif de déterminer les forces et les faibles du contrôle interne. Les auteurs ont retenu une approche quantitative basée sur des questions posées aux top management des entreprises en question. Après avoir collecté et traité les données en faisant appel au logiciel SPSS, ils ont été déduits que les éléments pris en compte comme des critères d'efficacité par la référentiel COSO, notamment pour souligner la prise de décision des partenaires et détecter les problèmes de gestion interne, ne sont pas des constituants pertinents du système de contrôle interne

En outre, une étude empirique a été réalisée sur 59 fonctionnaires par (**Souad & BOUCHIKHI, 2021**), pour mettre en évidence l'applicabilité du contrôle interne. Cette recherche se compose d'une série de 26 questions fermées à choix multiples et une modalisation basée sur des statistiques binaires qui montre que pour assurer une bonne applicabilité et l'efficacité du contrôle interne, il serait mieux de réaliser un dispositif du contrôle interne « sur mesure » au lieu d'un dispositif standard « prêt porté », cela est dû principalement à l'existence de plusieurs facteurs de non-applicabilité tels que : l'âge, la formation, la responsabilité, type de diplôme...etc.

### 1.4. Audit interne

L'audit interne, d'après (**BOUDIA & DEBBI, 2020**), est une fonction indépendante exercée par l'organisation pour l'évolution de la sincérité et la régularité de ses opérations ; puisque l'audit réduit les risques en surveillant le contrôle interne qui affectent négativement la maîtrise des activités. En d'autres termes, l'audit interne peut être appréhendée comme une activité d'évolution du système de contrôle interne, pour le rendre plus efficace, par la détermination des forces et faiblesses dudit système et suggestion de solutions à mêmes de le rendre plus pertinent. Cette recherche a prouvé la validité de ces résultats au travers d'une étude menée au niveau de l'opérateur téléphonique ATM Mobilis en faisant appel à l'approche qualitative, par l'analyse des documents et la réalisation d'un certain nombre d'entretiens avec les auditeurs internes et chefs d'agences et cadres de l'entreprise.

D'autres études ont rapporté le même résultat, comme est le cas pour la recherche de **(ZARHLOUL & MARANI, 2022)**. Cette étude a fait appel à la méthode qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs réalisés avec les auditeurs et directeurs des entreprises. Les données ainsi recueillies ont été traitées par analyse horizontale en fonction des axes et verticale en fonction des interviews ainsi qu'une analyse de l'avis des gérants ; la conclusion de l'étude montre que les organisations étudiées étaient exposées à un danger en raison de l'instabilité de leur environnement, cela ouvre la possibilité d'une défaillance du système de contrôle interne. Pour éviter un tel risque, ils ont jugé qu'il est nécessaire de recourir à l'application d'un audit interne qui diffuse également la culture du contrôle jusqu'au niveau des employés. Ils ont conclu, également, que l'auditeur rencontre quelques difficultés en matière d'audit interne en raison du manque de coopération de la direction, notamment dans les entreprises qui ne sont pas gérées par leurs propres propriétaires (appliquant ainsi la théorie de l'agence).

Alors que d'autres ont prouvé l'importance de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise grâce à un suivi efficace du contrôle interne, à une saine gestion de risques, et la capacité de faire respecter les exigences réglementaires par les parties prenantes ; l'étude réalisée par **(LAMKARAF & ZAAM, 2019)**, relative à la réalisation d'une revue de littérature et celle réalisée par **(ZIANI, 2019)**, qui a été réalisée au sein d'un certain nombre d'entreprises algériennes à l'aide d'un questionnaire et d'interviews qui ont été menés avec des auditeurs internes et leurs dirigeants, sachant que les données issues de cette recherche ont été traitées par des outils statistiques ; le même résultat a été, aussi, obtenu par **(ADJA, KECHAD , & COLOT, 2021)** dans leur étude qualitative, à l'aide d'un entretien semi-directif déroulé au Cercle d'Action et de Réflexion de l'Entreprise (CARE). Ils ont utilisé, dans leur étude, l'analyse thématique manuelle. Dans cette étude, les auteurs ont souligné la nécessité de sensibiliser les entreprises à l'importance du l'audit interne pour le contrôle interne en raison du manque d'application de ce type de contrôle dans les entreprises.

Le contrôle interne est un dispositif permettant de détecter les anomalies et les risques menaçant la sécurité de l'environnement interne des organisations et de fournir un ensemble de conseils, afin d'améliorer la situation, en mettant à la disposition de l'entreprise un ensemble de capacités humaines qualifiées, un matériel adéquat et une base documentaire conséquente. Ce système est également surveillé pour assurer son bon fonctionnement **(KOUMETIO & MEKAM, 2021)**.

## Section 02 : généralité sur le contrôle interne

De nombreux organismes ont élaboré des directives et des explications exhaustives sur les différents aspects du contrôle interne, incluant ses axes, son fonctionnement, sa mise en place et sa finalité. Ces ressources ont pour but d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs de manière optimale.

### 1. Définition contrôle

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français en 1987<sup>8</sup> : « *Le Contrôle Interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection Du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent* ».

Selon le Consultative Committee of Accountancy de Grande Bretagne en 1978<sup>2</sup> : « *Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées* »<sup>9</sup>.

Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977<sup>1</sup> : « *Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* »<sup>10</sup>

La version mise à jour du COSO définit le contrôle interne comme « *le processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés à la réalisation*

---

<sup>8</sup> La compagnie nationale des commissaires aux comptes est l'instance représentative de la profession en France. Structure dynamique, elle agit auprès des professionnels, des pouvoirs publics, des régulateurs et anime l'ensemble du réseau régional.

<sup>9</sup> Jacques Renard, Patrik Kron, Louis Vaur, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition Alstom, 2012, p.53

<sup>10</sup> Jacques Renard, Patrik Kron, Louis Vaur, Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition Alstom, 2012, p.2

*et l'optimisation des opérations, la fiabilité du reporting et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».*<sup>11</sup>

Le Criteria on Control Committee (CoCo)<sup>12</sup> définit le contrôle interne comme étant l'ensemble des éléments qui composent une organisation et qui, en travaillant de concert, permettent aux individus de réaliser les objectifs organisationnels se divisant en trois catégories : l'efficacité et l'efficacité opérationnelle, la fiabilité des informations internes et externes, ainsi que la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques internes. Ces éléments comprennent les ressources, les systèmes, les processus, la culture, la structure et les tâches. En résumé, le contrôle interne vise à assurer une performance optimale de l'organisation, une communication fiable des informations, ainsi que la conformité avec les exigences légales et internes en mettant en place des mécanismes efficaces (**Renard, Kron, & Vaurs, 2012**)d.

Le contrôle interne, tel que défini par COSO, COCO, les experts comptables..., représente un ensemble intégré de processus, de politiques et de procédures établis au sein d'une organisation. Son objectif est d'assurer la fiabilité des informations financières, de promouvoir la conformité aux réglementations en vigueur, d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de protéger les actifs contre les risques et de prévenir la fraude, il constitue un cadre essentiel pour une gestion responsable des activités, en garantissant une approche systématique et coordonnée pour gérer les risques et atteindre les objectifs organisationnels.

### **2. Les composants de contrôle interne selon COSO**

En 1985, le COSO a vu le jour pour apporter son soutien à la Commission nationale sur la communication financière frauduleuse, en vue d'étudier et d'analyser les facteurs susceptibles de mener à des pratiques frauduleuses dans la communication financière. Cette création a été provoquée par une période de fortes pressions médiatiques liées aux fraudes dans la communication financière et aux présumés échecs des audits. Depuis cette initiative initiale, le COSO a élargi son champ d'action pour améliorer la qualité de la communication financière, dont une partie conséquente est consacrée à l'élaboration de directives relatives au contrôle interne. En 1992, le COSO a édité le Cadre intégré de contrôle interne, qui a établi un modèle de référence pour le contrôle interne (**R & Moeller, 2014**).

---

<sup>11</sup> IFAC, COSO-référentiel intégré de contrôle interne, 2014. 34

<sup>12</sup> Est un cadre de contrôle de la gestion créé par l'institut canadien des comptables agréés.

Le cadre COSO identifie cinq composantes principales du contrôle interne, et l'un des éléments clés pour travailler avec celui-ci est de comprendre comment ces composantes sont liées et s'influencent mutuellement. Il est donc crucial de considérer le système dans son ensemble pour une gestion efficace du contrôle interne (**R & Moeller, 2014**).

- Environnement de contrôle : qui est établi par la haute direction et qui influence la conscience de contrôle de tous les employés de l'entreprise. Il est considéré comme le fondement de tous les autres composants du contrôle interne car il fournit une structure et une discipline permettant de s'assurer que les activités de l'organisation sont adaptées de manière appropriée (**R & Moeller, 2014**).
- Évaluation des risques : est un processus important qui permet à une entreprise d'identifier et de gérer les risques liés à ses activités financières. Pour y parvenir, l'entreprise doit définir des objectifs clairs qui sont intégrés dans toutes ses activités, afin que toute l'organisation travaille en cohérence. En définissant ces objectifs, l'entreprise peut identifier plus facilement les risques liés à leur réalisation et élaborer des stratégies pour les gérer de manière efficace. Cela permet à l'entreprise de renforcer sa résilience et de maintenir une solide santé financière (**R & Moeller, 2014**).
- Procédure de contrôle : Pour assurer une reconnaissance comptable complète et précise des transactions traitées quotidiennement (telles que les ventes et les dépenses) ou périodiquement (comme les provisions et les consolidations), il est impératif de mettre en place et d'exécuter des politiques et des procédures de contrôle rigoureuses (**R & Moeller, 2014**).
- Informations et communication : Les systèmes d'information et de communication, notamment le système comptable, sont étroitement associés aux activités de contrôle. Qu'ils soient manuels ou automatisés, ces systèmes facilitent la capture et l'échange d'informations nécessaires pour la gestion, la surveillance et le contrôle des opérations de l'entité. La composante d'information et de communication englobe les communications internes et externes (**R & Moeller, 2014**).
- Surveillance : est une fonction clé de la direction pour garantir l'efficacité du système de contrôle interne. L'auditeur externe n'est pas impliqué dans le processus de surveillance interne de l'entreprise. La direction doit régulièrement surveiller et évaluer le processus de contrôle interne de l'entreprise, tout en communiquant efficacement les problèmes identifiés à l'ensemble de l'organisation. Ainsi, le système est en mesure de s'adapter dynamiquement aux changements et de remédier aux problèmes détectés, sans recourir

à des procédures d'audit indépendantes. En outre, l'entreprise doit faire preuve de proactivité dans l'identification et la correction des lacunes de contrôle pour assurer une gestion efficace et efficiente de ses activités (**R & Moeller, 2014**).

### 3. Objectifs de Contrôle interne

Les entreprises déploient des dispositifs de contrôle interne afin d'assurer la continuité de leurs activités et de minimiser les risques encourus. Les objectifs permanents ont été identifiés en conformité avec les critères retenus dans les normes de Turnbull et de l'AMF. La norme 2120.A1 précise les domaines à évaluer dans le cadre du contrôle interne, qui représentent autant d'objectifs à atteindre pour garantir une gestion efficace des opérations, minimiser les risques et garantir les intérêts des parties concernées (**Michel, Bétarice, & Georges, 2002**).

- Objectifs des opérations : concernent l'efficacité et l'efficience des opérations.
- Objectifs de présentation de l'information (reporting) : La présentation de l'information financière et non financière aux parties prenantes, qui cherche à garantir la fiabilité et la transparence de ces informations et confirmer certains critères établis par les organismes de réglementation
- Objectifs de conformité. : Consistent à se conformer aux exigences législatives et réglementaires applicables ainsi qu'à toutes les dispositions spécifiques ou temporaires en vigueur
- La protection du patrimoine : Il est crucial de protéger tous les actifs attribués à chaque individu dans le cadre de ses responsabilités, y compris les ressources financières, humaines et l'image de l'organisation.

### 4. Limites du contrôle interne

Même si le dispositif de contrôle interne est bien conçu et correctement appliqué, il ne peut offrir une garantie totale quant à la réalisation des objectifs de la société.

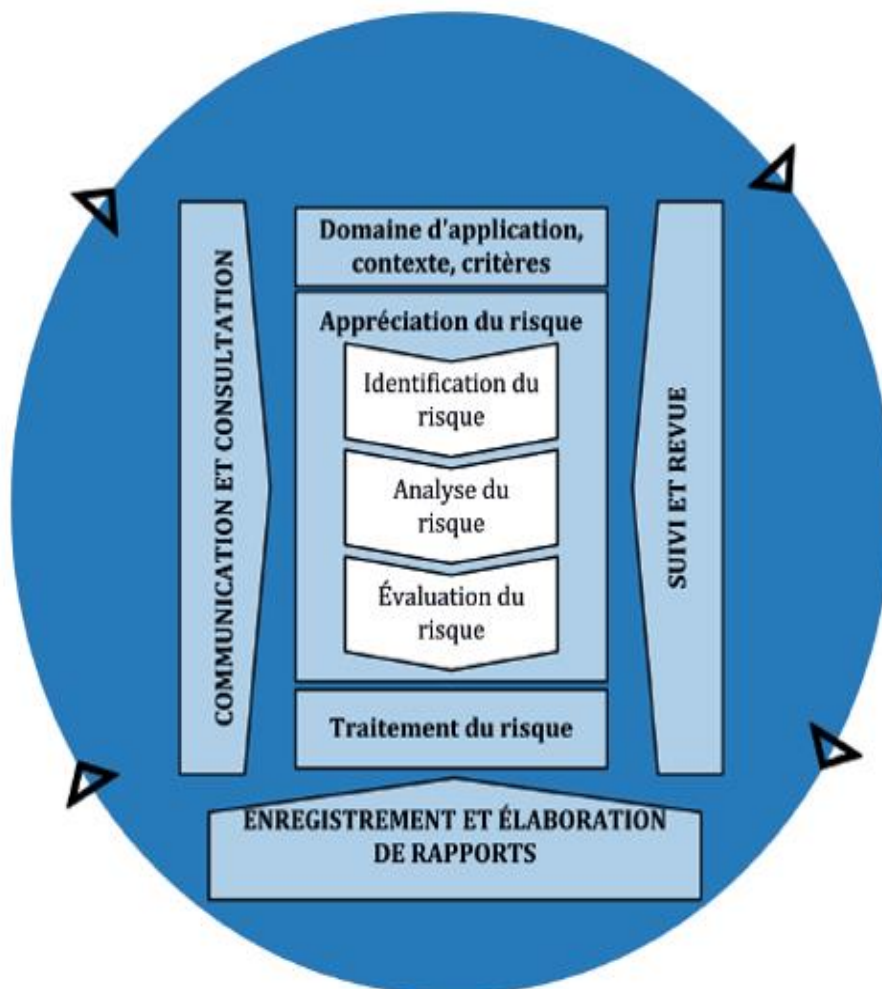
Les limites inhérentes à tout système de contrôle interne sont multiples, notamment les incertitudes du monde extérieur, les erreurs de jugement, les dysfonctionnements humains ou les simples erreurs. En outre, il est important d'analyser les coûts et les avantages des contrôles mis en place pour éviter les dépenses inutiles tout en acceptant un certain niveau de risque (**PWC & IFACI, 2002**).

Le contrôle interne englobe un ensemble de mécanismes habilement de mécanismes habilement déployés par les dirigeants à tous les niveaux pour garantir la maîtrise des opérations de leurs activités. Il s'impose comme un élément essentiel, se fondant harmonieusement dans l'ensemble des fonctions organisationnelles, sans aucune exclusion.

### Section 03 : gestion des risques

La plupart des organisations contrôlent les normes internationales similaires pour évaluer et gérer les risques. La cartographie des risques est un outil couramment utilisé par les contrôleurs pour identifier les risques et déterminer le niveau optimal d'activité de contrôle, en mettant l'accent sur les risques les plus critiques. Cette approche (**figure1**) permet d'optimiser l'efficacité des activités de contrôle en concentrant les efforts là où ils sont le plus nécessaires.

**Figure 1:** Processus global d'appréciation et de traitement des risques



Source : Tiré de la norme ISO 31000 :2008.

### 1. Concept des risques

Selon ISO 31000<sup>13</sup> le risque est un « *Effet de l'incertitude sur les objectifs*

*Note 1 à l'article : Un effet est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces.*

*Note 2 à l'article : Les objectifs peuvent avoir différents aspects, être de catégories différentes, et peuvent concerner différents niveaux.*

*Note 3 à l'article : Un risque est généralement exprimé en termes de sources de risque, événements. Potentiels avec leurs conséquences et leur vraisemblance. ».*

Et selon l'IFACI : « *le risque est la possibilité que se produise un événement qui aura un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque se mesure en termes d'impact et de probabilité* ».

D'après COSO : Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs.

Dans le contrôle interne, les risques peuvent être des risques inhérents : ce sont des risques qui existent en raison de la nature même des activités de l'entreprise. Ces des risques sont généralement hors du contrôle direct de l'organisation. Par contre les risques de contrôle : ce sont des risques qui résultent de défaillances ou de faiblesses dans le système de contrôle interne de l'entreprise (**ray, 2010**).

### 2. identification du risque

Consiste à identifier et évaluer les risques potentiels pour une entreprise en prenant en compte la perception individuelle de chaque personne impliquée. Cette analyse permet d'identifier des risques communs, pour lesquels des plans d'action sont développés pour répondre aux préoccupations spécifiques de chaque membre du comité de direction. L'objectif principal est de prévoir les événements futurs qui pourraient entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise, plutôt que de réagir à des sinistres déjà survenus (**Walter, 2010**).

---

<sup>13</sup> ISO 31000 désigne une famille de normes de gestion des risques codifiés par l'Organisation internationale de normalisation.

### 3. Évaluation selon les axes impact/probabilité

Selon (Hassid, 2008) l'évaluation de chaque risque identifié dépend de sa probabilité d'occurrence et de l'impact potentiel sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. En valorisant l'impact de chaque risque, certains risques qui étaient considérés comme majeurs peuvent être réévalués et classés comme mineurs, voire éliminés de la cartographie des risques. Ces risques peuvent ainsi être considérés comme de simples facteurs déclencheurs ou causes, et ne nécessiteront pas d'actions spécifiques de contrôle.

Ce croisement de données permet une précieuse aide à la priorisation des risques, en facilitant et accélérant la prise de décisions concernant l'allocation de ressources et de moyens. En outre, cette méthode est cohérente avec la notion d'appétence pour le risque introduite par le référentiel COSO 2 (Walter, 2010).

### 4. Analyse des causes

D'Après (Walter, 2010) les risques se manifestent généralement sous la forme d'un impact négatif lorsqu'un événement déclencheur se produit. Pour mieux comprendre comment ces risques peuvent survenir dans des environnements organisationnels complexes, nous utilisons le modèle de Reason, qui permet d'analyser les similitudes entre les facteurs déclencheurs de risques dans l'entreprise et les processus complexes qui peuvent influencer ces facteurs.

Il est recommandé d'utiliser une méthode systématique pour identifier les causes potentielles d'un risque. Pour ce faire, les experts en risques peuvent se baser sur des familles de causes connues, telles que les « 6M », afin d'examiner toutes les causes possibles qui ont conduit à l'effet indésirable observé. Cette approche permet de détecter les facteurs de risque et de mettre en place des mesures préventives pour éviter ou minimiser les impacts négatifs des risques sur l'entreprise.

Il existe deux approches complémentaires pour analyser les risques : La première approche consiste en une analyse à deux niveaux qui implique de se concentrer d'abord sur les causes immédiates, puis sur les causes sous-jacentes plus profondes. La seconde approche, appelée la règle des sept « pourquoi », consiste à poser une série de questions pour creuser plus profondément dans l'analyse des causes.

### 5. Classification et hiérarchisation des risques

Selon (Walter, 2010) il est essentiel de structurer et de classer les risques selon différents critères. Le critère le plus couramment utilisé est la criticité, qui prend en compte l'impact potentiel et la probabilité d'occurrence du risque dans le contexte spécifique de l'entreprise. La criticité est évaluée pour chaque risque en multipliant la probabilité d'occurrence par l'impact potentiel.

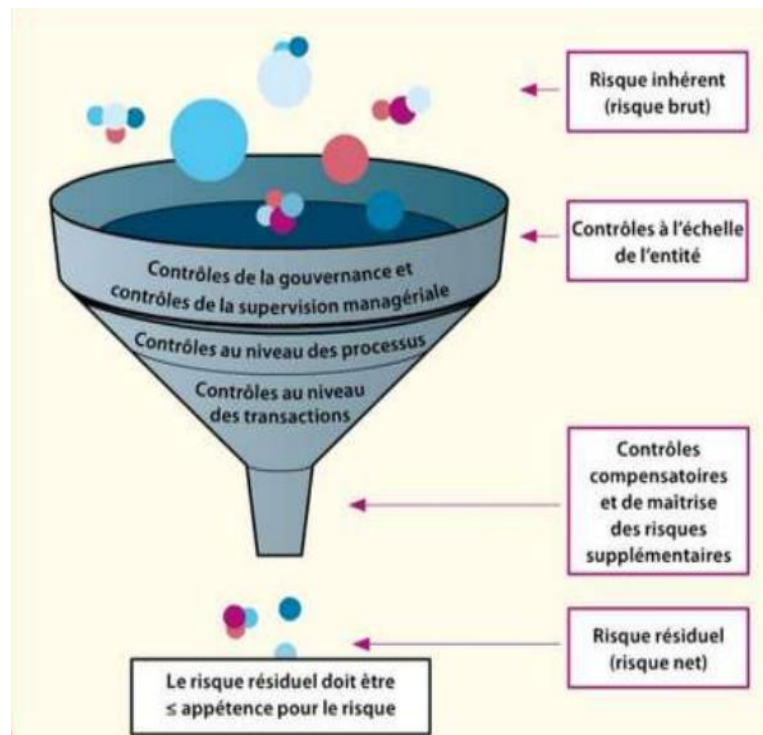
Cependant, il existe d'autres paramètres qui peuvent être utilisés pour classer les risques, tels que les objectifs stratégiques et sectoriels de l'entreprise, ainsi que le contexte interne ou externe dans lequel le risque se manifeste. Cette approche permet de s'assurer que la gestion des risques est alignée sur les référentiels et les modes de gestion utilisés par l'entreprise.

Ensuite il est possible de classer les risques en utilisant une échelle graduée de cinq niveaux, ce qui permet de les hiérarchiser de manière efficace en fonction de leur degré d'urgence et de leur niveau de criticité, pour rendre la communication visuelle plus aisée par la cartographie des risques.

### 6. le traitement des risques

La dernière phase implique l'adoption de décisions alignées avec les principes du COSO, visant à réduire les menaces initiales (risque brut) jusqu'à obtenir un niveau de risque résiduel (risque net) minimisé (Figure 2). Il reste crucial de prévoir un budget dédit à réalisation des décisions (Walter, 2010).

Ce processus de contrôle interne est symbolisé par un schéma en forme d'entonnoir, représentant l'effet de « filtrage » appliqué aux risques majeurs à différents échelons du système.

**Figure 2:** Processus de traitement des risques.

Source : IFACI.

Les entreprises accordent de plus en plus d'importance à la mise en place de systèmes de surveillance efficaces pour détecter rapidement les risques et atteindre leurs objectifs de performance. Dans cette optique, la gestion des risques et le contrôle interne jouent un rôle crucial en contribuant à la prévention et à la gestion des risques encourus par l'entreprise. De cette manière, les entreprises peuvent optimiser leur performance tout en minimisant les impacts négatifs des risques (Walter, 2010).

#### **Section 04 : Les outils et les moyennes du contrôle interne**

Au cœur de la gestion opérationnelle et de l'orientation stratégique des entreprises se trouve le principe fondamental du contrôle interne. Cet ensemble structuré de pratiques et d'approches joue un rôle pivot dans la garantie de la conformité réglementaire, la réduction des risques et l'optimisation des performances organisationnelles. Dans cette optique, nous plongeons en profondeur dans les divers instruments et moyens du contrôle interne, en mettant en lumière les conditions nécessaires à leur mise en place, les référentiels influents

guidant leur conception, ainsi que les cadres réglementaires qui balisent leur mise en œuvre (Renard, Kron, & Vaurs, 2012).

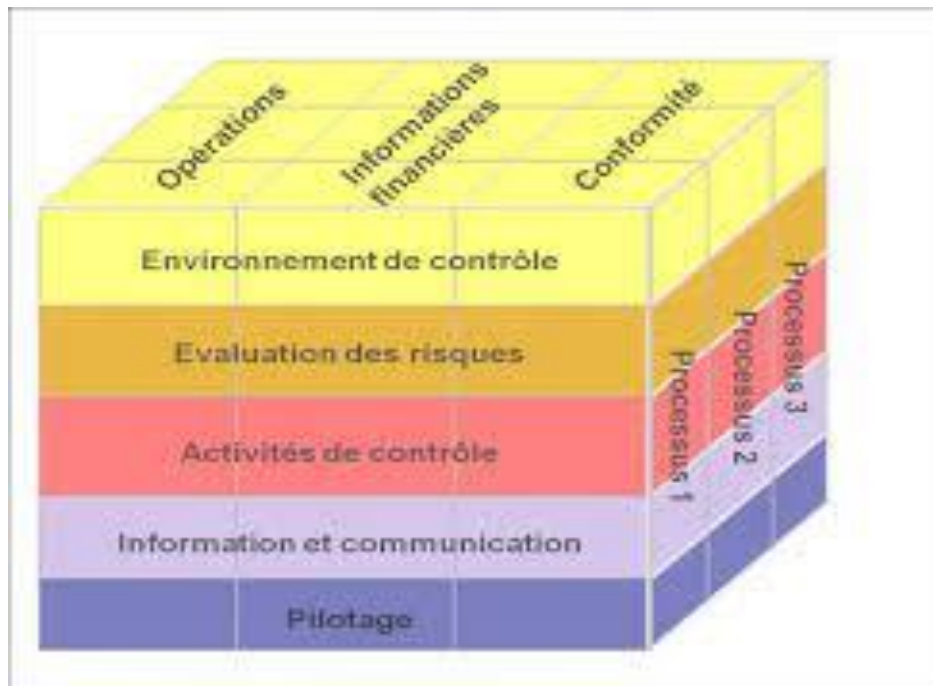
### 1. Les conditions de la mise en place de contrôle interne

La mise en place d'un système de contrôle interne dépend de plusieurs conditions qui doivent être remplies. Pour réussir ce processus, il est également important de vaincre les obstacles potentiels et de mobiliser les acteurs clés. Les six conditions à remplir incluent la qualité de l'environnement de contrôle, la constitution d'une équipe projet, le choix d'un référentiel de contrôle interne, la définition du périmètre d'intervention, l'option de granularité du contrôle interne et la mobilisation de tous les acteurs impliqués. En même temps, il est essentiel de réduire les difficultés telles que les conceptions erronées, les désordres organisationnels, les imprévus, les retards, les surcharges de travail et de créer un climat de confiance pour encourager la communication ouverte (Renard, Kron, & Vaurs, 2012).

### 2. Référentiels et réglementation

#### 2.1. Référentiels

Selon (Robert & Moller, 2014) le COSO 1 (Figure 3) représente le premier référentiel de contrôle interne largement adopté pour assurer une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs clés de l'entreprise. Ces objectifs incluent l'efficacité et l'efficacité opérationnelle, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et réglementations applicables. Il se compose de cinq composantes interconnectées, étant chacune essentielle pour mettre en place un système de contrôle interne efficace. Tout d'abord, l'environnement de contrôle, qui représente le fondement sur lequel tout le système est basé, et qui est caractérisé par des aspects tels que l'intégrité et l'éthique de la direction, la conformité réglementaire et la gestion des ressources humaines compétentes. Ensuite, l'évaluation des risques, qui permet d'identifier les risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée. Les activités de contrôle représentent ensuite les mesures prises pour prévenir ou réduire les risques identifiés, tandis que la communication et l'information assurent une transmission efficace des informations pertinentes. Enfin, le pilotage assure la coordination et la mise à jour continue du système de contrôle interne.

**Figure 3:** Cube représentatif des composants COSO1.

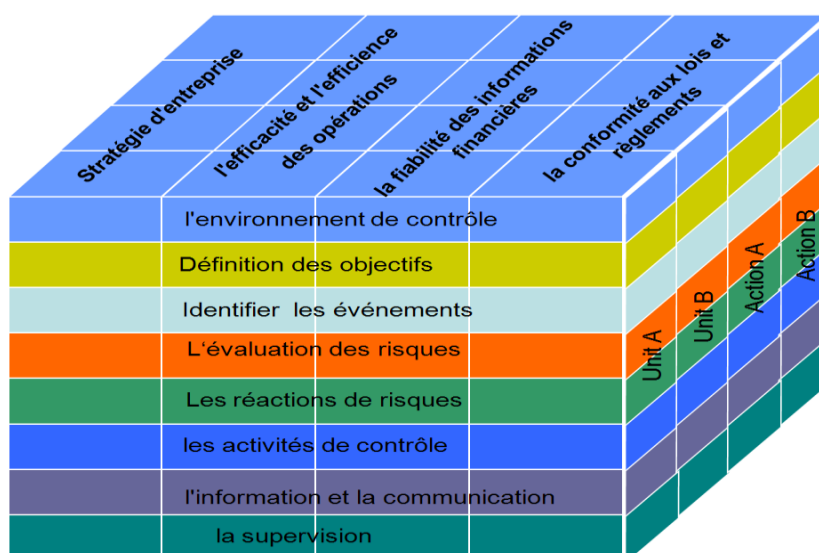
Source : (philippeNoriot & Walter, 2009) P56.

Le COSO 2 (**Figure 4**) complète efficacement le COSO 1 en se concentrant sur la gestion des risques, un domaine précédemment négligé. C'est pourquoi il a été nommé ainsi, bien qu'il soit dans la continuité du COSO 1. Pour mettre en place un système de contrôle interne, il est essentiel de régler le problème des risques dans son ensemble, car le contrôle interne est intégré en fonction des risques. Le symbole graphique du COSO 2, représenté par un cube, met en évidence l'universalité du contrôle interne et identifie huit composants ou éléments, en remplaçant l'évaluation simple des risques par les quatre éléments de la gestion globale des risques (ERM) : les objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques parmi lesquels décrivent l'évitement, le partage, l'acceptation ou la réduction/suppression des risques. C'est cette dernière option qui conduit à la mise en place d'un système de contrôle interne approprié (**Robert & Moller, 2014**).

Plusieurs référentiels ont été élaborés pour compléter et préciser les éléments présentés dans le référentiel COSO, imposent ainsi la nécessité d'une référence adaptée à la culture et aux réglementations. Le référentiel canadien Cocco se concentre sur les quatre éléments clés du contrôle interne, en proposant des dispositifs pratiques. Le référentiel britannique

Turnbull Guidance établit une infrastructure générale pour le contrôle interne, en mettant l'accent sur les risques et le rôle crucial du Conseil dans le choix du traitement. Le référentiel français AMF est plus élaboré, en rappelant l'universalité du contrôle interne et en définissant des objectifs généraux et des spécificités en reprenant les éléments du référentiel COSO (IFAC, 2014).

Figure 4: Cube représentatif des composants COSO 2



Source : (philippeNoriot & Walter, 2009) P58

En 2013, le COSO a mis à disposition la troisième version de son référentiel, également appelé COSO 2013, qui propose des outils pratiques pour évaluer et mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace dans les organisations. Le référentiel intègre 17 principes (**Tableau 1**) fondamentaux pour garantir l'efficacité du dispositif de contrôle interne, chaque composante dotée d'un certain nombre de principes spécifiques pour assurer son bon fonctionnement (**Robert & Moller, 2014**).

**Tableau 1:** Dix-sept principes sous-jacents aux cinq composantes du contrôle interne

Composantes du contrôle interne	Les principes
Environnement de contrôle	1- Fais la démonstration de l'engagement envers l'intégrité et les valeurs éthiques 2- Exerce une responsabilité de surveillance

	<p>3- Établi des structures, des pouvoirs et des responsabilités</p> <p>4- Témoigne d'un engagement envers la compétence</p> <p>5- Instaure pour chacun une obligation de rendre compte à l'égard du contrôle interne</p>
Évaluation des risques	<p>6- Fixe des objectifs suffisamment précis</p> <p>7- Identifie et analyse les risques</p> <p>8- Évalue le risque de fraude.</p> <p>9- Identifie et analyse les changements importants</p>
Procédure de contrôle	<p>10- Sélectionne ou conçoit des activités de contrôle</p> <p>11- Sélectionne ou conçoit des contrôles généraux à l'égard de la technologie.</p> <p>12- Déploie des activités de contrôle au moyen de politiques et de procédures</p>
Informations et communication	<p>13- Utilise des informations pertinentes.</p> <p>14- Communique à l'interne.</p> <p>15- Communique à l'externe</p>
Surveillance	<p>16- Effectue des évaluations continues ou ponctuelles.</p> <p>17- Évalue et communique les déficiences</p>

Source : Référentiel intégré de contrôle interne.

## 2.2. Loi et réglementations

Ces dernières années, la sensibilisation croissante au sujet du contrôle interne a conduit à l'établissement de réglementations spécifiques.

On distingue :

- La loi de la sécurité financière (LSF) a pour objet d'imposer au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du

conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société dans les domaines financier et comptable (**Gendron, 2016**).

- La loi Sarbanes-Oxley « la loi SOX », qui a rendu obligatoire d'évaluer la performance de leur contrôle interne, et rend les dirigeants de ces sociétés responsables d'une structure de contrôle interne adéquate et efficace (**Gendron, 2016**).
- Le règlement n°11-08 spécifie les exigences en matière de dispositif de contrôle interne que les organisations doivent mettre en place, notamment en termes de processus, méthodes et mesures visant à garantir en permanence la maîtrise des activités, le bon fonctionnement des processus internes, ainsi que la transparence et la traçabilité des opérations bancaire (**Renard, Kron, & Vaurs, 2012**).

### 3. Les acteurs de contrôle interne

Afin d'assurer un contrôle interne performant, il est préconisé de mettre en place une structure de gouvernance organisée autour de trois instances clés : un comité de pilotage, un comité de suivi et une équipe projet (**Renard, Kron, & Vaurs, 2012**).

- Le comité de pilotage, qui rassemble les membres de la haute direction, le responsable de l'audit interne et un administrateur du comité d'audit, est chargé de piloter le projet, de déterminer les équipes et les méthodes d'organisation, d'allouer les ressources nécessaires, de valider les étapes clés et d'envisager les modifications éventuelles du planning.
- Le comité de suivi, quant à lui, est constitué de représentants de chaque entité de l'entreprise et des auditeurs internes. Il assure la mise en place de l'organisation définie par le comité de pilotage, suit l'avancement du projet et relève les difficultés rencontrées par l'équipe projet.
- Enfin, l'équipe projet, formée d'auditeurs internes et de membres nommés par le comité de pilotage, est en charge de la conduite et de la gestion du projet, de la production de la documentation requise, de l'évaluation des risques, de la réalisation des tests, de l'établissement des plans de correction et de la rédaction du rapport final.

En résumé, les mécanismes et les ressources du contrôle interne constituant des fondements indispensables pour la réussite opérationnelle et la préservation à long terme des entreprises. En adoptant une démarche systématique et rigoureuse, en s'inspirant des références et normes reconnues et en répondant aux impératifs réglementaires, les entreprises ont l'opportunité de consolider leur performance, d'atténuer les risques et de

maximiser l'efficacité de leurs processus. La collaboration active entre les diverses parties implique, la formation continue des collaborateurs et l'établissement de procédures normalisées contribuent à instaurer un environnement de contrôle solide. Ainsi, il incombe aux entreprises de saisir la valeur induite de ces mécanismes et outils du contrôle interne pour atteindre leurs objectifs,

### **Section 05 : La démarche du contrôle interne**

Lorsqu'on envisage de mettre en place un dispositif de contrôle interne, il convient de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de méthode unique et universelle. En effet, il existe plusieurs approches possibles, toutes basées sur les mêmes principes fondamentaux et différenciées principalement par leur terminologie et leur niveau de détail.

#### **1. La mission de la mise en œuvre du contrôle interne**

Selon COSO la démarche de contrôle interne dans une entreprise comprend 5 étapes clés (**PWC & IFACI, 2002**) :

##### **1.1. L'environnement de contrôle interne**

L'environnement de contrôle est le fondement du système de contrôle interne. Il repose sur les valeurs éthiques, l'intégrité et la responsabilité de la direction et du personnel. L'entreprise doit promouvoir une culture organisationnelle qui favorise le respect des règles, la transparence et une gestion responsable. La direction doit jouer un rôle essentiel en montrant l'exemple et en communiquant de manière claire et cohérente les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Un environnement de contrôle solide encourage également la compétence et le développement du personnel, en fournissant les ressources et la formation nécessaires pour que les employés transmettent leurs fonctions de manière efficace

##### **1.2. L'évaluation des risques**

Cette étape consiste à identifier et à évaluer les risques susceptibles d'exposer l'entreprise. Les risques peuvent provenir de différentes sources, telles que les fluctuations économiques, les changements réglementaires, les évolutions technologiques, les menaces de sécurité, etc. l'entreprise doit développer une méthodologie (cartographie des risques) pour évaluer ces risques, en tenant compte de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel sur les objectifs de l'entreprise. Cette évaluation permet de hiérarchiser les risques

et de se concentrer sur ceux qui sont les plus critiques et susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités de l'organisation.

### **1.3. Les activités de contrôle**

Une fois les risques identifiés et évalués, l'entreprise doit mettre en place des activités de contrôle appropriées pour atténuer les risques identifiés. Les activités de contrôle comprennent les politiques, les procédures et les pratiques mises en œuvre pour garantir que les objectifs opérationnels, financiers et de conformité sont obtenus. Cela peut inclure des contrôles informatiques pour assurer la sécurité des données et des systèmes, des contrôles fonctionnels pour garantir l'efficacité des processus, des contrôles financiers pour assurer l'exactitude des états financiers, etc. Les contrôles doivent être conçus de manière appropriée et adaptés aux spécificités de l'entreprise.

### **1.4. L'information de la communication**

La communication d'informations pertinentes et fiables est essentielle pour le bon fonctionnement du contrôle interne. Les responsables doivent disposer des informations nécessaires pour remplir leurs responsabilités en matière de contrôle interne. Cela inclut la communication des objectifs et des responsabilités de contrôle interne à tous les niveaux de l'organisation. Les canaux de communication doivent être clairs et accessibles, permettant aux employés de signaler les problèmes potentiels de contrôle interne sans crainte de représailles. L'entreprise doit également établir des liens de communication avec les parties prenantes externes, telles que les actionnaires, les auteurs et les régulateurs.

### **1.5. La surveillance**

La surveillance est un processus continu qui permet de s'assurer que le contrôle interne fonctionne efficacement et de manière efficace. La direction doit superviser régulièrement les activités de contrôle interne pour évaluer leur pertinence et leur efficacité. Cela peut se faire par le biais d'audits internes, d'évaluations périodiques, de revues de performance et d'autres mécanismes de surveillance. Les résultats de la surveillance doivent être examinés en profondeur et les faiblesses reçues doivent être corrigées rapidement pour rapidement de système de contrôle interne de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un Contrôle Interne (CI) performant implique plusieurs aspects essentiels. Il nécessite d'établir un cadre propice à la gestion des risques, de mettre en place une communication efficace, de modéliser les processus opérationnels, de définir clairement

les objectifs visés, et d'évaluer les risques associés à leur non-atteinte. De plus, il nécessite l'intégration de mesures de contrôle au sein des processus pour atténuer ces risques. Cependant, l'efficacité du CI ne peut être garantie à long terme sans une évaluation régulière. Il est crucial de réexaminer périodiquement ces concepts pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité continue, car une CI bien établie peut perdre son utilité si son adaptation à un environnement en constante évolution est négligée. La mise en place du CI marque le début d'un parcours. Maintenir son efficacité exige un processus itératif et constant cohérent à réévaluer chaque composant du contrôle interne à la lumière des changements qui influencent la dynamique opérationnelle.

### **2. Le pilotage de contrôle interne**

La gestion du contrôle interne implique une double responsabilité : d'une part, la surveillance continue des risques afin de préserver son efficacité, et d'autre part, l'évaluation périodique pour mesurer les améliorations nécessaires. Tous les acteurs impliqués, tels que la direction, le conseil, le Risk manager, le management et l'audit interne, doivent être conscients de leurs devoirs et disposer des moyens appropriés, notamment en termes de formation et d'information. De plus, la collaboration entre ces acteurs doit être optimale pour éviter tout conflit potentiel. L'objectif de la maintenance est d'éviter la dégradation ou la complexité excessive du contrôle interne, en assurant une collaboration sans faille et en fournissant les outils nécessaires. Enfin, l'évaluation régulière est essentielle pour mesurer l'évolution du contrôle interne et identifier les améliorations à apporter. Il est donc important de ne jamais se satisfaire du statu quo, mais plutôt de chercher à compléter en permanence le contrôle interne (**Renard, Kron, & Vaurs, 2012**).

Selon (**Walter, 2010**) les recommandations de la FD X 50-1718, le tableau de bord représente un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision qui regroupe une sélection d'indicateurs clés. À l'étape d'un tableau de bord d'un avion, il fournit des informations nécessaires et pertinentes pour piloter l'appareil d'un point A à un point B. Le tableau de bord est conçu pour fonctionner dans un environnement qui inclut des données d'entrée (objectifs), des données de sortie (écarts, décisions, actions), des moyens (mesures) et des contraintes (ambition, stratégie).

L'utilisation du tableau de bord permet de détecter les risques dès leur apparition et d'adopter des mesures préventives pour éviter les impacts négatifs sur les objectifs sectoriels et stratégiques. Cela permet également d'adopter une approche proactive pour la prise de

décision, plutôt que d'être limité à un pilotage réactif en cas de crises ou de contraintes temporelles

### 3. L'amélioration continu du contrôle interne par la Roue de Deming PDCA

Selon la norme 31000 « *Il convient que l'organisme améliore en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du cadre organisationnel de management du risque et la façon dont le processus de management du risque est Intégré.*

*Lorsque des lacunes ou des opportunités d'amélioration sont identifiées, il convient que l'organisme élabore des plans et définisse des tâches, et les attribue aux responsables de leur mise en œuvre. Une fois mises en œuvre, il convient que ces améliorations contribuent au renforcement du management du risque »<sup>14</sup>.*

D'après COSO et **(Barouch, 2010)** L'interaction entre le contrôle interne et l'amélioration continue s'avère être une composante fondamentale de la gestion d'entreprise moderne. Le contrôle interne, qui consiste en des politiques, procédures et mécanismes visant à garantir l'efficacité opérationnelle, la conformité aux réglementations et la réduction des risques, se positionne comme un socle indispensable pour la stabilité organisationnelle. Cependant, il devient clair que le contrôle interne ne suffit plus à assurer la pérennité et l'agilité dans un monde en constante mutation.

L'amélioration continue, quant à elle, se manifeste comme un catalyseur essentiel pour transcender les limites statiques du contrôle interne. En adoptant une approche cyclique, comme le modèle PDCA le préconise, les entreprises peuvent évaluer systématiquement leur performance opérationnelle, identifier les lacunes, saisir les opportunités d'amélioration et mettre en œuvre des initiatives correctives. Cette itération perpétuelle permet une adaptation proactive aux évolutions du marché, aux innovations technologiques et aux risques émergents **(Barouch, 2010)**.

En pratique, la relation entre le contrôle interne et l'amélioration continue s'articule autour d'une transmission indirecte. Les résultats des évaluations de contrôle interne fournissent une base solide pour définir des domaines d'amélioration prioritaires. Les lacunes révélées dans les processus de contrôle interne servent de point de départ pour des initiatives d'amélioration continue. De plus, les enseignements tirés des cycles d'amélioration continue peuvent être réintégrés dans le renforcement des contrôles internes existants, favorisant ainsi une gestion des risques plus robuste et proactive **(Barouch, 2010)**.

---

<sup>14</sup> ISO 31000

En somme, la synergie entre le contrôle interne et l'amélioration continue transcende les silos organisationnels traditionnels en faveur d'une démarche holistique. En cultivant une culture d'apprentissage continu et d'innovation, les entreprises peuvent non seulement garantir leur conformité et leur stabilité, mais également embrasser l'adaptabilité nécessaire pour prospérer dans un environnement en perpétuel changement. Cette interconnexion dynamique entre le contrôle interne et l'amélioration continue émerge comme une pierre angulaire d'une gestion proactive des risques et d'une excellence opérationnelle durable.

Le contrôle interne revêt une importance cruciale dans la préservation de l'intégrité, de la transparence et de la performance au sein des organisations. En définissant clairement les objectifs, il offre une boussole pour orienter les actions et les stratégies. Les composants du contrôle interne, à connaître l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, ainsi que le suivi, agissent en synergie pour garantir que les processus opérationnels se déroulent sans heurts et en conformité avec les normes établies.

Les acteurs, qu'ils soient membres de la direction, collaborateurs ou parties prenantes externes, ont tous un rôle à jouer dans la mise en œuvre et le respect du contrôle interne. Leur engagement et leur coopération sont essentiels pour que les mécanismes de contrôle fonctionnent de manière efficace.

Pour entrer dans le monde du contrôle interne, une démarche structurée est nécessaire. Cela implique l'identification des risques potentiels, la conception des procédures de contrôle appropriées, leur mise en œuvre et la surveillance constante de leur efficacité. Tout au long de ce processus, une réflexion continue et une adaptation aux évolutions internes et externes sont essentielles pour maintenir la pertinence du contrôle interne.

En somme, le contrôle interne transcende le simple aspect de la conformité pour devenir un véritable pilier de la gouvernance d'entreprise. Il favorise la réalisation des objectifs, la minimisation des risques et l'amélioration continue, contribuant ainsi à l'édification d'organisations robustes, durables et aptes à prospérer dans un environnement en constante évolution.

**CHAPITRE II : CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL ET CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE**

### Section 01 : contexte de l'organisme

#### 1. Présentation d'entreprise HAMOUD BOUALEM

Fondée en 1878, HAMOUD BOULEM est l'entreprise la plus ancienne en activité en Algérie, ayant été créée par son fondateur dans le quartier de Belcourt à cette époque. Grâce à sa distinction d'une médaille d'or à l'Exposition Universelle de Paris en 1889, l'entreprise a rapidement prospéré.

À l'heure actuelle, le groupe HAMOUD BOULEM a diversifié ses activités et possède six unités de production sous la marque HAMOUD BOULEM. Parmi elles, l'unité historique de production de Hassiba à Alger, une nouvelle unité portée à Boufarik fin 2015, et une autre dédiée aux boissons gazeuses à Oued Tlelat Oran, depuis 2007.

Le groupe détient 40% des parts de SBA (Sodas Boissons d'Algérie), qui assure la production de l'ensemble de la gamme de boissons en bouteilles de verre consignables d'un litre. En 2001, une licence a été accordée à l'embouteilleur Hafiz Limonaderie pour produire la gamme de sodas en bouteilles de verre consignables de 25cl et d'un litre.

En outre, une licence a été accordée à la société Source PAROT en France pour la fabrication des boissons « Selecto » et « Hamoud » la blanche. Actuellement HAMOUD BOULEM est également exportée et distribuée dans différents pays d'Europe ainsi qu'au Canada.

#### 2. Historique d'entreprise et Evolution de l'organisation

##### 2.1. Historique d'entreprise

HAMOUD BOUALEM et ses associés ont établi leur entreprise au cours du deuxième quart du XIXe siècle dans le but de produire des extraits de plantes, des arômes, des boissons gazeuses et des blocs de glace. Au fil des années, l'entreprise a traversé diverses étapes de croissance et de développement.

- En 1878, l'entreprise a vu le jour dans le quartier populaire de Belcourt, et au début du XXe siècle, elle s'est étendue aux emplacements actuels du même quartier. Aujourd'hui, elle est située au numéro 201 de la Rue Hassiba Ben Bouali, dans le quartier de Ruisseau.
- En 1889, grâce à la qualité exceptionnelle de sa boisson gazeuse "HAMOUD BOUALEM", l'entreprise a remporté la première place sans concours lors de la première exposition internationale en France, ce qui lui a valu 20 médailles d'or. Le logo emblématique de la Limonade Blanche est toujours présent sur les bouteilles jusqu'à ce jour.

## CHAPITRE II | CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET CADRE METHODOLOGIQUE

- En 1945, l'entreprise a traversé des difficultés financières qui ont conduit à sa faillite. Cependant, les fondateurs ont réussi à se propager progressivement à partir de 1949, lui permettant de retrouver sa place sur le marché jusqu'à aujourd'hui.
- Au début des années 1950, une filiale a été créée pour la production de pâtes alimentaires sous la supervision de la société mère HAMOUD BOUALEM. Cependant, en 1964, cette filiale a été nationalisée par l'État, ce qui a amené l'entreprise HAMOUD BOUALEM à se concentrer exclusivement sur la production et le développement de boissons gazeuses. C'est une spécialisation qu'elle poursuit encore aujourd'hui.
- En 1991, HAMOUD BOUALEM a accordé une licence à une société française pour produire et commercialiser son produit phare, l'eau minérale HAMOUD BOUALEM Select. Un accord a été signé pour la vente de la licence de brevet de production du produit Selecto, ainsi que pour superviser sa fabrication et sa commercialisation à Marseille, conformément aux termes des contrats conclus entre les deux parties. Le terme "Select" fait référence à la sélection des meilleures matières premières, distinguant ainsi ce produit de ses concurrents. Grâce à la popularité croissante de Selecto, les ventes de l'entreprise ont augmenté
- En 1993, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont investi dans des équipements de production de pointe, entraînant une augmentation de 20% de la production.
- Cependant, en 1996, l'entreprise a établi un partenariat avec HAFIZ LIMONADERIE, basée à Dergana
- Au début de l'année 1999, l'entreprise a amélioré sa gestion interne et a commencé à exporter ses boissons gazeuses vers la France, l'Angleterre et les États-Unis.
- En 2000, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont établi un partenariat avec SBA (Sodas et Boissons d'Algérie), une entreprise algérienne de boissons gazeuses et de sodas basée à Meftah, en Algérie. HAMOUD BOUALEM et ses partenaires détiennent une participation de 40% dans SBA
- En 2001, l'entreprise a commencé à exporter de nouveaux produits sur le marché des boissons gazeuses, notamment cinq saveurs de boissons gazeuses sucrées : menthe, grenade, citron, abricot et orange.
- En 2003, de nouveaux produits de boissons à base de jus de fruits ont été lancés, avec deux parfums différents : orange et cocktail.
- En 2006, l'entreprise a élargi sa présence sur le marché en lançant SODA LIGHT, une boisson faible en sucre spécialement conçue pour les personnes atteintes de diabète.

- En 2007, une nouvelle gamme de boissons aux jus de fruits parfumées à la baie de sureau a été commercialisée. L'entreprise a également constitué une usine à Oran et a lancé un projet de construction d'une usine dans l'est du pays. En parallèle, des améliorations ont été améliorées à sa gestion interne en modifiant sa structure organisationnelle.

### **2.2. Evolution de l'organisation HAMOUD BOULEM**

Entre 1978 et 1993, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont traversé une période de déclin dans leur production, principalement en raison de divers facteurs tels que les difficultés d'importation d'équipements de production et de ressources essentielles à la fabrication de boissons. Cependant, l'adoption d'une politique économique de marché par l'État a offert à l'entreprise une opportunité de renouveler ses équipements de production, ce qui a entraîné une augmentation annuelle de la production de 20 %. À l'heure actuelle, l'entreprise fabrique entre 30 000 et 35 000 caisses par jour, chaque caisse contenant soit 12 grandes bouteilles, soit 24 petites bouteilles. Pour faire face aux évolutions de son environnement externe, l'entreprise a pris la décision d'explorer de nouveaux horizons en exportant ses produits et en établissant des partenariats par le biais de licences de vente de brevets.

#### **2.2.1. La concession de licences de brevets**

- En 1991, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont conclu un accord avec l'organisation Source Pareto pour la production d'eau minérale. Cet accord a permis l'exploitation et la commercialisation de la marque "Selecto" moyennant des paiements débutant à partir de 2001. Parallèlement, un accord a été conclu avec l'organisation Limonaderie Hafiz pour l'exploitation de l'ensemble de leur gamme de produits.
- En 1991, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont cessé leur chaîne d'emballage et l'ont revendue en 1996 à l'organisation Limonaderie Hafiz. Il a fallu trois ans pour la remettre en fonctionnement. À partir du 1er avril 1999, la Limonaderie Hafiz a commencé à produire et à distribuer les produits de HAMOUD BOUALEM et de ses partenaires.

#### **2.2.2 Partenariat**

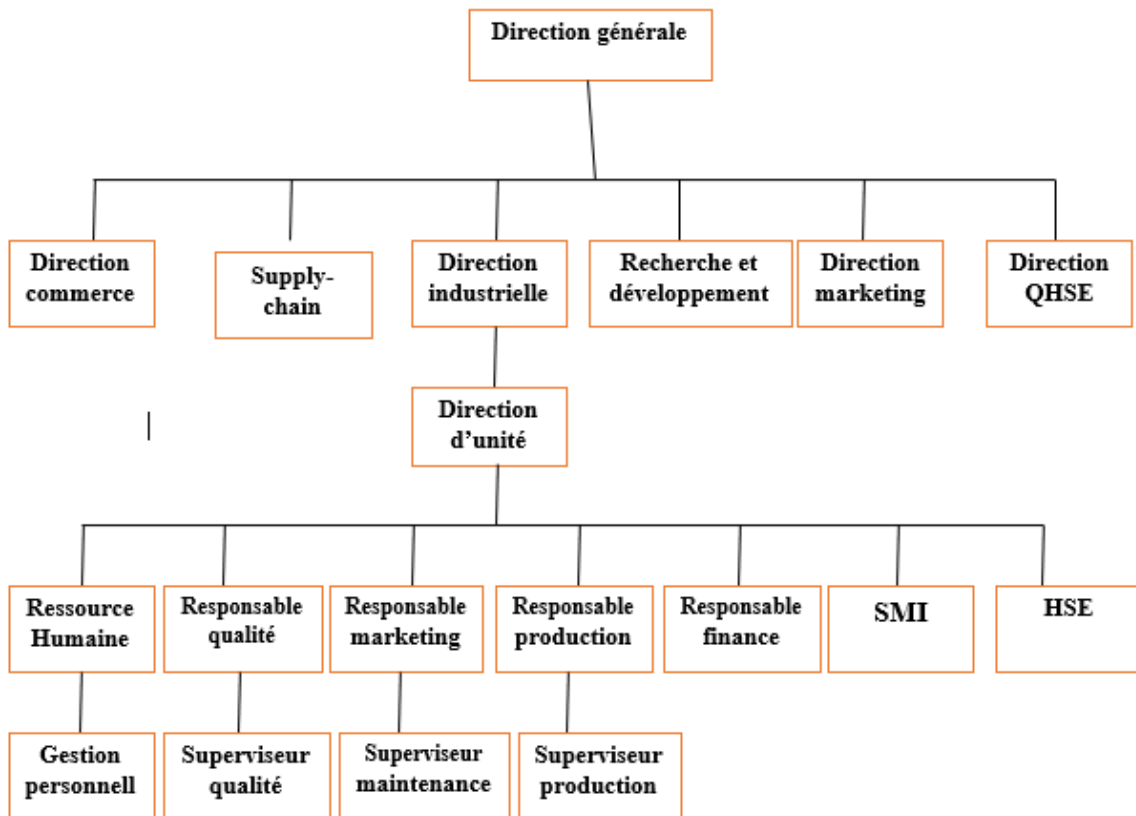
Par la suite, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont pris la décision de former une nouvelle entreprise en collaboration avec un investisseur algérien extérieur à la famille HAMOUD BOUALEM. Cette entreprise, nommée SBA (Soda and Beverage of Algeria), a été créée en 2000 à Meftah et possède sa propre marque commerciale. HAMOUD

BOUALEM détient une participation de 40 % dans cette entreprise, bénéficiant de l'avantage d'acquérir chaque année 10 % supplémentaires des actions de SBA pour son compte.

### 2.2.3. Exportation

En février 1999, HAMOUD BOUALEM et ses partenaires ont réussi à exporter leurs boissons en Angleterre. Ce succès a été considéré comme une grande victoire pour l'entreprise, en grande partie grâce aux strictes réglementations imposées par les autorités anglaises sur les produits importés avant leur entrée sur le territoire. Par la suite, l'entreprise a étendu ses exportations vers la France et d'autres pays, en respectant les mêmes procédures rigoureuses.

**Figure 5:** L'organigramme d'entreprise HAMOUD BOUALEM



La source : Documentation de l'entreprise

## Section 02 : Cadre méthodologique

### 1. La méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée dans ce travail repose sur une approche qualitative qui peut être définie comme "un exercice intellectuel pour faire émerger du sens". Cette approche est adaptée à la nature de l'objet d'étude (**Paillé & Mucchielli, 2003**). Afin de mieux appréhender la mise en place d'un système de contrôle interne selon les référentiels COSO et ISO 30001 au sein de l'entreprise algérienne HAMOUD BOUALEM, cette étude repose sur la collecte et l'analyse de documents ainsi que sur des entretiens.

### 2. Collecte des données

Ce travail de recherche repose sur la collecte et l'analyse de documents, ainsi que sur des entretiens. Il offre des idées et des suggestions qui nous permettent de saisir la complexité des questions et peuvent nous orienter dans la définition ou l'identification des options en lien avec ces questions.

**Tableau 2:** Outils de collecte des données.

Collecte des données	Objet de l'étude
L'étude et l'analyse des documents	Durant notre scène, nous avons entrepris l'étude et l'analyse des documents, en passant en revue les archives des missions de contrôle interne et la cartographie des risques. Ces ressources se révèlent être une source inestimable d'informations précises.
L'entretien	Nous préparons à l'avance une série de questions ouvertes qui sont posées aux répondants conformément au guide d'entretien. Ces questions varient en fonction du poste et des responsabilités de chaque répondant.

Source : réaliser par nous-mêmes.

## 2.1. L'entretien

Nous avons orchestré des entretiens semi-directifs « L'entretien est une véritable technique d'investigation qui a pour but de collecter des données auprès de notre cible ». (Thietart, 2014). Cette technique d'entretien est employée pour obtenir un aperçu des attitudes et des perceptions des individus. Elle nous permet d'approfondir la compréhension de leurs points de vue. Pour cela, nous avons élaboré des guides d'entretien qui ont été remis au responsable de contrôle interne et chefs de services pour garantir le suivi de la méthodologie définie.

- Explication des axes du guide

**Tableau 3:** Les axes des entretiens.

LES AXES DE GUIDE D'ENTRETIEN	
Axe 1	Dans notre guide d'entretien, nous avons débuté par aborder ce volet du parcours professionnel afin de mieux appréhender la personne élargie. Cette approche nous a permis de créer une atmosphère propice à l'échange, favorisant ainsi la spontanéité et la pertinence des réponses du participant.
Axe 2	L'application de la fonction de contrôle interne vise essentiellement à explorer et à évaluer l'efficacité, la pertinence ainsi que l'adoption du système de contrôle interne en place chez HAMOUD BOULEM. L'objectif final de cette démarche consiste à comprendre en détail le processus suivi pour mener à bien le contrôle interne, le tout dans un environnement propice et des conditions optimales.
Axe 3	Dans cette dernière phase de l'entretien, le guide offre aux participants l'opportunité de poser des questions supplémentaires. Nous les

	encourageons également à proposer les compétences essentielles qu'ils jugent nécessaires pour réussir dans le domaine du contrôle interne.
--	--

Source : élaboré par nous-mêmes.

## 2.2. L'étude et l'analyse des documents

Fondée sur une variété de sources écrites internes à l'organisation, ces documents peuvent englober des manuels de procédures, des politiques internes, des rapports financiers, des états comptables, des archives, des correspondances, des contrats et autres données textuelles liées aux opérations de l'entreprise.

## 3. L'échantillon

Nous avons opté pour la conduite d'entretiens avec le responsable du contrôle interne ainsi qu'avec les responsables de services ayant participé de manière directe ou indirecte à la mise en place du système de contrôle interne au sein de l'organisation MAMOUD BOUALEM.

Les profils des personnes interviewées sont résumés dans le tableau ci-dessous (**Tableau 4**). Pour une référence plus détaillée, le guide d'entretien complet est disponible en annexe.

**Tableau 4:** Les acteurs interviewés.

N°	Le nom d'interviewé	Fonction	Genre	Années d'expérience	Date	Durée
1	Nesrine BOURTEL	Responsable contrôle interne	F	7ans et 6 mois	08/08/2023	1h
2	Rafik HAMADOUCHE	Responsable logistique aval	H	10 ans	08/08/2023	1h
3	Nabil MISCERAOUI	Responsable des achats	H	21ans	08/08/2023	1h

Source : réaliser par nous-mêmes.

Cependant, il convient de souligner que la sélection des participants a été réalisée en fonction de leur implication significative dans la conception et la mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.

# **CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS**

### Section 01 : Résultats

#### 1. Analyse et interprétation des documents de HAMOUD BOUALEM

L'entreprise de HAMOUD BOUALEM adopte une approche remarquablement positive en matière de contrôle interne, en mettant en avant la gestion proactive des risques selon les principes du COSO. Dans cette démarche proactive, elle maintient une cartographie des risques à jour, intégrant de manière régulière de nouvelles menaces et s'adaptant aux évolutions de son environnement. Cette approche préventive renforce sa capacité à anticiper et à gérer les risques potentiels.

De plus, l'entreprise a pris la décision stratégique d'implémenter un système ERP intégré, démontrant ainsi son engagement envers l'automatisation et la traçabilité des processus. Cette transition vise notamment à minimiser les erreurs manuelles et à améliorer l'efficacité opérationnelle, renforçant ainsi la robustesse de ses opérations.

Pour favoriser la cohérence des données et une communication fluide, l'entreprise a réussi à instaurer une compatibilité entre les systèmes d'information de ses différents départements. Cette synergie améliore la coordination interne et la qualité des informations partagées.

Par ailleurs, l'entreprise reconnaît l'importance cruciale de la formation continue pour son personnel, veillant ainsi à ce que les employés comprennent et utilisent correctement les contrôles établis. Cette initiative renforce l'efficacité des mesures de contrôle en place.

En parallèle, l'adoption de contrôles automatiques joue un rôle clé en permettant à l'entreprise de réduire les risques liés aux erreurs humaines et d'éviter les retards potentiels dans les processus opérationnels.

Enfin, l'entreprise a instauré une évaluation systématique de l'efficacité de ses contrôles, grâce à des mesures claires permettant de déterminer leur impact global. Elle s'appuie également sur des indicateurs de performances objectifs pour évaluer de manière transparente l'efficacité des contrôles, ce qui facilite la prise de décisions éclairées et renforce sa capacité à gérer les risques de manière proactive.

#### 2. Analyse et interprétation des entretiens selon COSO

Après avoir collecté les informations lors des entretiens, nous avons effectué une analyse thématique des réponses fournies par nos participants (**annexe 2**)

##### 2.1. Les connaissances et les attitudes

Après notre étape au sein de l'entreprise HAMOUD et les entretiens menés avec plusieurs responsables, des perspectives variées ont émergé quant à le système de contrôle interne au

sein de l'organisation. Les approches différentes, allant missions spécifiques visant à évaluer la conformité et les risques, à une vision plus globale en lien avec l'audit et la coordination entre les départements, ainsi que l'idée que le contrôle interne vise à assurer la conformité légale et la fluidité des processus internes renforce la complexité de sa définition. Les réponses transmettent des niveaux d'expérience et des connaissances diverses.

Les témoignages qui suivent renforcent votre constat :

- « Mes qualifications et compétences spécifiques en matière de contrôle interne incluent la capacité de mener avec succès des missions de contrôle interne, qu'elles soient planifiées ou non planifiées. Je suis également compétent dans l'élaboration de cartographies des risques pour identifier et évaluer les vulnérabilités potentielles au sein d'une organisation ». Responsable de contrôle interne.
- « Le contrôleur interne joue un rôle crucial en fixant les normes et les procédures nécessaires pour guider les activités de l'entreprise. Ceci vise principalement à assurer une gestion efficace des processus tout en minimisant les risques potentiels ». Responsable de contrôle interne.
- « Il était nouveau à HAMOUD, c'est l'audit par rapport à la procédure des achats et l'interconnexion avec les autres directions ». Responsable des achats.
- « Le contrôle interne est une approche systématique mise en place pour garantir la conformité légale et la fluidité des processus internes. Dans le contexte de mon poste en tant que responsable logistique aval, cela implique d'établir des procédures solides pour suivre et superviser les mouvements de stock, les opérations de distribution et la coordination entre les différentes étapes logistiques, tout en assurant que tout se déroule conformément aux normes et réglementations en vigueur ». Responsable logistique aval.
- « Oui bien sûr, j'ai déjà eu l'occasion de contribuer à la mise en place et à l'évaluation d'un système de contrôle interne dans le domaine logistique aval. Notre focus principalement sur la partie facturation ». Responsable logistique aval.
- « Oui mais d'une manière superficielle. Quelques exemples de ces contrôles incluent la documentation précise des entrées et sorties de stock, la réconciliation périodique des quantités physiques avec des enregistrements informatiques... ». Responsable logistique aval.

En synthèse, les réponses indiquent une hétérogénéité dans la perception du système de contrôle interne chez HAMOUD.

### 2.2. Gestion de risques du contrôle interne

Il est clair que l'entreprise adopte une approche proactive pour identifier et traiter les risques spécifiques qui pourraient impacter ses opérations. Un élément central de leur approche est la démarche de cartographie des risques, qui implique une analyse approfondie des processus opérationnels pour repérer les vulnérabilités et les menaces potentielles. Les mesures de contrôle appropriées sont ensuite mises en place de manière ciblée pour atténuer ces risques. L'objectif principal du contrôle interne au sein de l'entreprise est clairement orienté vers la maîtrise des risques, offrant ainsi leur engagement envers la préservation de la stabilité opérationnelle. La cartographie des risques est un processus bien défini comprenant plusieurs étapes telles que l'analyse des données historiques, la consultation des parties impliqués, l'évaluation approfondie de risques, et une analyse approfondie de l'environnement externe, y comprenant l'évaluation de la probabilité et de l'impact des risques. En outre, les responsables recommandent fortement l'évaluation régulière des risques pour améliorer davantage leur cadre de contrôle interne. Un élément à noter est la fréquence mensuelle à laquelle les risques sont identifiés, démontrant ainsi leur volonté de surveiller constamment les risques potentiels.

Les témoignages qui suivent renforcent votre constat :

- « Pour identifier les risques spécifiques de l'entreprise et mettre en place des contrôles adaptés, nous procédons en œuvre une démarche de cartographie des risques. Cette approche nous permet d'analyser en profondeur les processus, d'identifier les vulnérabilités et les menaces, puis de définir des mesures de contrôle ciblées pour réduire ces risques ». Responsable de contrôle interne.
- « L'objectif du système de contrôle interne est d'assurer une gestion efficace des risques. Cela englobe l'identification, l'évaluation et la gestion proactive des risques potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée, contribuant ainsi à sécuriser ses opérations et ses activités ». Responsable de contrôle interne.
- « Les risques potentiels dans le domaine des achats et l'approvisionnement à HAMOUD BOUALEM comprennent : retard dans la demande d'achat, non-respect des escomptes, surconsommation, obsolescence des stocks ». Responsable des achats.
- « Pour identifier et évaluer ces risques, nous utilisons une approche en plusieurs étapes : analyse des données historiques, consultation des parties concernées, évaluation de la chaîne d'approvisionnement, analyse de l'environnement externe, évaluation de la probabilité et de l'impact ». Responsable des achats.

- « Voici quelques recommandations générales que je pourrais envisager d'améliorer notre système de contrôle interne dans les domaines des achats et approvisionnement : Evaluation des risques, Standardisation des procédures, Formation continue, Etablissement de responsabilités claires, Communication et collaborations, Audites interne ». Responsable des achats.
- « Les risques potentiels en matière de gestion de stocks incluent les ruptures de stocks, les excédents de stocks, les erreurs de suivi des articles et les problèmes liés à la qualité. Dans notre entreprise, ces risques sont identifiés en menant des inventaires mensuels sur les articles de forte rotation, de plus de variété de méthodes de gestion de stock ». Responsable logistique aval.

Globalement, ces résultats révèlent que l'entreprise HAMOUD BOUALEM accorde une grande importance à la gestion des risques grâce à la cartographie des risques et au renforcement du contrôle interne pour assurer la maîtrise des risques associés à ses opérations.

### **2.3. Démarches de contrôle interne**

L'exploration approfondie des perspectives des responsables de contrôle interne au sein de l'entreprise HAMOUD a mis en évidence des points fondamentaux qui informent sur la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et en adéquation avec les normes et les directives exprimées par des organismes tels que le COSO et l'IFACI. L'un des points saillants découverts à travers ces entretiens est l'identification des étapes clés qui jalonnent le processus de création d'un système de contrôle interne robuste. Le diagnostic, les tests et la restitution des résultats ont émergé comme des piliers essentiels qui se conjuguent pour établir une base solide de contrôle interne. Cette séquence réfléchie permet de sonder les opérations,

Par ailleurs, il a été relevé que des exigences spécifiques en matière de contrôle interne ont été établies par des organismes de renommée tels que le COSO et l'IFACI. Ces exigences fournissent un cadre directeur essentiel pour garantir la conformité aux normes tout au long du processus de mise en place du système de contrôle. Cette démarche permet de s'assurer que les contrôles mis en place sont adéquats, efficaces et en adéquation avec les exigences spécifiques définies par ces organismes.

En ce qui concerne les méthodes de communication au sein de l'entreprise, il est notable que la transmission d'informations s'articule principalement autour de deux piliers : la communication verbale et la communication écrite. Les responsables de l'entreprise ont

souligné la pertinence de ces deux canaux pour diffuser les résultats des évaluations, partager les recommandations, et sensibiliser les équipes aux enjeux du contrôle interne. Cette communication active qui prévaut entre les différents secteurs interconnectés de l'entreprise favorise un échange fluide des informations cruciales. Elle renforce également la capacité de l'entreprise à tirer pleinement parti des enseignements issus des évaluations et des tests, contribuant ainsi à une gestion proactive et éclairée des défis internes.

Les témoignages qui suivent renforcent votre constat :

- « Les étapes clés dans la mise en place d'un système de contrôle interne sont le diagnostic, les tests et la restitution des résultats ». Responsable de contrôle interne.
- « Oui, il existe des exigences spécifiques en matière de contrôle interne définies par des organismes tels que le COSO et l'IFACI. Pour garantir la conformité à ces directives et aux normes tout au long du processus de mise en place du système de contrôle interne. Nous menons des évaluations régulières et des tests approfondis pour s'assurer que les contrôles sont adéquats, efficaces et en ligne avec les exigences précisées ». Responsable de contrôle interne.
- « Je veille à maintenir une communication transparente et fluide sur le système de contrôle interne à tous les niveaux de l'entreprise en utilisant des méthodes à la fois écrites et verbales. Cette approche permet de diffuser les informations clés de manière accessible et adaptée aux différentes préférences de communication au sein de l'organisation ». Responsable de contrôle interne.
- « Lors de la mise en place d'un système de contrôle interne, l'une des difficultés spécifiques à anticiper est la résistance au changement. Cette réticence peut provenir de diverses parties concernées au sein de l'entreprise, ce qui rend essentiel d'adopter des stratégies de communication et de formation efficace pour faciliter l'acceptation et l'adoption du nouveau système ». Responsable de contrôle interne.
- « Pour prospérer dans le domaine du contrôle interne, il est fondamental de posséder des compétences solides en communication, une patience bien développée et une grande rigueur dans l'approche du travail ». Responsable de contrôle interne.
- « Le personnel reçoit actuellement des formations verbales et écrites pour comprendre les procédures et les contrôles internes liés aux achats et à l'approvisionnement ». Responsable achats.

En résumé, les entretiens menés ont permis de mettre en évidence un ensemble de facteurs clés dans la mise en place d'un système de contrôle interne efficace au sein de l'entreprise

HAMOUD. Les étapes de diagnostic, de tests et de restitution des résultats ont été reconnues comme fondamentales, de même que le respect des exigences établies par des organismes tels que le COSO et l'IFACI. Les modes de communication adoptés, qu'ils soient verbaux ou écrits, sont actuellement en place. Ils favorisent l'identification d'un dialogue entre les diverses interconnexions au sein de l'entreprise. Cette démarche permet de surmonter la résistance au changement, ouvrant ainsi une opportunité d'amélioration pour renforcer la diffusion des informations. De plus, elle encourage la promotion d'une culture de collaboration et d'alignement, au service d'un contrôle interne efficace et durable.

### **2.4. L'audit de contrôle interne**

Les résultats de l'entretien suggèrent que, bien que l'entreprise HAMOUD n'ait pas encore entrepris d'audit interne en raison de la récente mise en place du système de contrôle interne, cela ne signifie nullement un manque de compréhensions quant à l'importance de l'audit interne. Les interviewés ont exprimé leur prise de conscience quant à l'utilité capitale de ces évaluations pour l'entreprise. Ils ont souligné que l'audit interne a pour rôle essentiel d'évaluer tant l'efficacité que l'efficience du système de contrôle interne grâce aux recommandations d'audit fournies.

Le fait que l'entreprise n'ait pas encore mené d'audit interne ne semble pas découler d'une sous-estimation de son rôle, mais plutôt du stade de transition actuel. Les interviewés ont en outre souligné la focalisation de l'audit interne sur un département particulier, ce qui indique une première étape dans la mise en place de ce processus. Ils ont également évoqué la mission de retour sur l'audit, qui revêt une importance particulière pour garantir que le système de contrôle interne reste adéquat et performant, en s'adaptant aux changements tant internes que externes à l'entreprise. Cette prise de conscience précoce de l'importance de l'audit interne laisse présager une approche proactive dans le renforcement du système de contrôle interne au fur et à mesure de son déploiement.

Les témoignages qui suivent renforcent notre constat :

- « L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle interne se réalise généralement lors de la clôture des recommandations d'audit ». Responsable de contrôle interne.
- « Pour maintenir la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne, nous procédons régulièrement à des revues de contrôle à la suite d'audits. Cela nous permet de tenir compte des évolutions internes et externes et d'apporter les ajustements

nécessaires pour garantir que le système reste en adéquation avec les besoins changements de l'entreprise ». Responsable de contrôle interne.

- « Malheureusement, en raison de la nouvelle mise en place de notre système de contrôle interne, nous n'avons pas encore eu l'opportunité de mener des évaluations ou des audits antérieurs, cependant nous sommes devenus conscients de l'importance de ces évaluations pour identifier les éventuelles constatation ou faiblesses dans nos processus d'achats et d'approvisionnement ». Responsable des achats
- « Les évaluations et audit antérieurs du système de contrôle interne ont mise en évidence certaines constatations et faiblesses spécifiques, parmi les observations notables figuraient des lacunes dans la documentation des mouvement de stock, des retards occasionnels dans la réconciliation, des inscrits comptables et physiques, ainsi que les ajustements de stock non documentés, de plus des écarts occasionnels entre les données de livraison et les confirmations des clients ont également été relevés ». Responsable logistique aval.

### Selon COSO

- Composante 1 - Environnement de contrôle :

- Points forts :

Engagement envers la maîtrise des risques.

Engagement envers la conformité aux exigences COSO et IFACI.

Identification des étapes clés pour créer un système de contrôle interne robuste.

Une communication fluide entre les secteurs peut renforcer l'environnement de contrôle.

- Composante 2 - Évaluation des risques :

- Points forts :

Fréquence élevée d'évaluation des risques.

La cartographie proactive des risques inclut l'analyse de l'environnement externe.

Des mesures claires pour évaluer l'impact des contrôles facilitent l'évaluation des risques.

Les systèmes d'information compatibles entre les départements

Composante 3 - Activités de contrôle :

- Points forts :

Adoption d'un système ERP intégré pour automatiser et tracer les processus.

Mise en place de contrôles appropriés pour atténuer les vulnérabilités et menaces.

Une automatisation des processus peut permettre de réduire les erreurs humaines et d'accélérer les opérations.

- Composante 4 - Information et communication :

- Points forts :

Méthodes de communication verbale et écrite pour diffuser les résultats et recommandations des évaluations.

Engagement envers la communication des enjeux du contrôle interne.

La communication ouverte entre les secteurs favorise la circulation fluide des informations.

La simplicité de la communication entre les départements peut améliorer la coordination des approches.

- Composante 5 - Surveillance :

- Points forts :

La fréquence mensuelle d'identification des risques démontre un engagement envers la surveillance.

Recommandation d'une évaluation régulière des risques pour améliorer le cadre de contrôle interne.

Présence de mesures claires pour évaluer l'efficacité des contrôles faciliter la surveillance efficace.

- Points faibles :

La complexité des approches des responsables peut rendre difficile la surveillance globale.

- Composante 6 - Audit interne :

- Points forts :

Prix de conscience de l'importance de l'audit interne pour évaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne.

La focalisation sur un département particulier indique une étape de mise en place.

- Points faibles :

Absence d'audit interne jusqu'à présent malgré la reconnaissance de son rôle, lié au stade de transition.

### **Section 02 : Discussions**

La démarche contrôle interne au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM s'appuie sur les directives du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) et de l'International Federation of Accountants (IFAC), faisant preuve d'une orientation proactive en matière de contrôle interne.

Lorsque l'on examine la revue de littérature, des parallèles frappants se dessinent. Par exemple, **(OUASHIL & OUAHADI, 2019)** souligne la prévalence de COSO en tant que référence de prédilection utilisée et reconnue pour assurer l'efficacité du contrôle interne. Ce choix se reflète dans la démarche de HAMOUD BOUALEM, qui suit un chemin similaire en intégrant les principes de COSO et d'IFAC pour encadrer son propre système de contrôle interne.

De plus, les observations de **(Mohamed & BERRAG , 2019)** mettent en exergue l'importance cruciale des lois telles que la Loi de Sécurité Financière (LSF) et la loi Sarbanes-Oxley (SOX) pour optimiser l'efficacité du contrôle interne.

Toutefois, un élément significatif ressort des recherches de **(Souad & BOUCHIKHI, 2021)**. Sa méthodologie basée sur des questions à choix multiples et une modélisation statistique binaire démontre l'importance d'une approche personnalisée pour garantir l'applicabilité et l'efficacité du contrôle interne. Dans ce contexte, l'entreprise emprunte également cette voie en adaptant les étapes du contrôle interne selon sa situation spécifique d'entreprise.

L'organisation HAMOUD BOUALEM opère avec une fréquence élevée d'évaluation des risques, démontrant sa vigilance envers la gestion proactive des menaces potentielles. Cette approche s'aligne avec les recommandations de la cartographie des risques du COSO et illustre la préoccupation de la société pour l'anticipation et la gestion efficace des risques.

En outre, l'entreprise adopte la cartographie des risques, y compris l'analyse de l'environnement externe. Cette stratégie est en cohérence avec les approches préconisées par des chercheurs tels que **(CHEGRI & EL BAKKOUCHI, 2022)** et **(HERTOUCH & ACHIBANE, 2020)**, qui soulignent l'importance de cette démarche pour assurer la performance de l'entreprise via une gestion proactive des risques de contrôle interne.

Une autre initiative majeure de l'organisation HAMOUD BOUALEM consiste en l'intégration d'un système d'information ERP, une démarche moderne pour automatiser et tracer les processus opérationnels. Cette initiative révèle le souci de l'entreprise pour l'efficacité et la traçabilité de ses activités.

Enfin, HAMOUD BOUALEM a également déployé des contrôles appropriés pour réduire les vulnérabilités et les menaces potentielles, une approche nécessaire pour protéger ses actifs et maintenir l'intégrité de ses opérations.

Lorsque nous comparons ces pratiques avec la revue de littérature, des convergences et des nuances se dégagent. Les perspectives de **(CHEGRI & EL BAKKOUCHI, 2022)** et **(HERTOUCH & ACHIBANE, 2020)** convergent avec les choix de HAMOUD

BOUALEM en faveur de la cartographie des risques, mettant en évidence son rôle essentiel dans la gestion des risques de contrôle interne pour assurer la performance de l'entreprise. Cependant, les recherches de **(OUASHIL & OUAHADI, 2019)** et **(BERRADA, 2020)** introduisent une perspective critique. Ils soulignent que bien que la gestion des risques par le contrôle interne soit cruciale, elle pourrait ne pas être suffisante pour protéger les actifs organisationnels. Les coûts associés à cette approche et à l'évolution constante des techniques frauduleuses sont des facteurs à prendre en compte.

En s'appuyant sur la référence COSO pour structurer son système de contrôle interne, l'entreprise a pu mobiliser ses employés aux responsabilités associées à ce système. De plus, la communication interdépartementale a favorisé l'efficacité globale de l'entreprise. L'adoption de contrôles automatiques a également permis à l'entreprise de prévenir les erreurs humaines et les retards opérationnels. En outre, la mise en place de mesures transparentes pour évaluer l'efficacité de ces contrôles a renforcé la capacité de surveillance de l'entreprise.

La revue de littérature révèle des correspondances significatives avec l'approche de l'entreprise dirigée par HAMOUD BOUALEM. Selon **(OUTSEKI, 2019)**, l'accent mis sur l'analyse approfondie de chaque élément du référentiel COSO est essentiel pour garantir un contrôle interne efficace. Cette perspective coïncide avec l'importance accordée à la responsabilité des employés et à la communication interne au sein de l'entreprise.

D'autre part, **(DJEKIDEL, MESSAOUDI, & BOUJLAL, 2020)** ajoutent une dimension cruciale en mettant en avant la gestion des risques et une communication efficace comme des piliers fondamentaux du contrôle interne. Leur point de vue souligne l'importance de l'automatisation et de l'utilisation de la technologie pour résoudre les défis associés aux contrôles manuels et à la communication. Ces principes sont en parfait accord avec l'approche adoptée par HAMOUD BOUALEM.

L'entreprise HAMOUD BOUALEM se montre consciencieuse de l'importance cruciale de l'audit interne pour évaluer l'efficacité et l'efficacité de son système de contrôle interne. Cette reconnaissance souligne l'engagement de l'entreprise envers des pratiques de gestion solide.

La désignation d'un département particulier pour la focalisation témoigne d'une approche séquentielle dans la mise en place du contrôle interne. Cette méthode graduelle s'aligne souvent avec l'évolution des mécanismes de contrôle.

Néanmoins, il est pertinent de noter que l'entreprise n'a pas encore retenu l'audit interne malgré la compréhension de son rôle prépondérant. Cette réalité peut être imputée à l'étape de transition que traverse actuellement HAMOUD BOUALEM.

En scrutant les conclusions de la recherche inspirées par **(ZARHLOUL & MARANI, 2022)**, des similitudes émergentes. Les entreprises sont susceptibles de faire face aux risques induits par un environnement instable. Dans ce contexte, l'audit interne devient essentiel pour insuffler une culture de contrôle à l'ensemble de l'organisation, une observation pertinente dans le cas de notre entreprise.

Cependant, il est crucial de prendre en compte les défis que peuvent rencontrer les auditeurs, comme le manque de collaboration de la direction. Cette remarque formulée par **(ZARHLOUL & MARANI, 2022)** représente un aspect à considérer pour HAMOUD BOUALEM s'il envisage de mettre en œuvre l'audit interne.

Parallèlement, les recherches menées par **(LAMKARAF & ZAAM, 2019)** et **(ZIANI, 2019)** confirment l'influence positive de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Leurs conclusions, fondées sur des entretiens semi-directifs, renforcent la nécessité d'un suivi étroit du contrôle interne par l'audit interne.

En conclusion, les entretiens semi-directifs menés au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALM ont fourni un éclairage authentique sur sa démarche en matière de contrôle interne. Cette harmonisation entre les pratiques internes et les enseignements de la recherche souligne l'efficacité d'une approche guidée par des données empiriques pour renforcer son système de contrôle interne et améliorer ses performances opérationnelles.

# **CONCLUSION**

Cette étude approfondie sur les pratiques de contrôle interne au sein de l'entreprise HAMOUD met en évidence plusieurs points clés. Il est clair que la mise en place efficace des procédures de contrôle interne revêt une importance capitale tant pour la gestion de l'entreprise que pour la garantie de la qualité et de la conformité des opérations. L'analyse de la littérature et des études de cas révèle que des systèmes de contrôle interne bien élaborés peuvent minimiser les risques opérationnels et financiers, mais aussi renforcer la confiance des parties entraînant et améliorant les performances globales de l'entreprise.

HAMOUD est arrivé à une certaine assurance de succès de la mise en œuvre des pratiques de contrôle interne grâce à son adoption d'une approche méthodique comprenant une planification minutieuse, une communication transparente et une formation approfondie des employés et aussi la collaboration entre les différentes équipes au sein de l'entreprise pour établir des processus de contrôle interne normalisés ainsi pour garantir une compréhension cohérente des directives à suivre. En s'appuyant sur des références reconnues telles que le modèle COSO et les lignes directrices de l'IFACI, ainsi que sur le cadre législatif international comprenant la Loi LSF et la Loi SOX. Intégrer les principes de ces lois dans les pratiques de contrôle d'HAMOUD BOUALEM aidera à assurer l'efficacité de système de contrôle interne.

En outre, la mise en place d'audits internes de contrôle veille à la conformité des pratiques et procédures avec les normes au sein de l'organisation.

Cependant, il est important de reconnaître certaines limites dans cette étude. La portée de l'échantillon est restreinte, étant donné que seuls quelques membres de différents départements d'HAMOUD ont participé aux entretiens. Cette limitation pourrait restreindre la généralisation des conclusions à l'ensemble de l'entreprise. De plus, les entretiens semi-structurés peuvent être sujets à des biais subjectifs, car les réponses des participants sont influencées par leurs expériences et opinions personnelles.

Bien que, cette étude qualitative offre des aperçus précieux sur les pratiques de contrôle interne d'HAMOUD, elle peut ne pas atteindre le même niveau de précision que les méthodologies quantitatives. Les conclusions pourraient être interprétées différemment par

différents chercheurs, ce qui souligne la nécessité de la rigueur et de la transparence dans la méthodologie.

En résumé, la mise en place de pratiques de contrôle interne efficaces au sein de l'entreprise HAMOUD est essentielle pour garantir la conformité, minimiser les risques et favoriser la confiance des parties prenantes. Cependant, il convient de rester conscient des limites de cette étude et de reconnaître la complexité et la responsabilité associées à la mise en œuvre réussie du contrôle interne dans un environnement professionnel en constante évolution.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdelrhani, B., & Adnan., R. (2022, 07 03). La contribution du contrôle interne à la bonne gouvernance des finances publiques : une revue de littérature théorique et empirique. *La contribution du contrôle interne à la bonne gouvernance des finances publiques : une revue de littérature théorique et empirique*, pp. 167-200.
- ADJA, H., KECHAD , R., & COLOT, O. (2021, Janvier 5). Apport de l'audit interne à la gouvernance des entreprises. *Apport de l'audit interne à la gouvernance des entreprises*, 15(1), pp. 34-89.
- Ahmed MARDAS, S. M. (2022, 12 30). La contribution du contrôle interne à la gouvernance des entreprises : Cas du secteur hôtelier. *La contribution du contrôle interne à la gouvernance des entreprises : Cas du secteur hôtelier*, pp. 23-35.
- ANTONY , J., & BHATTACHARYYA , S. (2010, Juin 23). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 1. *Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs-Part 1*, pp. 3-11.
- AWDAT, A. (2015). L'impact de la fonction d'audit pour améliorer la performance financière des banques commerciales en Jordanie. *Journal des finances et de la comptabilité*, 6(3), 217-225.
- BABAALI, A., & ACHOUR, F. (2021, Avril 18). Impact du système du contrôle interne sur la performance de la fonction commerciale : cas d'entreprise marocaines. *Impact du système du contrôle interne sur la performance de la fonction commerciale : cas d'entreprise marocaines*, 3(5).
- Barouch, G. (2010). *Booster la performance de son entreprise : la Boite à outils de votre succès*. afnor; Livre à vivre.
- BELLAHA Hadjer, S. E. (2020, 11 10). Le dispositif de contrôle interne, outil de maîtrise de risque au sein du système bancaire ? étude comparative. *Le dispositif de contrôle interne, outil de maîtrise de risque au sein du système bancaire ? étude comparative*(12), pp. 12-15.
- BENZAZZI, K., & GHARRAFI, M. (2020, Mai 27). Proposition d'une démarche d'instauration d'un système du contrôle interne au sein des collectivités territoriales marocaines *Revue Alternatives Managériales Economiques*. *Proposition d'une démarche d'instauration d'un système du contrôle interne au sein des collectivités territoriales marocaines* *Revue Alternatives Managériales Economiques*, 2, pp. 81-96.
- BENDIABDEL, P. A., & Abdelhak, M. Z. (2013, 12 31). Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas des entreprises algériennes . *Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas des entreprises algériennes* , pp. 12-34.
- BERRADA, M. (2020, JUIN 26). Les fondements du contrôle interne comme dispositif anti-fraude. (12), pp. 34-48.
- BOUDIA, M., & DEBBI , A. (2020, Janvier). la contribution de l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne dans l'entreprise algérienne : cas d'ATM Mobilis. *la*

*contribution de l'audit interne dans l'amélioration de l'efficacité du contrôle interne dans l'entreprise algérienne : cas d'ATM Mobilis.*, 14(3), pp. 483-500.

- Castiaux, C. (2020, 4 30). Contrôle interne et gestion des risques : cas des organisations non-gouvernementales. *Contrôle interne et gestion des risques : cas des organisations non-gouvernementales*, pp. 24-45.
- CHEGRI, S., & EL BAKKOUCHI, M. (2022, mai 2). Les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises. *Les risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises.*, 5(2), pp. 253-275.
- CHRISTOPHER. (2015, October 21). Internal Audit : Does it enhance goovernance in the Australian public university sector ? *Internal Audit : Does it enhance goovernance in the Australian public university sector ?*, pp. 45- -67.
- CHTIOUI, T., & DUBUISSON, S. T. (2018, JANVIER 28). L'effet "janus" du contrôle interne ou l'interaction de ses aspects formel et informels. *L'effet "janus" du contrôle interne ou l'interaction de ses aspects formel et informels.*(289-290), pp. 91-98.
- Desmoulin, G. (2019, 12 23). Regard sur l'histoire du contrôle des comptes. *Regard sur l'histoire du contrôle des comptes*, pp. 23-30.
- DJEKIDEL, Y., MESSAOUDI, A., & BOUJLAL, A. (2020, Octobre 7). Le contrôle interne en milieu informatique. *Le contrôle interne en milieu informatique*, 15(2), pp. 134-140.
- EZ-ZARZARI , Z., & HILMI, Y. (2020, Septembre 17). How campanies choose thier type of funding Aernautical industry?. *How campanies choose thier type of funding Aernautical industry?.*, 4(2), pp. 775-795.
- Gendron, D. (2016). *Contrôle interne : une approche gestionnaire*. Chenelière éditions.
- GRAS-GIL, E., MARIN-HEMANDES, S., & GRACIA-PEREZ DELMA, D. (2012, avril 12). Internal audit and financial reporting in Spanish Banking industry. *journal de l'audit managérial*, 27(8), 728-755.
- GWETH, S. (2020, mai 2). Le système du contrôle interne et la performance financière des PME : cas établissements de microfinance (EMF) camerounais. *Le système du contrôle interne et la performance financière des PME : cas établissements de microfinance (EMF) camerounais*, 1, pp. 23-89.
- Hassid, O. (2008). *la gestion des risques*. DUNOD.
- HERTOUCH, A., & ACHIBANE, M. (2020, janvier 17). Le contrôle interne et la gestion de risques bancaires : cas des banques marocaines. *Le contrôle interne et la gestion de risques bancaires : cas des banques marocaines*, 5(2), pp. 899-917.
- HOUNDJO, A., & al, &. (2020, Novembre 9). Les pratiques du système de contrôle interne des entreprises publiques béninoises à la lumière des critères d'efficacité ; forces et faiblesses ?. *Les pratiques du système de contrôle interne des entreprises publiques béninoises à la lumière des critères d'efficacité ; forces et faiblesses ?.*, 4(3), pp. 1-25.
- IFAC. (2014). *COSO-référentiel intégré de contrôle interne*. Eyrolles.
- KHERBACH, M., ZAAM, H., & EL GUIR, S. (2022, may 4). Le rôle du COCO dans un contrôle interne efficace : une étude exploratoire dans le contexte marocain. 3(1-2), pp. 442-457.

- KOUMETIO, M., & MEKAM, G. (2021, 03 05). Une contribution à l'implémentation du manuel des procédures comptables et financières comme dispositif de contrôle interne : cas d'un hôpital Casablanca au Maroc. *Une contribution à l'implémentation du manuel des procédures comptables et financières comme dispositif de contrôle interne : cas d'un hôpital Casablanca au Maroc*, 13(2), pp. 12-23.
- LAMKARAF, I., & ZAAM, H. (2019, Juin 18). L'audit interne au service de gouvernance d'entreprise. *L'audit interne au service de gouvernance d'entreprise*, 4(9), pp. 559-571.
- MAWANZA, K. (2014, AVRIL 12). Une analyse des principales forces de la fraude sur le lien de travail dans les organisation zimbabwéennes : la perspectives du triangle de la fraude. *Une analyse des principales forces de la fraude sur le lien de travail dans les organisation zimbabwéennes : la perspectives du triangle de la fraude*, pp. 86-94.
- MAZIZ, S. (2018, Septembre 29). Le rôle des systèmes de contrôle interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie. *Le rôle des systèmes de contrôle interne dans l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie*, pp. 23-50.
- MICHAILESCO, C. (2000, Avril èè). Qualité de l'inforation comptable. *Qualité de l'inforation comptable*, pp. 1023-1033.
- Michel, Béatrice, & Georges. (2002). *Contrôle interne bancaire : objectif conformité*. Paris: editea.
- Mohamed, M., & BERRAG, M. (2019, janvier 19). Le rôle du contrôle interne dans l'mélioration de la qualité de l'information financière : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes. *Le rôle du contrôle interne dans l'mélioration de la qualité de l'information financière : cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*, 21(21), pp. 989-996.
- NIMI, I., RIGAR, S., & EL IDRISSE, R. (2021, may 23). Le contrôle interne un levier de performance organisationnelle. *LE*, 5(3), pp. 554-575.
- OUASHIL, M., & OUAHADI, S. (2019, Avril 3). Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques : cas des fraude. *Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques : cas des fraude*, 2(3), pp. 805-819.
- OUTSEKI, J. (2019, avril 3). L'influence des composanteq du système de contrôle interne selon la cadre de référence COCO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique. *L'influence des composanteq du système de contrôle interne selon la cadre de référence COCO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique*, 2(3), pp. 635- 650.
- Paillé, P., & Mucchielli, P. (2003). *l'analyse qualitative en sciences umaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- philippeNoriot, & Walter, J. (2009). *Le contrôle interne pour créer la valeur*. Paris: Afnor.
- PWC, & IFACI. (2002). *La pratique de contrôle interne COSO Report*. d'organisation.
- R, R., & Moeller. (2014). *executive's guide to COSO internal controls*. Willey.
- ray, J. I. (2010). *De la gestion des risques au management des risques*. Afnor.
- Renard, J., Kron, P., & Vaur, L. (2012). *comprandre et mettre en oeuvre le contrôle interne*. Eyrolles.

- Robert, R., & Moller. (2014). *sur les contrôles internes du COSO : compréhension et mise en oeuvre du nouveau cadre*. John Wiley et fils.
- Souad, B., & BOUCHIKHI, H. (2021, JANVIER 24). La pratique du contrôle interne et ses déterminants dans l'administration publique. *3*(1), p. 11.
- Souleymanou, K. (2018, MAY 4). Du népotisme au mécanisme de contrôle interne informel dans les PME familiales en frique. *Du népotisme au mécanisme de contrôle interne informel dans les PME familiales en frique.*, pp. 50-62.
- Thietart, a. e. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: collection management sup, Dunod.
- Walter, N. P. (2010). *Contrôle interne des chiffres porteurs de sens*. Afnor.
- ZARHLOUL, Z., & MARANI, Z. (2022, Juillet 8). La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne : cas du secteur bancaire marocain International. *3*, pp. 354-368.
- ZIANI, A. (2019, Mars 6). Le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise : cas Entreprises Algériennes. *(3)*, pp. 1-17.

# **ANNEXES**

**ANNEXE A**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

# **Guide d'entretien 1**

**Il s'adresse au responsable de contrôle interne et les chefs de services d'entreprise.**

## **Entretiens individuels, semi structurés**

Bonjour Mesdames/Messieurs

Permettez-moi, tout d'abord, de vous saluer. Je suis BOUZIDI Sara ; une étudiante en deuxième année de Master en Management des organisations à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) de Koléa, en Algérie. J'aimerais réaliser avec vous un court entretien, afin de discuter de mon étude portant sur la contribution à l'instauration d'un système de contrôle interne dans une entreprise industrielle.

Je tiens à vous assurer que vos réponses seront confidentielles et présentées de manière anonyme.

### **Objectif de l'étude :**

Mon travail de recherche se concentre sur l'étude des mécanismes qui renforcent le système de contrôle interne, en mettant spécifiquement l'accent sur l'apport du contrôle interne en matière d'amélioration des performances de l'entreprise lieu de notre stage, d'une part et sa contribution à l'amélioration des performances du secteur de l'industrie, d'autre part. L'objectif est d'élucider et saisir comment le contrôle peut-il être appliqué de manière efficace, afin de permettre la réalisation des objectifs ci-dessus cités.

### **Le contrôle interne :**

Contribuer à l'instauration d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise consiste à participer à la mise en place de processus, politiques et procédures visant à assurer une gestion efficace et fiable des opérations internes. Cela comprend le respect des politiques établies, la séparation adéquate des tâches, la documentation précise des processus (guide de procédures internes de gestion), la mise en œuvre de procédures adéquates de contrôle internes et la communication de toute irrégularité ou préoccupation. En contribuant à ce système, chaque membre de l'entreprise pourrait jouer un rôle crucial dans la protection des actifs, la prévention des fraudes, la conformité aux réglementations et l'amélioration continue.

### **Partie 01 : profil des personnes interviewées :**

- 1- Voyez-vous nous parler de votre parcours professionnel en tant que contrôleur interne et les entreprises dans lesquelles vous avez travaillé ?
- 2- Quels sont les postes que vous avez occupés et quelles sont vos responsabilités actuelles ?
- 3- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- 4- Quelles sont vos qualifications et compétences spécifiques en matière de contrôle interne ?
- 5- Comment vous vous assurez de rester toujours informé des mises à jour et des évolutions du contrôle interne ?
- 6- Comment définiriez-vous le rôle et l'importance du contrôleur interne dans l'entreprise ?

### **Partie 02 : questions clés :**

- 7- Quelles sont les principales étapes que vous suivez lors de la mise en place d'un système de contrôle interne dans l'entreprise ?
- 8- Comment prévoyez-vous d'identifier les risques spécifiques liés à l'entreprise et établir des contrôles appropriés pour y faire face ?
- 9- Existe-t-il des exigences spécifiques en matière de contrôle interne définies par des organismes, réglementation ou des certifications sectorielles ? et comment assurez-vous la conformité aux directives et aux normes tout au long du processus de mise en place du système de contrôle interne ?
- 10- Quel rôle jouez-vous dans la définition des objectifs et des stratégies de contrôle interne en lien avec les objectifs globaux de l'entreprise ?
- 11- Comment devriez-vous évaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ? Quels indicateurs de performance allez-vous surveiller ?
- 12- Comment assurez-vous une communication claire et efficace concernant le système de contrôle interne à tous les niveaux de l'entreprise ?

### **Partie 03 : questions de clôture :**

- 13- Quels sont les principaux objectifs du système de contrôle interne ?
- 14- Quelles sont les difficultés spécifiques que vous anticipez lors de l'instauration d'un système de contrôle interne ?
- 15- Quelles sont les principales constatations ou faiblesses relevées lors des évaluations ou audits antérieurs du système de contrôle interne ?
- 16- Existe-t-il un plan d'action pour les lacunes détectées dans le contrôle interne ? Qui est le responsable de sa mise en place ?

- 17- Quelles sont les compétence clés que vous considérez nécessaires pour réussir avec succès dans le domaine du contrôle interne ?
- 18- Comment allez-vous vous assurer que le système de contrôle interne reste efficace et adapté aux changements internes et externes à votre entreprise ?
- 19- Quelles sont les recommandations que vous pourriez-nous formuler pour améliorer le système de contrôle interne ?

**Remerciements :**

Enfin, permettez-moi de vous exprimer ma profonde gratitude d'avoir accepté de participer à cette entrevue et d'avoir généreusement consacré votre temps et partagé vos idées avec nous. Je m'engage à vous tenir informé des résultats de mes recherches. Je vous remercie chaleureusement et vous souhaite une excellente journée. Au plaisir de vous revoir.

Note : le contact de l'interviewée : Adresse Email, LinkedIn.

**Références :**

Ce guide d'entretien a été élaboré en se basant sur les recommandations de la référence COSO « référence de contrôle interne », la norme 31000, et l'article intitulé « La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne » (ZARHLOUL & MARANI, 2022)

## **Guide d'entretien 2**

**Le présent guide s'adresse au responsable du contrôle interne et les chefs de services d'entrepris.**

### **Entretiens individuels, semi structurés**

Bonjour Mesdames/Messieurs

Permettez-moi, tout d'abord, de vous saluer. Je suis BOUZIDI Sara ; une étudiante en deuxième année de Master en Management des organisations à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) de Koléa, en Algérie. J'aimerais réaliser avec vous un court entretien, afin de discuter de mon étude portant sur la contribution à l'instauration d'un système de contrôle interne dans une entreprise industrielle.

Je tiens à vous assurer que vos réponses seront confidentielles et présentées de manière anonyme.

### **Objectif de l'étude :**

Mon travail de recherche se concentre sur l'étude des mécanismes qui renforcent le système de contrôle interne, en mettant spécifiquement l'accent sur l'apport du contrôle interne en matière d'amélioration des performances de l'entreprise lieu de notre stage, d'une part et sa contribution à l'amélioration des performances du secteur de l'industrie, d'autre part. L'objectif est d'élucider et saisir comment le contrôle peut-il être appliqué de manière efficace, afin de permettre la réalisation des objectifs ci-dessus cités.

### **Le contrôle interne :**

Contribuer à l'instauration d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise consiste à participer à la mise en place de processus, politiques et procédures visant à assurer une gestion efficace et fiable des opérations internes. Cela comprend le respect des politiques établies, la séparation adéquate des tâches, la documentation précise des processus (guide de procédures internes de gestion), la mise en œuvre de procédures adéquates de contrôle internes et la communication de toute irrégularité ou préoccupation. En contribuant à ce système, chaque membre de l'entreprise pourrait jouer un rôle crucial dans la protection des actifs, la prévention des fraudes, la conformité aux réglementations et l'amélioration continue.

## **Partie 01 : profil des personnes interviewées :**

### **Votre nom et expérience**

- 1- Quel est votre poste actuel et quelles sont vos responsabilités dans l'activité d'achat et approvisionnement ?
- 2- Quelle est la durée durant laquelle vous occupez-vous ce poste et quelle est votre expérience dans le domaine des achats et approvisionnements ?
- 3- Connaissez-vous le concept de contrôle interne ? Veuillez-vous expliquer brièvement ce que cela signifie pour vous dans le contexte de votre poste ?
- 4- Avez-vous des connaissances spécifiques concernant les réglementations et les procédures relatives aux achats et au approvisionnements ?
- 5- Avez-vous déjà participé à la mise en place ou à l'évaluation d'un système de contrôle interne dans le domaine des achats et approvisionnements ? Si oui, pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?
- 6- Avez-vous une fiche de poste des personnes impliquées dans l'activité d'achat et approvisionnement ? Si oui, Existe-il des tâches ou des fonctions spécifiques liées au contrôle interne dans votre fiche de poste actuelle ou dans celle de vos collaborateurs ?

### **Partie 02 : questions clés :**

- 7- Décrivez-nous les processus d'achats et approvisionnements au sein de l'entreprise, depuis la demande jusqu'à la réception des biens ?
- 8- Existe-t-il actuellement des procédures documentées pour chaque étape du processus d'achat et approvisionnement ? Si oui, où peuvent-elles être consultées ?
- 9- Comment les risques liés à l'activité d'achats et approvisionnements sont-ils identifiés et évalués au sein de l'organisation ?
- 10- Quels sont les contrôles internes existants pour atténuer les risques identifiés dans le processus d'achat et approvisionnement ?
- 11- Comment les aspects réglementaires liés aux achats et approvisionnements sont-ils pris en compte dans le système de contrôle interne actuel ?
- 12- Existe-il un organigramme ou un schéma qui représente la hiérarchie décisionnelle pour l'approbation des achats et des approvisionnements ?
- 13- Comment les fournisseurs sont-ils sélectionnés et approuvés ?

14- Comment les évaluations de contrôle interne sont-elles réalisées au sein de l'organisation ? À quelle fréquence sont-elles effectuées (les indicateurs de performance clés) ?

**Partie 03 : questions de clôture :**

15- Quelle sont les principales constatation ou faiblesses relevées lors des évaluation ou audits antérieurs du système de contrôle interne ?

16- Existe-t-il un plan d'action pour les lacunes détectées dans le contrôle interne ? Qui est le responsable de sa mise en place ?

17- Quelles sont les recommandations que vous pourriez-nous formuler pour améliorer le système de contrôle interne concernant l'activité d'achat et approvisionnement ?

18- Comment le personnel est-il formé et informé des procédures et contrôles interne liés aux achats et approvisionnements ?

19- Y a-t-il des aspects spécifiques du processus d'achats et d'approvisionnement qui pourraient bénéficier de la création d'un diagramme de flux (Canva) pour une meilleure visualisation et compréhension des étapes et des contrôles ?

**Remerciements :**

Enfin, permettez-moi de vous exprimer ma profonde gratitude d'avoir accepté de participer à cette entrevue et d'avoir généreusement consacré votre temps et partagé vos idées avec nous. Je m'engage à vous tenir informé des résultats de mes recherches. Je vous remercie chaleureusement et vous souhaite une excellente journée. Au plaisir de vous revoir.

Note : le contact de l'interviewée : Adresse Email, LinkedIn.

**Références :**

Ce guide d'entretien a été élaboré en se basant sur les recommandations de la référence COSO « référence de contrôle interne », la norme 31000, et l'article intitulé « La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne » (ZARHLOUL & MARANI, 2022)

### **Guide d'entretien 3**

**Il s'adresse au responsable de contrôle interne et les chefs de services d'entreprise.**

#### **Entretiens individuels, semi structurés**

Bonjour Mesdames/Messieurs

Permettez-moi, tout d'abord, de vous saluer. Je suis BOUZIDI Sara ; une étudiante en deuxième année de Master en Management des organisations à l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) de Koléa, en Algérie. J'aimerais réaliser avec vous un court entretien, afin de discuter de mon étude portant sur la contribution à l'instauration d'un système de contrôle interne dans une entreprise industrielle.

Je tiens à vous assurer que vos réponses seront confidentielles et présentées de manière anonyme.

#### **Objectif de l'étude :**

Mon travail de recherche se concentre sur l'étude des mécanismes qui renforcent le système de contrôle interne, en mettant spécifiquement l'accent sur l'apport du contrôle interne en matière d'amélioration des performances de l'entreprise lieu de notre stage, d'une part et sa contribution à l'amélioration des performances du secteur de l'industrie, d'autre part. L'objectif est d'élucider et saisir comment le contrôle peut-il être appliqué de manière efficace, afin de permettre la réalisation des objectifs ci-dessus cités.

#### **Le contrôle interne :**

Contribuer à l'instauration d'un système de contrôle interne au sein d'une entreprise consiste à participer à la mise en place de processus, politiques et procédures visant à assurer une gestion efficace et fiable des opérations internes. Cela comprend le respect des politiques établies, la séparation adéquate des tâches, la documentation précise des processus (guide de procédures internes de gestion), la mise en œuvre de procédures adéquates de contrôle internes et la communication de toute irrégularité ou préoccupation. En contribuant à ce système, chaque membre de l'entreprise pourrait jouer un rôle crucial dans la protection des actifs, la prévention des fraudes, la conformité aux réglementations et l'amélioration continue.

## **Partie 01 : profil des personnes interviewées**

- 1- Présentez-nous votre parcours professionnel, votre nom, Quel est votre poste actuel ?
- 2- Quel est votre rôle en matière de gestion des stocks et en quoi consiste votre fiche de poste ?
- 3- Connaissez-vous le concept de contrôle interne ? Veuillez-vous expliquer brièvement ce que cela signifie pour vous dans le contexte de votre poste ?
- 4- Avez-vous déjà participé à la mise en place ou à l'évaluation d'un système de contrôle interne dans le domaine de la gestion des stocks ? Si oui, pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

## **Partie 02 : questions clés :**

- 5- Consultez-vous le processus complet de gestion de stocks, depuis la planification des approvisionnements jusqu'à la distribution de produit fini ?
- 6- Quels sont les risques potentiels en la matière et comment sont-ils identifiés, évalués et suivis dans l'entreprise ?
- 7- Existe-t-il actuellement des contrôles internes dans la gestion des stocks ? pouvez-vous nous donner des exemples ?
- 8- Quelles sont les principales mesures de contrôle interne qui ont été mises en place pour assurer l'exactitude, la sécurité et l'intégralité des stocks physiques et des enregistrement comptables ?
- 9- Comment l'entreprise s'assure-t-elle de la conformité aux réglementations et aux normes concernant la gestion de stocks ?
- 10- Comment l'efficacité du système de contrôle interne est-elle estimée ? Quels indicateurs sont-ils utilisés pour suivre les performances du processus de gestion de stocks ?
- 11- Comment l'entreprise gère-t-elle les formations et le développement des compétences du personnel impliquées dans la gestion des stocks pour renforcer les capacités du contrôle interne ?

## **Partie 03 : questions de clôture :**

- 12- Quelles sont les principales constatations ou faiblesses relevées lors des évaluations ou audits antérieurs du système de contrôle interne ?

- 13- Existe-t-il un plan d'action pour les lacunes détectées dans le contrôle interne ? Qui est le responsable de sa mise en place ?
- 14- Quelles sont les recommandations que vous pourriez-nous formuler pour améliorer le système de contrôle interne concernant l'activité de gestion des stocks ?
- 15- Comment les différentes équipes ou départements collaborent-ils pour assurer une approche cohérente du contrôle interne dans la gestion des stocks ?

**Remerciements :**

Enfin, permettez-moi de vous exprimer ma profonde gratitude d'avoir accepté de participer à cette entrevue et d'avoir généreusement consacré votre temps et partagé vos idées avec nous. Je m'engage à vous tenir informé des résultats de mes recherches. Je vous remercie chaleureusement et vous souhaite une excellente journée. Au plaisir de vous revoir.

Note : le contact de l'interviewée : Adresse Email, LinkedIn.

**Références :**

Ce guide d'entretien a été élaboré en se basant sur les recommandations de la référence COSO « référence de contrôle interne », la norme 31000, et l'article intitulé « La contribution de l'audit interne dans la performance du système de contrôle interne » (ZARHLOUL & MARANI, 2022)

**ANNEXE B**  
**REPONSES DE L'ENTRETIEN**

## Les réponses de l'entretien

Les questions	Les réponses
Responsable de contrôle interne	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyez-vous nous parler de votre parcours professionnel en tant que contrôleur interne et les entreprises dans lesquelles vous avez travaillé ?</li> </ul>	<p>J'ai commencé ma carrière en tant que contrôleur et de l'audit en 2016. J'ai eu l'opportunité de travailler pendant 2ans au sein d'une société générale.</p> <p>En 2018, j'ai élargi mes compétences dans l'audit industrielle au sein de la société Cevital jusqu'à 2023.</p> <p>Depuis février, j'occupe le poste de responsable de contrôle interne au sein de l'entreprise HAMOUD BOUALEM.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les postes que vous avez occupés et quelles sont vos responsabilités actuelles ?</li> </ul>	Responsable de contrôle interne.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?</li> </ul>	Depuis 6 mois.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos qualifications et compétences spécifiques en matière de contrôle interne ?</li> </ul>	<p>Mes qualifications et compétences spécifiques en matière de contrôle interne incluent la capacité de mener avec succès des missions de contrôle interne, qu'elles soient planifiées ou non planifiées. Je suis également compétent dans l'élaboration de cartographies des risques pour identifier et évaluer les vulnérabilités potentielles au sein d'une organisation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment vous vous assurez de rester toujours informé des mises à jour et des évolutions du contrôle interne ?</li> </ul>	<p>Pour me tenir au courant des mises à jour et des évolutions du contrôle interne, je m'appuie principalement sur des recherches approfondies sur l'internet. Je</p>

	<p>consulte des sources fiables telles que les articles spécialisés. Des publications académiques. Cette approche me permet de rester informé des dernières tendances.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment définiriez-vous le rôle et l'importance du contrôleur interne dans l'entreprise ?</li> </ul>	<p>Le contrôleur interne joue un rôle crucial en fixant les normes et les procédures nécessaires pour guider les activités de l'entreprise. Ceci vise principalement à assurer une gestion efficace des processus tout en minimisant les risques potentiels.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les principales étapes que vous suivez lors de la mise en place d'un système de contrôle interne dans l'entreprise ?</li> </ul>	<p>Les étapes clés dans la mise en place d'un système de contrôle interne sont le diagnostic, les tests et la restitution des résultats.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment prévoyez-vous d'identifier les risques spécifiques liés à l'entreprise et établir des contrôles appropriés pour y faire face ?</li> </ul>	<p>Pour identifier les risques spécifiques de l'entreprise et mettre en place des contrôles adaptés, nous procédons en œuvre une démarche de cartographie des risques. Cette approche nous permet d'analyser en profondeur les processus, d'identifier les vulnérabilités et les menaces, puis de définir des mesures de contrôle ciblées pour réduire ces risques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des exigences spécifiques en matière de contrôle interne définies par des organismes, réglementation ou des certifications sectorielles ? et comment assurez-vous la conformité aux directives et aux normes tout au long</li> </ul>	<p>Oui, il existe des exigences spécifiques en matière de contrôle interne définies par des organismes tels que le COSO et l'IFACI. Pour garantir la conformité à ces directives et aux normes tout au long du processus de mise en place du système de contrôle interne, nous menons des</p>

<p>du processus de mise en place du système de contrôle interne ?</p>	<p>évaluations régulières et des tests approfondis pour s'assurer que les contrôles sont adéquats, efficaces et en ligne avec les exigences précisées.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel rôle jouez-vous dans la définition des objectifs et des stratégies de contrôle interne en lien avec les objectifs globaux de l'entreprise ?</li> </ul>	<p>Mon rôle consiste à guider et influencer l'orientation stratégique de la direction générale en matière de contrôle interne. En alignant les objectifs et les stratégies de contrôle avec les objectifs généraux de l'entreprise, je veille à ce que les mesures de contrôle mises en place soient en harmonie avec la vision et les aspirations de l'entreprise</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment devriez-vous évaluer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne ? Quels indicateurs de performance allez-vous surveiller ?</li> </ul>	<p>L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle interne se réalise généralement lors de la clôture des recommandations d'audit.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment assurez-vous une communication claire et efficace concernant le système de contrôle interne à tous les niveaux de l'entreprise ?</li> </ul>	<p>Je veille à maintenir une communication transparente et fluide sur le système de contrôle interne à tous les niveaux de l'entreprise en utilisant des méthodes à la fois écrites et verbales. Cette approche permet de diffuser les informations clés de manière accessible et adaptée aux différentes préférences de communication au sein de l'organisation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principaux objectifs du système de contrôle interne ?</li> </ul>	<p>L'objectif du système de contrôle interne est d'assurer une gestion efficace des risques. Cela englobe l'identification, l'évaluation et la gestion proactive des</p>

	risques potentiels auxquels l'entreprise pourrait être confrontée, contribuant ainsi à sécuriser ses opérations et ses activités.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les difficultés spécifiques que vous anticipez lors de l'instauration d'un système de contrôle interne ?</li> </ul>	Lors de la mise en place d'un système de contrôle interne, l'une des difficultés spécifiques à anticiper est la résistance au changement. Cette réticence peut provenir de diverses parties concernées au sein de l'entreprise, ce qui rend essentiel d'adopter des stratégies de communication et de formation efficace pour faciliter l'acceptation et l'adoption du nouveau système.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle sont les principales constatation ou faiblesses relevées lors des évaluation ou audits antérieurs du système de contrôle interne ?</li> </ul>	Lors des évaluations ou audits antérieurs du système de contrôle interne, l'une des constatations est une lacune au niveau de la documentation et de la mise en place des procédures (faux d'encadrement procédural). Cette faiblesse peut résulter en un manque de clarté dans les opérations et une vulnérabilité accumulée aux erreurs ou aux risques non anticipés.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un plan d'action pour les lacunes détectées dans le contrôle interne ? Qui est le responsable de sa mise en place ?</li> </ul>	En réponse aux lacunes détectées dans le contrôle interne, les recommandations de contrôle interne sont élaborées, les responsables métier sont chargés de mettre en œuvre ces plans d'action pour déficiences aux faiblesses insuffisantes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les compétence clés que vous considérez nécessaires pour réussir avec succès dans le domaine du contrôle interne ?</li> </ul>	<p>Pour prospérer dans le domaine du contrôle interne, il est fondamental de posséder des compétences solides en communication, une patience bien développée et une grande rigueur dans l'approche du travail.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment allez-vous vous assurer que le système de contrôle interne reste efficace et adapté aux changements internes et externes à votre entreprise ?</li> </ul>	<p>Pour maintenir la pertinence et l'efficacité du système de contrôle interne, nous procédons régulièrement à des revues de contrôle à la suite d'audits. Cela nous permet de tenir compte des évolutions internes et externes et d'apporter les ajustements nécessaires pour garantir que le système reste en adéquation avec les besoins changements de l'entreprise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les recommandations que vous pourriez-nous formuler pour améliorer le système de contrôle interne ?</li> </ul>	<p>Les recommandations spécifiques pour améliorer le système de contrôle interne sont généralement appliquées en fonction des résultats de chaque évaluation. Chaque mission d'évaluation identifie des domaines d'amélioration potentielle et fournit des recommandations ciblées pour renforcer les contrôles et réduire les risques.</p>

Les questions	Les réponses
Responsable des achats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est votre poste actuel et quelles sont vos responsabilités dans l'activité d'achat et approvisionnement ?</li> </ul>	<p>Je suis actuellement le responsable des achats au sein de l'entreprise HAMOUD BOULEM. En tant que responsable des achats, mon rôle implique la supervision de l'ensemble du processus d'achat et d'approvisionnement, de sélection des fournisseurs à la gestion des livraisons, en veillant à ma conformité aux normes et réglementations.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la durée durant laquelle vous occupez-vous ce poste et quelle est votre expérience dans le domaine des achats et approvisionnements ?</li> </ul>	<p>Je suis en poste au sein d'entreprise HAMOUD BOUALEM DEPUIS 2002. J'ai offert une expérience de 8ans en tant que responsable des achats, Auparavant, j'ai exercé des fonctions de chefs de département des achats, ainsi que de chefs de service, cette expérience variée m'a permis de développer une expertise approfondie dans le domaine, ainsi qu'une connaissance approfondie des divers aspects liés aux achats et à l'approvisionnement au sein de notre entreprise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissez-vous le concept de contrôle interne ? Veuillez-vous expliquer brièvement ce que cela signifie pour vous dans le contexte de votre poste ?</li> </ul>	<p>Il était Nouveau à HAMOUD, c'est l'audit par rapport à la procédure des achats et l'interconnexion avec les autres directions.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous des connaissances spécifiques concernant les réglementations et les procédures</li> </ul>	<p>En tant que responsable des achats, j'ai une solide compréhension des réglementations et des procédures liées aux achats et à l'approvisionnement, je</p>

<p>relatives aux achats et au approvisionnements ?</p>	<p>suis conscient de l'importance de se confirmer aux normes légales et de mettre en place des processus efficace pour assurer la transparence et la responsabilité dans nos activités d'achats.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous déjà participé à la mise en place ou à l'évaluation d'un système de contrôle interne dans le domaine des achats et approvisionnements ? Si oui, pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?</li> </ul>	<p>En ce qui concerne la mise en place d'un système de contrôle interne dans le domaine des achats et de l'approvisionnement, je tien à souligner que je suis impliqué de manière superficielle dans le processus pour l'instant, qui est encore relativement nouvelle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous une fiche de poste des personnes impliquées dans l'activité d'achat et approvisionnement ? Si oui, Existe-il des tâches ou des fonctions spécifiques liées au contrôle interne dans votre fiche de poste actuelle ou dans celle de vos collaborateurs ?</li> </ul>	<p>En tant que responsable des achats dans une entreprise relativement nouvelle dans la mise en place d'un système de contrôle interne, nos fiches de poste ne détaillent peut-être pas les fonctions liées au contrôle interne pour le moment. Cependant, nous reconnaissons l'importance de cette dimension et somme en train de d'optimiser comment intégrer efficacement ces responsabilités dans nos rôles actuels.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrivez-nous les processus d'achats et approvisionnements au sein de l'entreprise, depuis la demande jusqu'à la réception des biens ?</li> </ul>	<p>Le processus d'achats et d'approvisionnement au sein de notre entreprise suit les étapes suivantes, depuis la demande jusqu'à la réception des biens :</p> <p>Expression de besoins par les directions Vérification budgétaire Détermination des caractéristiques</p>

	<p>Consultation et qualification des fournisseurs</p> <p>Comparaison des offres</p> <p>Sélection des fournisseurs minimum 3 fournisseurs</p> <p>Passation de commande</p> <p>Suivi la livraison</p> <p>Réception et vérification des biens</p> <p>Entrée au stock</p> <p>Evaluation du processus</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il actuellement des procédures documentées pour chaque étape du processus d'achat et approvisionnement ? Si oui, où peuvent-elles être consultées ?</li> </ul>	<p>Oui, oui nous avons actuellement des procédures documentées pour chaque étape du processus d'achats et d'approvisionnement. Ces procédures peuvent être consultées dans notre système de gestion interne, qui est accessible aux membres de de l'équipe des achats et de l'approvisionnement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment les risques liés à l'activité d'achats et approvisionnements sont-ils identifiés et évalués au sein de l'organisation ?</li> </ul>	<p>Les risques potentiels dans le domaine des achats et l'approvisionnement à HAMOUD BOUALEM comprennent : retard dans la demande d'achat, non-respect des escomptes, surconsommation, obsolescence des stocks.</p> <p>Pour identifier et évaluer ces risques, nous utilisons une approche en plusieurs étapes : analyse des donner historique, consultation des parties concernées, évaluation de la chaine d'approvisionnement, analyser de l'environnement externe, évaluation de la probabilité et de l'impact.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les contrôles internes existants pour atténuer les risques identifiés dans le processus d'achat et approvisionnement ?</li> </ul>	<p>A l'heure actuelle, nous avons mise en place des réunions régulières au sein de la chaîne d'approvisionnement, tenues à la fin de chaque mois. Ces réunions visent à évaluer le respect des consommateurs pour le mois en cours, ainsi qu'à ajuster nos décisions d'achats de MP et l'emballages en fonction des consommateurs pour le mois suivant. Ainsi que tous nos achats son contractualiser à 100% depuis 2023.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les aspects réglementaires liés aux achats et approvisionnements sont-ils pris en compte dans le système de contrôle interne actuel ?</li> </ul>	<p>Les aspects réglementaires liés aux achats et à m'approvisionnement sont intégrés dans notre système de contrôle interne actuel, nous avons mise en place des procédures et des mécanismes de suivi pour garantir la conformité aux lois réglementations en vigueur dans notre secteur. Cela nous permet d'assurer des opérations d'achats transparentes et confirme aux normes légales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-il un organigramme ou un schéma qui représente la hiérarchie décisionnelle pour l'approbation des achats et des approvisionnements ?</li> </ul>	<p>Malheureusement, à l'heure actuelle, nous n'avons pas encore finalisé un organigramme ou un schéma qui représente de manière formelle la hiérarchie décisionnelle pour l'approbation des achats et des approvisionnements.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les fournisseurs sont-ils sélectionnés et approuvés ?</li> </ul>	<p>Le processus de sélection et d'approbation des fournisseurs se déroule principalement de manière suivante : nous menons des audits auprès des fournisseurs potentiels pour évaluer leur capacité, leur</p>

	conformité aux normes de qualité et aux réglementations en vigueur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les évaluations de contrôle interne sont-elles réalisées au sein de l'organisation ? À quelle fréquence sont-elles effectuées (les indicateurs de performance clés) ?</li> </ul>	<p>Les évaluations de contrôle interne au sein de notre organisation sont actuellement en cours d'élaboration. Toutefois, nous avons l'intention de mettre en œuvre des évaluations régulières pour garantir l'efficacité et la conformité de nos processus d'achats et d'approvisionnement. Ces évaluations se font à l'aide d'indicateurs de performance clés que nous surveillons de près. Les principaux indicateurs de performance que nous utilisons : le taux de produits reçus mensuels, le taux de respect des délais de livraison mensuels, le taux de réalisation des achats, le taux de réalisation du programme d'achats et le taux d'évaluation des prix d'achats.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle sont les principales constatation ou faiblesses relevées lors des évaluation ou audits antérieurs du système de contrôle interne ?</li> </ul>	<p>Malheureusement, en raison de la nouvelle mise en place de notre système de contrôle interne, nous n'avons pas encore eu l'opportunité de mener des évaluations ou des audits antérieurs, cependant nous sommes devenus conscients de l'importance de ces évaluations pour identifier les éventuelles constatation ou faiblesses dans nos processus d'achats et d'approvisionnement.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un plan d'action pour les lacunes détectées dans le contrôle interne ? Qui est le responsable de sa mise en place ?</li> </ul>	<p>Actuellement, notre entreprise est en train de revoir et de mettre à jour ses procédures internes dans le cadre de la mise en place d'un système de contrôle interne.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les recommandations que vous pourriez-nous formuler pour améliorer le système de contrôle interne concernant l'activité d'achat et approvisionnement ?</li> </ul>	<p>Voici quelques recommandations générales que je pourrais envisager d'améliorer notre système de contrôle interne dans les domaines des achats et approvisionnement :</p> <p>Evaluation des risques, Standardisation des procédures, Formation continue, Etablissement de responsabilités claires, Communication et collaborations, Audites interne.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le personnel est-il formé et informé des procédures et contrôles interne liés aux achats et approvisionnements ?</li> </ul>	<p>Le personnel reçoit actuellement des formations verbales et écrites pour comprendre les procédures et les contrôles interne liés aux achats et à l'approvisionnement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il des aspects spécifiques du processus d'achats et d'approvisionnement qui pourraient bénéficier de la création d'un diagramme de flux (Canva) pour une meilleure visualisation et compréhension des étapes et des contrôles ?</li> </ul>	<p>Absolument, la visualisation des étapes et des contrôles liés à l'utilisation des procédures d'achats et d'approvisionnement ainsi que les interconnexions entre les différentes parties prenantes pourrait grandement bénéficier de la création d'un diagramme des flux. Cela permettrait de simplifier la compréhension du processus global, de mettre en évidence les points de décision, et d'illustrer comment les différentes étapes s'enchaînent de manière</p>

	coordonnée un tel diagramme faciliterait également la communication, renforçant ainsi la collaboration entre les équipes impliquées dans le processus d'achats et d'approvisionnement.
--	--

Les questions	Les réponses
Responsable logistique aval	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentez-nous votre parcours professionnel, votre nom, Quel est votre poste actuel ?</li> </ul>	Je me nomme HAMADOUCH Rafik et j'ai occupé le poste de responsable logistique aval pendant un an et une semaine.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est votre rôle en matière de gestion des stocks et en quoi consiste votre fiche de poste ?</li> </ul>	En tant que responsable logistique aval, mon rôle central est d'orchestrer la livraison des produits aux clients, assurant ainsi un flux fluide depuis la phase de production jusqu'à la distribution. Ma fiche de poste englobe la supervision des opérations logistiques, la coordination des expéditions et la gestion des niveaux de stock pour répondre aux exigences des clients de manière efficace.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissez-vous le concept de contrôle interne ? Veuillez-vous expliquer brièvement ce que cela signifie pour vous dans le contexte de votre poste ?</li> </ul>	Le contrôle interne est une approche systématique mise en place pour garantir la conformité légale et la fluidité des processus internes. Dans le contexte de mon poste en tant que responsable logistique aval, cela implique d'établir des procédures solides pour suivre et superviser les mouvements de stock, les

	opérations de distribution et la coordination entre les différentes étapes logistiques, tout en assurant que tout se déroule conformément aux normes et réglementation en vigueur.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous déjà participé à la mise en place ou à l'évaluation d'un système de contrôle interne dans le domaine de la gestion des stocks ? Si oui, pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?</li> </ul>	Oui bien sûr, j'ai déjà eu l'occasion de contribuer à la mise en place et à l'évaluation d'un système de contrôle interne dans le domaine logistique aval. Notre focus principalement sur la partie facturation.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultez-vous le processus complet de gestion de stocks, depuis la planification des approvisionnements jusqu'à la distribution de produit fini ?</li> </ul>	Tout à fait, je suis impliqué dans l'intégralité du processus de logistique aval, couvrant la planification d'approvisionnement, la gestion des stocks et la distribution des produits finis. Mon niveau d'engagement varie selon les besoins spécifiques de chaque étape du processus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les risques potentiels en la matière et comment sont-ils identifiés, évalués et suivis dans l'entreprise ?</li> </ul>	Les risques potentiels en matière de gestion de stocks incluent les ruptures de stocks, les excédents de stocks, les erreurs de suivi des articles et les problèmes liés à la qualité. Dans notre entreprise, ces risques sont identifiés en menant des inventaires mensuels sur les articles de forte rotation, de plus de variété de méthodes de gestion de stock.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il actuellement des contrôles internes dans la gestion</li> </ul>	Oui mais d'une manière superficielle. Quelques exemples de ces contrôles

<p>des stocks ? pouvez-vous nous donner des exemples ?</p>	<p>incluent la documentation précise des entrées et sorties de stock, la réconciliation périodique des quantité physiques avec des enregistrements informatiques...</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les principales mesures de contrôle interne qui ont été mises en place pour assurer l'exactitude, la sécurité et l'intégralité des stocks physiques et des enregistrements comptables ?</li> </ul>	<p>Les principales mesures de contrôle interne : vérifications régulières des stocks physique, formation et sensibilisation, séparation des tâches, approvisionnement et distribution contrôlés, validation des ajustements de stocks.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'entreprise s'assure-t-elle de la conformité aux réglementations et aux normes concernant la gestion de stocks ?</li> </ul>	<p>L'entreprise est encore aux premières étapes de la mise en place du système de contrôle interne, elle s'assure de la conformité aux réglementations et aux normes dans la gestion des stocks grâce à la vérification de l'ordre de l'inventaire annuel des stocks, superviser par l'équipe financière.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'efficacité du système de contrôle interne est-elle estimée ? Quels indicateurs L'ordre de la vente annuelle mener par finance sont-ils utilisés pour suivre les performances du processus de gestion de stocks ?</li> </ul>	<p>L'efficacité du système de contrôle interne est attribuée en utilisant divers indicateurs de performance. Pour la partie physique, nous utilisons des mesures telles que les rotations quotidiennes des stocks et la réalisation d'inventaires à la fois quotidiennes et mensuelles. Ces indicateurs permettant de suivre l'exactitude des stocks physiques par rapport aux comptes consignés</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'entreprise gère-t-elle les formations et le développement des compétences du personnel impliquées dans la gestion des stocks pour renforcer les capacités du contrôle interne ?</li> </ul>	<p>En étant encore aux premières étapes de la mise en place du contrôle interne dans l'entreprise, nous avons adopté une approche optimisée sur les orientations internes pour renforcer les compétences du personnel impliquées dans la gestion des stocks.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle sont les principales constatations ou faiblesses relevées lors des évaluation ou audits antérieurs du système de contrôle interne ?</li> </ul>	<p>Les évaluations et audit antérieurs du système de contrôle interne ont mise en évidence certaines constatations et faiblesses spécifiques, parmi les observations notables figuraient des lacunes dans la documentation des mouvement de stock, des retards occasionnels dans la réconciliation, des inscrits comptables et physiques, ainsi que les ajustements de stock non documentés, de plus des écarts occasionnels entre les données de livraison et les confirmations des clients ont également été relevés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il un plan d'action pour les lacunes détectées dans le contrôle interne ? Qui est le responsable de sa mise en place ?</li> </ul>	<p>Améliorer les processus de vérifications et faire un système digitaliser.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les recommandations que vous pourriez-nous formuler pour améliorer le système de contrôle interne concernant l'activité de gestion des stocks ?</li> </ul>	<p>Suivre les procédures, vérifier les quantités, communications transparentes, utiliser des outils, soyez attentifs.</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Comment les différentes équipes ou départements collaborent-ils pour assurer une approche cohérente du contrôle interne dans la gestion des stocks ?</li></ul>	Partager d'informations, rencontres occasionnelles, donner de la renvoyé, faire de petits pas.
--	--