

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE de Koléa**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en sciences financières et comptabilité**

**Option : FINANCE ET COMPTABILITE**

**Thème :**

**La contribution du contrôle interne à la  
performance financière de l'entreprise  
ETUDE DE CAS : Société Générale Maritime  
« GEMA »**

**Elaboré par :**

Mlle. MEHENNI Yasmine

M. YADROUDJ Ilyes

**Encadré par :**

M. KADDOURI Amar

Maître de conférences A à ESC Koléa

**Lieu du stage :** La société Générale Maritime « GEMA »

**Période du stage :** du 14 Mars 2018 au 24 Mai 2018

**2017/2018**

*Je dédie ce modeste travail qui est le fruit de plusieurs années d'étude à :*

*Mes chers parents Djamila et Abdelkrim en récompense de leurs sacrifices et leurs confiances qui m'ont servi tout au long du travail.*

*Mon frère « HAMZA » et ma sœur « SARAH ».*

*Ma chère binôme « YASMINE » et toute sa famille.*

*Tous mes amis et en particulier : « NADIR » et « YACOUB »*

***Ilyes***

*Je dédie ce modeste travail à :*

*La mémoire de ma mère «YAMINA », que dieu l'accueille dans son infinie miséricorde.*

*Mon cher père « KHATIR », pour sa patience, son amour, son soutien et son encouragement.*

*Ma meilleure « AMIRA », à qui je souhaite un avenir radieux plein de réussite.*

*Mes frères et sœurs : « NASSIM », « MOUH », « ZINOU » et « SONIA ».*

*Mon beau frère : « ADEL », et ma belle sœur « IMENE ».*

*Mon cher binôme « ILYES » et toute sa famille.*

*Tous mes amis et spécialement : « IBTISSEM », « AMINA » et « SARAH ».*

*Mes petits neveux et mes chères nièces.*

***Yasmine***

# Remerciements

*Tout d'abord nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donné la force et le courage et de nous avoir permis d'en arriver là.*

*En second lieu, nous tenons à présenter nos sincères remerciements à M. Amar KADDOURI, notre encadrant, pour sa perspicacité, son intérêt envers notre travail, pour ses conseils et sa bonne humeur.*

*Nous tenons également à remercier M. Akli YANTREN, consultant du PDG et ancien directeur des finances et de la comptabilité au sein de la société « GEMA », pour son soutien, et ses conseils.*

*Nous exprimons notre gratitude à tous nos professeurs, chacun d'eux a le mérite d'avoir contribué à une partie de ce qui nous définit aujourd'hui, ainsi qu'à tout le corps administratif au sein de la société « GEMA », à M. Khatir MEHENNI, chef de l'entreprise EPRI et à M. Youcef YADROUDJ ancien directeur de l'administration et des finances au groupe SIDER El-Hadjar qui nous ont accordés temps et intérêt en vue de l'élaboration de notre étude.*

## Liste des Tableaux

### Chapitre I :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>I.1</b>	Loi de Sécurité Financière et la loi Sarbanes-Oxley	11
<b>I.2</b>	Symboles utilisés par les auditeurs	27

### Chapitre II :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>II.1</b>	Types de la performance	37
<b>II.2</b>	Les types de benchmarking	46

### Chapitre III :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>III.1</b>	Le role des interviewés	75
<b>III.2</b>	Les bilans condensés retraités	80
<b>III.3</b>	Le FR par le haut du bilan	81
<b>III.4</b>	Le besoin en fonds de roulement	82
<b>III.5</b>	La trésorerie nette	83
<b>III.6</b>	Le tableau des SIG	84
<b>III.7</b>	La rentabilité économique	88
<b>III.8</b>	La rentabilité financière	88
<b>III.9</b>	Résultats par rapport aux hypothèses de recherche	96

## Liste des Figures

### Chapitre I :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>I.1</b>	Cube COSO 1	5
<b>I.2</b>	Cube COSO 2	7
<b>I.3</b>	Cube COSO 2013	8
<b>I.4</b>	Présentation du processus d'évaluation du contrôle interne	25

### Chapitre II :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>II.1</b>	Les trois axes du triangle de performance	36
<b>II.2</b>	Le processus du contrôle de gestion	42
<b>II.3</b>	Les axes de définition du tableau de bord	43

### Chapitre III :

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>III.1</b>	Organigramme générale de la société Générale Maritime « GEMA »	71
<b>III.2</b>	La représentation graphique du FR par le haut du bilan	81
<b>III.3</b>	La représentation graphique du BFR	82
<b>III.4</b>	La représentation graphique de la trésorerie nette	83
<b>III.5</b>	La représentation graphique des ratios de rentabilité	88

## Liste des Abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>AICPA</b>	American Institut of Certified Public Accountants
<b>AIA</b>	American Institut of Accountants
<b>ABC</b>	Activity Based Coasting
<b>ABM</b>	Activity Based Management
<b>AIRMIC</b>	Association of Insurance and Risk Managers
<b>AMF</b>	Autorité des marchés financiers
<b>BBZ</b>	Budget à Base Zéro
<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>BFRE</b>	Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation
<b>BFRHE</b>	Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CA</b>	Chiffre d'affaire
<b>CAC</b>	Commissaire aux comptes
<b>CI</b>	Contrôle interne
<b>COCO</b>	Criteria On Control Committee
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organization of The Treadway commission
<b>CS</b>	conseil de surveillance
<b>EBE</b>	L'Excédent Brut d'exploitation
<b>EMAS</b>	Eco-Management and Audit Scheme
<b>EVA</b>	Economis Value Added
<b>FERMA</b>	Federation of European Risk Management Associations
<b>FRN</b>	Fonds de Roulement Net
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et du contrôle interne
<b>IIA</b>	Institut of Internal Auditors
<b>IRM</b>	Institut of Risk Management
<b>LSF</b>	Loi de Sécurité Financière
<b>PDG</b>	Président Directeur Général
<b>RAF</b>	Ratio d'Autonomie Financière
<b>RCAI</b>	Le Résultat Courant Avant Impôt
<b>RE</b>	Rentabilité Economique
<b>RF</b>	Rentabilité Financière
<b>RIF</b>	Ratio d'indépendance Financière
<b>RLG</b>	Ratio de Liquidité Générale
<b>RLI</b>	Ratio de Liquidité Immédiate
<b>RLR</b>	Ratio de Liquidité Restreinte
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>ROI</b>	Return On Investment
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>RSG</b>	Ratio de Solvabilité Générale
<b>SCI</b>	Système de contrôle interne
<b>SIG</b>	Les Soldes Intermédiaire de Gestion
<b>SOX</b>	La loi Sarbanes-Oxley
<b>VA</b>	La Valeur Ajoutée

## **Résumé**

Le contrôle interne reste primordial au sein de l'entreprise, son objectif principal est de rendre les activités des entreprises plus efficace et efficiente. Dans la présente étude nous avons examinés le lien et la relation existante entre le contrôle interne et la performance financière de la société GEMA.

En vue de collecter les informations, nous avons choisi les entretiens individuels comme outil de recueil de donnée avec les cadres supérieurs de l'entreprise, les informations ont été transcrites par écrit sur un document propre à chaque cadre interrogé, puis analysées en s'appuyant avec une analyse de la situation financière.

Les résultats obtenus dans cette étude confirme qu'il existe une forte relation entre les deux notions : le contrôle interne et la performance financière de l'entreprise, et pour que le système de contrôle interne contribue efficacement à la performance financière si et seulement si l'entreprise dispose d'une cellule chargée de contrôle interne ou bien une unité d'audit interne fonctionnelle.

**Mots clés** : Le contrôle interne, la performance financière, audit interne.

## **Abstract**

Internal control remains essential within the company; its main objective is to make the activities of companies more effective and efficient. In this study we examined the link and the relationship between internal control and GEMA's financial performance.

The data collection was through individual interviews with the company's senior managers, the information was transcribed in writing on a document specific to each manager interviewed, then analyzed by using an analysis of the financial situation.

The results obtained in this study confirm that there is a strong relationship between the two concepts: internal control and the company's financial performance, in conclusion internal control system contribute effectively to financial performance if and only if the companies have an internal control unit or a functional internal audit unit.

**Keywords :** Internal control, financial performance, internal audit.

## ملخص

تعتبر الرقابة الداخلية نظاما داخليا يهدف إلى المحافظة على أصول الشركة و ضمان دقة و صحة المعلومات المحاسبية و كذا التحقق من التزامات التي وضعتها الإدارة.

من خلال هذه الدراسة تطلعنا إلى إيجاد العلاقة التي تربط بين نظام الرقابة الداخلية و الأداء المالي للشركة العامة البحرية حيث تم جمع المعلومات الضرورية للدراسة عن طريق مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين للشركة.

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية و ايجابية جدا بين الرقابة الداخلية و الأداء المالي للشركة و تقديم بعض التوصيات كتدعيم المراجعة الداخلية أو إنشاء خلية تهتم بالرقابة الداخلية.

**الكلمات المفتاحية :** الرقابة الداخلية, الأداء المالي.

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>A-D</b>
<b>Chapitre I : Aperçue sur la notion de contrôle interne.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique et concepts clés du contrôle interne.....</b>	<b>2</b>
<b>Section 2 : Acteurs, composantes et limites du contrôle interne.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 3 : La mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre II : Système de contrôle interne et performance financière.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 1 : Généralités sur la performance des entreprises.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 2 : Les méthodes de mesure de la performance financière.....</b>	<b>48</b>
<b>Section 3 : La relation entre le contrôle interne et la performance financière.....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III : La contribution du contrôle interne à la performance financière de la société Générale Maritime « GEMA ».....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1 : Présentation de la société Générale Maritime.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 2 : Présentation et analyse de l'enquête au sein de la société « GEMA » .....</b>	<b>72</b>
<b>Section 3 : Analyse de la situation financière de la société « GEMA ».....</b>	<b>79</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>93</b>

# **Introduction Générale**

Les nombreux scandales financiers qui se sont succédé aux Etats-Unis et en Europe vers les années 2000, ont mené des entreprises de grande taille à la faillite.

La faillite de la société Worldcom et celle de la société Enron sont des exemples à prendre en considération.

Worldcom : Un des plus gros opérateurs de télécommunication américains s'est effondré. Les rapports financiers ont été falsifiés (gonflement des comptes de 11 milliards de dollars). En 2002, sa dette atteignait 41 milliards de dollars.<sup>1</sup>

Enron : Numéro un mondial dans le secteur de l'énergie s'est effondré lui aussi en laissant des dettes impayées de 40 milliards de dollars. La corruption et la falsification de ses comptes financiers ont été les principales causes.<sup>2</sup>

Ce contexte de scandale dans lequel évoluent les entreprises, a obligé les dirigeants de fixer deux objectifs principaux :

1. Exprimer une volonté de vivre,
2. Travailler en modélisant toutes les ressources nécessaires d'une manière optimale pour maximiser le profit.

Pour y parvenir, les entreprises ont défini des méthodes et mis en place un dispositif de suivi qui permet de garantir la bonne marche et le bon fonctionnement de l'entreprise, c'est ainsi que la notion de contrôle interne a commencé à apparaître sous une autre forme plus attractive.

Le contrôle interne est défini comme étant un système mis en œuvre pour vérifier que les risques liés à l'exploitation d'une entreprise soient évalués de manière satisfaisante. Il est exercé de manière continue et repose sur des procédures ainsi que sur des normes adaptés selon les caractéristiques de chaque entreprise (chiffre d'affaire, nombre d'effectif...).

Le contrôle interne est devenu non seulement un outil qui permet le bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi il met l'accent sur la qualité de la gestion d'une manière plus large.

---

<sup>1</sup> <http://www.leparisien.fr/une/1988-2008-les-dix-plus-grands-scandales-financiers-21-06-2009-554955.php> (Consulté le 31/05/2018 à 23:26).

<sup>2</sup> Idem.

Toutefois, ceux qui sont en charge de mettre en place le contrôle interne dans la société rencontrent un véritable dilemme : d'un côté, ils s'aperçoivent que le contrôle interne est un outil vital pour la maîtrise au mieux des activités et qui rend les opérations plus efficaces, mais d'un autre coté ils disent que c'est un système qui n'a pas d'impact financier et chevauche avec le contrôle externe.

## La Problématique

A la lumière de ce qui a été cité auparavant à travers cette recherche, on tentera de répondre à la problématique suivante :

**Le contrôle interne a-t-il un impact sur la performance financière de l'entreprise ?**

Cette problématique on peut la subdiviser en sous questions :

- Comment peut-on décrire le contrôle interne, et quelles sont les composantes clés de ce dernier?
- En quoi consiste la performance financière ? Comment pouvons-nous la mesurer ?
- En quoi consiste le rôle du contrôle interne dans l'amélioration de la performance ?

## **Les hypothèses de la recherche**

**Hypothèse 1 :** Le contrôle interne est l'ensemble des éléments d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable à tous les niveaux de l'entreprise.

**Hypothèse 2 :** Les composantes du CI sont : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, information et communication et enfin le pilotage.

**Hypothèse 3 :** La performance financière est un indicateur qui permet de mesurer la situation financière de l'entreprise. La société est performante financièrement lorsqu'elle réalise les objectifs financiers tracés par les dirigeants.

**Hypothèse 4 :** La mesure de la performance financière se fait à travers les différents ratios financiers, et les indicateurs de l'équilibre financier.

**Hypothèse 5 :** Le dispositif de contrôle interne est un outil qui permet à l'entreprise de détecter les erreurs et les fraudes auxquels cette dernière peut être confrontée. Il n'a aucun impact sur la performance financière.

### **Les objectifs de la recherche**

L'objectif principal de cette étude est de connaître le rôle du contrôle interne et sa relation avec la performance financière de l'entreprise.

D'autres objectifs pourront apparaître :

- Connaître les moyens et les procédures du contrôle interne et le degré de leur application dans les entreprises algériennes.
- Proposer des recommandations pour l'amélioration financière de l'entreprise algérienne à travers le contrôle interne.

### **L'importance de la recherche**

L'intérêt de cette recherche réside également dans la détermination du degré de contribution du contrôle interne dans la performance financière de l'entreprise ainsi de connaître les entreprises concernées par ce dispositif.

### **Les motivations du choix du sujet**

Le lien par rapport à notre spécialité est parmi les motivations qui nous a poussés à choisir ce sujet. Le but recherché est celui d'apporter un complément à notre formation théorique et, d'approfondir nos réflexions de futurs professionnels sur le sujet.

D'autres motivations liées à :

- Le besoin des entreprises algériennes de connaître la contribution du contrôle interne à leur performance financière.
- Améliorer et développer le contrôle interne au niveau des entreprises algériennes.

### **Méthodologie de la recherche**

Pour répondre à la problématique et dans le but de réaliser les objectifs de l'étude, nous avons utilisé deux méthodes, dans la partie théorique une méthode descriptive et une méthode analytique dans le troisième chapitre.

## **Le plan de la recherche**

Pour atteindre les objectifs de l'étude et répondre à la problématique posée, nous avons fixé un plan composé de 3 chapitres dont deux théoriques et un qui concerne le cas pratique.

Le premier chapitre est consacré aux généralités du contrôle interne, il présente en détail le contrôle interne, historique, définition, objectifs et normes exigées, outils, composantes et méthode de mise en œuvre.

Le deuxième chapitre est consacré à la performance générale de l'entreprise d'une manière brève et la performance financière d'une façon plus précise, nous avons aussi parlé dans ce chapitre sur la contribution du contrôle interne à la performance financière. Il met en évidence l'importance et la nécessité du contrôle interne au sein des entreprises.

Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de cas au sein des l'entreprise « GEMA », en présentant en premier lieu l'entreprise, ainsi la méthodologie de notre analyse et en dernier lieu nous allons évaluer la performance financière de l'entreprise par le biais du contrôle interne, ses différents facteurs et sa conformité par rapport aux normes.

# **Chapitre I : Aperçue sur la notion de contrôle interne**

## Introduction

Le contrôle interne est un ensemble d'activités imbriquées qui s'ajoutent aux procédures opérationnelles normales d'une organisation, dans l'intention de protéger les actifs de l'entreprise, de minimiser les erreurs et de s'assurer que les opérations sont menées d'une manière approuvée. On peut dire aussi que les contrôles internes s'avèrent nécessaires pour diminuer les coûts et éviter tout type de risque auquel l'entreprise peut être soumise.

En outre, le contrôle interne garantit, avec une certitude raisonnable, que toute information existant dans l'entreprise, quelque soit sa nature, est fiable et préparée conformément aux principes de vérification généralement reconnus, et qu'elle obéit aux lois et règlements applicables.

Dans ce premier chapitre intitulé : « Aperçu sur la notion de contrôle interne », nous allons, dans ses trois sections, présenter les éléments suivants :

- Cadre théorique et concepts clés du contrôle interne ;
- Acteurs, composantes et limites du contrôle interne ;
- Mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne.

## Chapitre I : Aperçue sur la notion de contrôle interne

### Section 1 : Cadre théorique et les concepts clés du contrôle interne

Le contrôle interne c'est un concept qui a été modernisé au fur et à mesure pour qu'il s'adapte avec les organisations modernes, il n'est pas obligatoire sauf pour les entreprises soumises à une réglementation ou à une loi, nous avons jugé utile de préciser au sein de cette section le cadre théorique et les concepts clés du contrôle interne.

#### 1 Historique et définitions du contrôle interne

##### 1.1 Historique du contrôle interne

Le contrôle interne est une notion très ancienne, mais elle est devenu indispensable et au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises et surtout les législateurs du monde entier après les scandales financiers.

A l'époque les anglais utilisaient des bâtons marqué par des encoches, c'est un dispositif mnémotechnique (aide-mémoire) et qui sert à faire du comptage, ce système appelé « *tally stick* » a été utilisé comme un outil de contrôle interne, c'est un système très efficace a cette époque où les gens ne savent ni lire ni écrire.<sup>3</sup>

Le « *tally stick* » il a été utilisé juste après dans le domaine du commerce, lorsque deux parties qui ont conclu un marché chacun prend une partie comme preuve de transaction (ces deux parties représente l'existence de l'engagement, autrement dit l'existence de la créance et la dette), en raison de son efficacité les dirigeants de la banque d'Angleterre a adopté cet instrument pour renforcer son contrôle interne jusqu'en 1826 c'est-à-dire 500 ans après l'introduction du principe de la partie double de Lucas Pacioli.<sup>4</sup>

Dans les prochains paragraphes de cette section nous reviendrons sur les concepts modernes du contrôle interne.

---

<sup>3</sup> CORDEL Frédéric, LEBEGUE Daniel, « Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle », Editions Vuibert, Paris, 2013, pp 5-7.

<sup>4</sup> Idem., pp 8-9.

## 1.2 Définitions du contrôle interne

La notion du contrôle interne a connu plusieurs définitions, ces dernières ont été formulées souvent par des organisations professionnelles de comptables, nous citant ci-dessous les définitions les plus pertinentes :

### 1.2.1 Selon AICPA ex AIA

En 1949, au Etats-Unis l'Américain Institute of Accountants (AIA devenu AICPA) a défini le contrôle interne comme suit : « le contrôle interne comprend le plan d'organisation et toutes les méthodes et mesures adoptées dans une entreprise pour protéger les actifs, s'assurer de l'exactitude et de la fiabilité des données comptables, favoriser l'efficacité opérationnelle et encourager l'adhésion aux politiques prescrites »<sup>5</sup>

En 1973, "AICPA" a modifié la définition formulé en 1949 et il l'a remplacée par la suivante :

" Procédures et enregistrements qui sont liés à la sécurité des actifs ".<sup>6</sup>

### 1.2.2 Selon le COSO 2013

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.<sup>7</sup>

### 1.2.3 Selon le COCO

Le contrôle interne c'est l'ensemble des éléments d'une organisation qui soutiennent les personnes et offrent une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation dans les catégories suivantes :<sup>8</sup>

- Efficacité et efficacité des opérations.
- Fiabilité du reporting interne et externe.
- Conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux règles internes.

---

<sup>5</sup> CORDEL Frédéric, LEBEGUE Daniel, op-cit, p 14.

<sup>6</sup> Idem, p 15

<sup>7</sup> IFACI et PWC ; « COSO 2013 Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement et mutation » ; Pocket guide ; Juillet 2013 ; P 32.

<sup>8</sup> IFACI, « Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », Edition : Eyrolles, Paris, 2015, encadré 6-6

## 1.2.4 Selon le Turnbull Guidance

Le contrôle interne englobe les règles, les processus, tâches, comportements et autres aspects d'une organisation qui offrent l'assurance raisonnable qu'ils en facilitent le fonctionnement efficace et efficient, lui permettent de réagir comme il se doit face aux risques majeurs portant sur l'activité, les opérations, les aspects financiers, la conformité. Afin de réaliser les objectifs de l'organisation relatifs à la sauvegarde des actifs, l'identification et la gestion du passif, la qualité du reporting, la conformité aux lois et règlements applicables.<sup>9</sup>

## 1.2.5 Selon l'AMF

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mise en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propre de chaque société qui :<sup>10</sup>

1. Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources et,
2. Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

## 2 Référentiels et les exigences réglementaires relatives au contrôle interne

### 2.1 Référentiels

On ne peut appliquer le contrôle interne dans une organisation sans se référer à un référentiel. Alors c'est quoi un référentiel pour le contrôle interne ?

Le référentiel est « un modèle qui permet à l'ensemble des organisations de se référer à un corpus de règles et de principes, proposé par des organisations professionnelles et des régulateurs »

Plusieurs référentiels sont reconnus au niveau mondial par le management, les comptables et les auditeurs tel que COSO, COCO, TURNBULL GUIDANCE, AMF, où les entreprises sont libres de choisir le cadre référentiel qu'elles souhaitent et ces dernières ont la possibilité de les adapter en fonction de leurs spécificité.

---

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Ibid.

### 2.1.1 Le COSO 1

A l'origine, en 1985, cinq associations aux Etats-Unis, à savoir the American Accounting Association (AAA), the American Institut of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), the Institut of Internal Auditors (IIA), the National Association of Accountants (NAA) se sont alliées pour établir une commission nationale appelée « Treadway Commission ».

Cette commission est indépendante de chacun des organismes qui la composent et elle se consacre aux fraudes financières.

Dans le même temps, plusieurs scandales financiers apparaissent aux Etats-Unis et soulèvent de sérieuses interrogations quant au système comptable, aussi bien au niveau des normes actuelles que de leur mise en œuvre et leur contrôle.

Ces scandales, ayant pris une dimension considérable, ont poussé la commission en 1992 à l'élaboration du modèle appelé COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

Ce modèle conçoit le contrôle interne comme une solution à un large éventail de risque. Il définit le contrôle interne à travers trois objectifs et le décrit par cinq éléments ou composantes comme il vise principalement à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises.<sup>11</sup>

**Figure I.1:** Cube COSO 1



*Source:* <http://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-contrôle-interne-au-management-des-risques/> (consulté le 10/03/2018 à 15 :30)

<sup>11</sup> YAICH, A (2009). « *Cadre intégré du contrôle interne* », La revue comptable et financière [En ligne], n° 84, (page consulté le 10/03/2018 à 22 :40), [http://larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich\\_084\\_013.pdf](http://larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_084_013.pdf).

## 2.1.2 Le COSO 2

En 2004, la commission « Treadway Commission » élargit le périmètre de ses réflexions et élabore un nouveau référentiel le COSO 2 qui est axé davantage sur le processus de management des risques en entreprise en gardant les éléments essentiels du COSO 1.

Il existe une importante différence entre le COSO 1 et le COSO 2 où le COSO 2 :

- ✓ A la particularité de parler à la fois de risque quand un événement impacte négativement l'entreprise. Mais aussi d'opportunité quand l'impact est positif alors que le COSO 1 ne traitait pas l'opportunité.
- ✓ Introduit la notion d'« appétence au risque » qui est le niveau de risque auquel l'entreprise est prête à faire face et la notion de « seuil de tolérance » qui correspond à la variation du niveau de risque par rapport au niveau d'appétence défini.
- ✓ Prend en compte les objectifs stratégiques en plus des objectifs opérationnels, de reporting et de conformité du COSO 1.
- ✓ Elargit également la palette du dispositif de contrôle interne en ajoutant trois composantes :<sup>12</sup>
  - ✓ **La fixation des objectifs** : c'est-à-dire il faut définir une politique de risque singulièrement les notions d'appétence et de tolérance afin que chacun connaisse les limites à partir desquelles il doit agir et faire échec aux risques ;
  - ✓ **L'identification des événements** : pour combattre les risques, il faut les évaluer pour les situer ;
  - ✓ **Traitement des risques** : quatre options sont possibles on a l'évitement, le partage, l'acceptation ou la réduction/suppression.

---

<sup>12</sup> RENARD, Jaques, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », 1<sup>ère</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2012, p 93.

**Figure I.2:** Cube COSO 2

*Source: <http://www.bpms.info/levolution-du-referentiel-coso-du-controle-interne-au-management-des-risques/>. (Consulté le 18/03/2018 à 17 :15)*

### 2.1.3 Le COSO 3

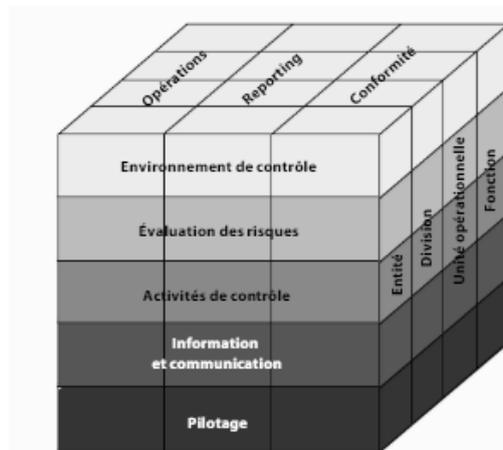
En 2013, une nouvelle version est parue à cause des nouveaux risques qui émergent, la nécessité de s'adapter en permanence à un environnement interne et externe en mutation, les exigences de reporting au-delà de la communication financière (développement durable, environnement, qualité...).

Ce référentiel repose sur les principes fondamentaux de la version initiale. Mais l'intérêt de ce nouveau référentiel est d'élargir le spectre couvert : il ne s'agit plus simplement des domaines comptables et financiers, de la conformité, et les sujets opérationnels, mais aussi toute la communication extra-financière, le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale, la sécurité, tant d'éléments essentiels à la bonne gouvernance.

Le COSO 3 définit les éléments essentiels du contrôle interne au travers de 17 principes structurants et la mise en œuvre des bonnes pratiques est illustrée de manière plus concrète par des approches et des exemples.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> IFACI et PWC ; *op.cit* ; P 9.

**Figure I.3 :** Cube COSO 2013



Source : IFACI, *op.cit.*, encadré 6-3

## 2.1.4 Le COCO

Au plan des principes, ce référentiel s'appuie sur le COSO. La définition qu'il donne du contrôle interne insiste sur la notion de relativité et évoque l'infinité des dispositifs concernés.

Ce référentiel définit 4 éléments constitutifs du CI :<sup>14</sup>

- Les objectifs et l'orientation.
- L'engagement et l'éthique.
- La capacité et la formation.
- La surveillance et l'apprentissage.

L'énoncé de ces 4 éléments n'est que la transposition des conditions nécessaires à la réalisation d'une tâche.

En effet toute personne devant réaliser un travail doit être guidée par le but à atteindre, avoir la capacité pour y parvenir, travailler conformément à des principes et être accompagnée pour gérer sa performance.

Par souci de réalisation, le COCO accompagné ces éléments d'une série de 20 propositions pratiques qui s'articulent autour des 4 éléments et sont autant de thèmes à ne pas oublier lorsqu'on met en place un système de CI et lorsqu'on veut l'apprécier.

<sup>14</sup> RENARD, Jaques, *op.cit.*, p 109.

Les vingt propositions s'accompagnent d'un échantillon de question permettant d'explorer les différents sujets.

Le COCO répond donc sur des thèmes et sujets déjà rencontrés mais avec une approche pratique qui peut être très utile à la compréhension des concepts et à leur mise en œuvre.<sup>15</sup>

## 2.1.5 Le Turnbull Guidance

Développé en 1999 par The Institut of Chartered Accountants de Grande-Bretagne et révisé en 2004, le Turnbull Guidance se propose d'aider les organisations à mettre en œuvre les contrôles internes requis par le combined code de gouvernance des entreprises, il propose non pas une série de règles mais une infrastructure générale de ce que doit être un contrôle interne.

Ce référentiel ne spécifie pas des contrôles définis mais invite les conseils d'administration des entreprises cotées à identifier les risques importants et donc à avoir une vision claire et précise sur les objectifs. Il est en cela particulièrement réaliste, il invite à définir l'appétit pour le risque afin de créer un système de contrôle interne réaliste et efficace mais il retient toujours les enseignements du COSO 2.

Les buts de ce modèle est de :<sup>16</sup>

- Susciter une bonne pratique professionnelle avec un CI intégré dans le cadre d'objectifs clairement définis ;
- Rester toujours applicable dans un environnement en constante mutation ;
- Permettre à chaque entreprise d'en tirer profit quelles que soient sa situation et ses spécificités.

## 2.1.6 Le référentiel de l'AMF

C'est en application des réglementations existantes et en constatant l'absence d'un référentiel unanimes admis sur le CI que l'AMF a constitué un groupe de place afin d'élaborer un référentiel de CI à l'usage des sociétés françaises.

Il a été mis à jour en juillet 2010 en insistant sur le retour d'expériences et en rappelant l'exigence d'un dispositif.

---

<sup>15</sup> Idem., p 109.

<sup>16</sup> Ibid., p 111.

S'inspirant des travaux du COSO, du Turnbull Guidance et capitalisant l'acquis, l'AMF a pu réaliser un remarquable travail de législatives et réglementaires et constitue l'état de l'art le plus achevé à ce jour. Ce cadre de référence retient les cinq éléments du CI du COSO 1 ; il reprend les principes généraux en les complétant et les affinant, et s'enrichit de deux questionnaires (comptable et financier et sur la maîtrise des risques). C'est-à-dire qu'on est en présence d'un document pratique et non d'une exégèse théorique.

D'autres référentiels ont vu le jour mais se rapportent plus à la gestion des risques, stricto sensu, qu'au contrôle interne, sont très souvent en relation avec les activités d'assurance.<sup>17</sup>

Nous pouvons citer :

- Le FERMA (référentiel de l'AMRAE).
- L'IRM (institut of Risk Management).
- L'AIRMIC (Association of Insurance and Risk Managers).
- Le cobit spécialisé sur le contrôle interne des systèmes d'information.

## 2.2 Exigences réglementaires relatives au contrôle interne

### 2.2.1 Adoption de la loi Sarbanes Oxley<sup>18</sup>

La loi SOX exige que la direction générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu. Les commissaires aux comptes valident cette évaluation.

### 2.2.2 La Loi de Sécurité Financière :<sup>19</sup>

Une réponse, à la fois politique et technique, à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation dont le monde économique et financier a pris connaissance depuis quelques années.

---

<sup>17</sup> RENARD, Jaques, *op.cit.*, p 113.

<sup>18</sup> Exigée le 30 juillet 2002 aux USA.

<sup>19</sup> Promulgation de la LSF en France le 1<sup>er</sup> Août 2003.

**Tableau I.1 :** Loi de Sécurité Financière et la Loi Sarbanes-Oxley

	<b>Loi de Sécurité Financière</b>	<b>La Loi Sarbanes Oxley</b>
<b>Obligation de documentation et de testes des contrôles</b>	Non explicite.	Explicite.
<b>Emetteurs du rapport</b>	Président du CA ou CS	CEO et CFO
<b>Date d'application</b>	Exercices ouverts à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2003.	Pour les sociétés soumises au reporting accéléré : exercices clos au 15 novembre 2004 et après pour les autres (FPI).
<b>Champs d'application</b>	Toutes les SA (APE et non APE) et toute les sociétés APE.	Les sociétés cotées
<b>Définition et périmètre du contrôle interne</b>	Non défini (sauf pour les travaux du(CAC) Implicitement, champs complet du contrôle interne.	Défini et limité au contrôle interne relatif à l'information financière et aux procédures de communications aux marchés.
<b>Référentiel du contrôle interne</b>	Pas d'utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu.	Utilisation obligatoire d'un référentiel reconnu.

*Source : LABBAS, Rachid, « Dispositif de contrôle interne », Séminaire SONATRACH, Alger, 2015, p 18.*

## 3 Objectifs du contrôle interne

Les objectifs communs des systèmes de contrôle interne sont classés en trois catégories :<sup>20</sup>

- **objectifs liés aux opérations** : ils concernent l'efficacité et l'efficience des opérations. Il s'agit notamment des objectifs de performance opérationnelle et financière, ainsi que la sauvegarde des actifs ;
- **objectifs liés au reporting** : ils concernent le reporting interne et externe, financier et extra-financier. Ils peuvent englober la fiabilité, les délais, la transparence ou d'autres aspects demandés par les régulateurs, les organismes de normalisation ou les instructions internes ;
- **objectifs liés à la conformité** : ils concernent le respect des lois et règlements applicables.

---

<sup>20</sup> PWC, IFACI, « Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage », 1<sup>ère</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2014, p 20.

## Section 2 : Acteurs, composantes et limites du contrôle interne.

### 1 Acteurs et moyens du contrôle interne

#### 1.1 Les Acteurs du contrôle interne

Le dispositif général se compose de plusieurs acteurs et chacun entre ses acteurs à des rôles bien déterminés, nous citons ci-dessous les principaux acteurs du contrôle interne :

- **Le conseil d'administration** : il identifie les risques importants liés à la réalisation des objectifs et détermine le profil de risque de la société c'est-à-dire décide si les risques sont inacceptables ou acceptables.<sup>21</sup>

Ensuite, il pilote et surveille le dispositif de contrôle interne notamment certains risques, comme il prend connaissance des travaux du comité d'audit et des auditeurs et veille à leurs indépendance vis-à-vis de l'organisation.

- **Le comité d'audit** : il supervise le système de contrôle interne de manière attentive et régulière.<sup>22</sup>

- **La direction générale** : chargée de définir, d'impulser et de surveiller. C'est aussi elle qui donne le ton en ce qui concerne l'éthique et l'exemplarité du management.<sup>23</sup>

- **L'audit interne** : c'est lui qui évalue pour chaque responsable de l'entreprise le fonctionnement du contrôle interne en réalisant des missions selon une périodicité qui est en fonction du risque.<sup>24</sup>

A la suite de ses missions, l'audit interne exprime des recommandations aux responsables afin d'améliorer le contrôle interne, il participe souvent à l'élaboration du système de contrôle interne, mais il n'est pas en aucun cas responsable de la mise en place et du fonctionnement du dispositif.

- **Les auditeurs externes** : ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise et fournissent des informations utiles.

Ils ne sont, cependant, ni intégrés au système de contrôle interne, ni responsables de son efficacité.<sup>25</sup>

---

<sup>21</sup> MASSELIN, J-L, MADERS, H-P, « Contrôle interne des risques », Eyrolles, Paris, 2014, p 105.

<sup>22</sup> Idem, p 106.

<sup>23</sup> RENARD, Jaques, *op.cit.*, p 36.

<sup>24</sup> MASSELIN, J-L, MADERS, H-P, *op.cit.*, p 107.

- **Le personnel** : l'acteur essentiel, il est responsable de la maîtrise de ses activités au regard des objectifs qui lui sont fixés.<sup>26</sup>

- **Les contrôleurs internes** : leur place est auprès des responsables opérationnels de haut niveau, leur rôle est de les assister pour veiller à la cohérence de l'ensemble des dispositifs mis en place et procéder à l'évaluation périodique de ces systèmes, contribuer activement à la mise en place des recommandations de l'audit interne et aussi à la participation à la formation et à la sensibilisation du personnel.<sup>27</sup>

- **Le risk manager** : il propose à la direction générale les risques de l'organisation, des solutions optimisées, de financement, lui permettant ainsi de poser des limites acceptables à sa prise de risques et de coordonner la maîtrise de ces risques.<sup>28</sup>

- **Les organismes professionnels** : ils jouent un rôle important dans la sensibilisation et la formation des acteurs, on a parmi ces organismes l'IIA ( Institut of Internal Auditors), IFACI ( Institut Français de l'Audit et du contrôle interne ), AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprises), DFCG (Association nationale des directeurs financiers et contrôleurs de gestion ), AFAI ( Association française des auditeurs informaticiens), UFAI ( Union Francophone de l'Audit Interne ).

## 1.2 Moyens du contrôle interne

Les acteurs du contrôle interne cités ci-dessus ont à leur disposition des moyens les aidant à piloter au mieux les dispositifs dont ils ont à la charge, parmi ces moyens :

- **Les chartes d'éthique** : elles décrivent les règles de bonne conduite et les valeurs de comportement et de professionnalisme aux quelles se réfère l'entreprise. Elles servent de référence à tous ceux qui élaborent et maintiennent le contrôle interne.<sup>29</sup>

- **Les chartes de contrôle interne** : elles favorisent l'intégration dans la culture de l'organisation, précisent le rôle de chacun dans le domaine et la régularité du contrôle interne c'est-à-dire le niveau de détail auquel on souhaite se situer et explicitent la relation

---

<sup>25</sup> Idem, p 106.

<sup>26</sup> RENARD, Jaques, *op.cit.*, pp 37-38.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> [www.amrae.fr/le-metier-risk-manager](http://www.amrae.fr/le-metier-risk-manager). (Consulté le 15/03/2018 à 17:30)

<sup>29</sup> RENARD, Jaques, *op.cit.*, p 43.

objectifs, cartographie des risques, dispositifs de CI et rappellent les principaux dispositifs à prendre en considération.<sup>30</sup>

- **Les documents internes** : bilan, tableaux des flux de trésorerie, compte de résultat, devis, bon de commande, facture, bon de livraison ...etc.

- **Les questionnaires de contrôle interne** : les questionnaires se présentent habituellement sous deux types :

- **les questions fermées** : sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par des réponses affirmatives ou négatives
- **Les questionnaires ouverts** : ces questionnaires n'autorisent pas de réponse de type OUI/NON.

Les choix des réponses peut être illimité et les contrôleurs sont obligés de faire un effort de description ; de compréhension et de jugement.

- **La grille d'analyse des tâches** : se présente sous forme d'une grille qui présente dans un ordre séquentiel les différentes tâches à accomplir avec l'indication de leur nature et indique le nom de celui ou celle qui réalise la tâche. La grille se remplit par simple questionnement ou observation. A la simple lecture de la colonne relative à un nom, on voit si l'intéressé n'exerce pas des tâches incompatibles.<sup>31</sup>

- **Les formations** : disposer d'un personnel compétent et bien formé c'est l'assurance que le message sera entendu, compris et mis en œuvre. Cette compétence nécessaire concerne tous les échelons de la hiérarchie.

- **Les outils informatiques** : ils sont évidemment très présents et sont souvent des outils spécifiques, dimensionnés en fonction de l'organisation.

- **Le conseil et le comité d'audit** : sont en charge de superviser le système de contrôle interne et de fournir des conseils (guidance) aux équipes dirigeantes, ils ont les pouvoirs nécessaires pour interroger la direction sur la façon dont elle assume ses responsabilités en matière d'informations financières, ainsi que pour s'assurer du suivi des recommandations.

---

<sup>30</sup> RENARD, Jaques, *op.cit.*, p 107.

<sup>31</sup> Idem., p 46.

Avec la présence de ces différents outils, l'entreprise doit faire des choix et choisir celui qui est adapté au contexte ou aux travaux à mener. Sachant que les entreprises peuvent combiner plusieurs outils pour un même objectif.

## 2 Composantes et principes du contrôle interne

Selon la norme internationale d'audit (ISA) 315 de l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), Révisée en décembre 2017, le contrôle interne comprend cinq composantes : Environnement de contrôle, Evaluation des risques, Activités de contrôle, Information et communication et en dernier le Pilotage.

### 2.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est très important dans la culture d'une entreprise, il constitue le fondement de tous les autres éléments, du contrôle interne, il permet de déterminer le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle.

Il représente l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du CI dans toute l'organisation, il existe cinq principes relatifs à la composante « environnement de contrôle ».

1. La communication et la mise en place de valeurs d'intégrité et d'éthique, éléments essentiels qui influencent l'efficacité de la conception, de la gestion et du suivi des contrôles.
2. Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management, il a la responsabilité de la surveillance concernant la conception, la mise en œuvre et le pilotage du contrôle interne par le management.
3. Le management, agissant sous la surveillance du conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.
4. L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs.
5. L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de CI afin d'atteindre les objectifs.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> PWC, IFACI, « *Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage* », 1<sup>ère</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2015, pp 29-70.

## 2.2 Evaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes ou internes et pour pouvoir évaluer ces risques nous allons suivre quatre principes relatifs à cette composante :

1. Identification des objectifs : selon le COSO 2 la fixation des objectifs est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques menaçant leur atteinte et prendre les mesures nécessaires pour gérer ces risques.
2. Identification des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise en utilisant un processus d'identification qui permet de déterminer les risques d'omissions et d'inexactitudes significatives et d'évaluer la probabilité de survenance des risques, ce dernier inclut des entretiens avec le responsable de chaque unité.

Cette évaluation permet de définir la façon dont le risque doit être géré et s'il doit être accepté, évité, réduit ou partagé.

- 3- L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ou impacter les décisions stratégiques de l'entreprise.
- 4- L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de CI que se soit des évolutions externes (économique, réglementaire...) ou internes (changement de management...)<sup>33</sup>

## 2.3 Activité de contrôle

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et les procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les institutions du management pour maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre.

---

<sup>33</sup> CORDEL, F, LEBEGUE, D, *op.cit.*, p 139.

Les principes relatifs à la composante « Activités de contrôle » sont :<sup>34</sup>

L'organisation sélectionne et développe des contrôles qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

- 1- L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.
- 2- L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs, et des procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.

## 2.4 Information et communication

L'entité génère et utilise des informations pertinentes et de qualité de source interne ou externe pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du CI.

L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement du CI et permet aux collaborateurs de comprendre les responsabilités liées au CI et leurs importances pour la réalisation des objectifs.<sup>35</sup>

Cette composante comprend trois principes :

1. Utiliser des informations pertinentes et de qualité.
2. Communiquer les informations en interne.
3. Communiquer les informations à externe.

## 2.5 Pilotage

L'entité procède à des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes et les principes qui leurs sont associés sont bien mises en place et fonctionnent correctement.

Les principes relatifs à la composante « pilotage » sont :<sup>36</sup>

- Vérifier que le contrôle interne fonctionne d'une façon efficace et efficiente.
- L'organisation vérifie que les déficiences observées sont rapportées au niveau approprié et sont corrigées de manière adéquate et en temps voulu.

---

<sup>34</sup> PWC, IFACI, *op.cit.*, pp 106-179.

<sup>35</sup> Idem, pp 147-181.

<sup>36</sup> PWC, IFACI, *op.cit.*, pp 183-200.

## 3 Rôles et limites du contrôle interne

### 3.1 Rôle du contrôle interne

Le contrôle interne a un rôle indispensable dans la gestion de l'entreprise malgré son caractère non obligatoire car il nous permet de :<sup>37</sup>

S'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées c'est-à-dire le contrôle interne permet de s'assurer qu'il existe une certaine cohésion entre la stratégie conçue par les dirigeants et la réalité des actions effectuées par les employés. Il permet de vérifier que la coordination hiérarchique formelle et informelle fonctionne correctement et assure une coordination efficace entre les individus.

Garantir un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué, c'est-à-dire le contrôle interne consiste à observer le produit réalisé pour assurer qu'il couvre les besoins probablement identifiés.

Déceler les anomalies de fonctionnement, une anomalie de fonctionnement correspond à un élément qui ne remplit pas le rôle qui lui est assigné, par exemple, une machine qui ne découpe pas les pièces à la taille spécifiée. Le contrôle interne permet de déceler le plus tôt ces anomalies de fonctionnement.

### 3.2 Limites du contrôle interne

Le contrôle interne vise à maîtriser les risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'entreprise ou à permettre à une organisation de saisir des opportunités, mais aucun système de contrôle interne ne peut garantir ces deux points de manière absolue. En particulier, selon le COSO le système de CI, même efficace, peut s'avérer défaillant. Ces limites peuvent résulter des facteurs suivant :<sup>38</sup>

- Le fait que des décisions peuvent être prises en se fondant sur un jugement erroné ou biaisé ;
- La pertinence des objectifs fixés comme préalable au CI ;
- Des dysfonctionnements provoqués par des défaillances humaines telles que des simples erreurs ;

---

<sup>37</sup> PIGE, Benoit, « *Audit et contrôle interne : de la conformité au jugement* », 4<sup>ème</sup> édition, éditions EMS, Caen, 2017, pp 26-30.

<sup>38</sup> IFACI, *op.cit.*, P 26.

- La capacité du management, des collaborateurs et des tiers à contourner les contrôles par le biais d'une collusion et les événements externes échappant au contrôle de l'organisation.

## **Section 3 : la mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne.**

### **1 Les conditions nécessaires pour la mise en œuvre du contrôle interne**

La mise en place d'un système de contrôle interne suppose que soient réunies certaines conditions.

#### **1.1 Une prise de conscience par les responsables de l'organisation**

le conseil d'administration et la direction générale doivent être conscients de l'importance et des bienfaits que procure un bon système de contrôle interne en termes de circulation, disponibilité et fiabilité de l'information, de coordination du personnel, de protection des actifs, d'amélioration du processus d'activité, ou de choix de méthodes et outils de gestion, de fixation des règles dans les transactions avec tous les partenaires aussi bien internes qu'externes à l'entreprise.<sup>39</sup>

#### **1.2 Une meilleure définition de la politique à mener**

Mieux définir la politique à mener consiste à bien préciser où l'on veut aller, ce que l'on veut faire (c'est le quoi ?) avant d'engager des actions nécessaires, dans certains domaines (c'est le où ?) et pour atteindre quel objectif ? (c'est le pourquoi ?). Il faut adapter ensuite la stratégie à la politique définie.<sup>40</sup>

#### **1.3 Adaptabilité du système de contrôle interne à son environnement et aux moyens**

Il n'y a pas de système de contrôle interne standard. Le contrôle interne doit être organisé en fonction de la politique et des objectifs stratégiques de la firme, en tenant compte de la dimension culturelle et les moyens dont dispose l'entreprise.

#### **1.4 Sensibilisation de l'ensemble du personnel au contrôle interne**

Le conseil d'administration et la direction générale doivent engager une véritable campagne d'explication des enjeux, des objectifs clairs et des résultats attendus. Tout doit être compris et partagé à tous les niveaux de l'entreprise pour

---

<sup>39</sup> EBONDO WA MANDZILA, Eustache, « La contribution du contrôle interne et de l'audit interne au gouvernement d'entreprise », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris XII VAL de MARINE, 2004, p 140.

<sup>40</sup> Idem.

faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne performants.<sup>41</sup>

## 2 Les étapes de mise en œuvre du contrôle interne

La mise en œuvre du contrôle interne dans une organisation doit être gérée comme un véritable projet, en plusieurs phases, qu'elles varient d'une entreprise à une autre, mais le concept en général reste le même et toutes entreprises doivent respecter les trois étapes suivantes lors de la mise en œuvre du contrôle interne:

- La rédaction d'un dossier de lancement qui récapitule l'ensemble des paramètres du projet ;
- La phase d'analyse de l'existant et de réalisation des nouveaux outils permettant aux responsables de maîtriser leur fonctionnement ;
- La phase de mise en œuvre opérationnelle du dispositif du contrôle interne.

### 2.1 La phase de lancement du projet de contrôle interne

Cette phase est primordiale car elle conditionne le positionnement du projet dans l'entreprise. Le dossier de lancement du projet doit contenir les éléments suivants :<sup>42</sup>

- ❖ Le contexte et le champ du projet ;
- ❖ Les modalités de fonctionnement : méthode, intervenants, planning ;
- ❖ Les modalités de suivi du projet ;
- ❖ Les facteurs clés de succès.

#### 2.1.1 Le contexte :

Dans lequel s'inscrit le projet, il est fondamental car il indique à l'ensemble des acteurs les raisons de la mise en place d'un tel projet.

#### 2.1.2 Le champ du projet :

Il sert à identifier les entités de l'entreprise concernées par la mise en œuvre du projet. La mise en place d'un dispositif de contrôle interne doit concerner toute l'entreprise sauf dans le cas où l'entreprise est complexe.

---

<sup>41</sup> EBONDO WA MANDZILA, Eustache, *op.cit.*, p 141.

<sup>42</sup> BERNARD, et autres, « *Contrôle interne* », édition Maxima, Paris, 2013, p 204.

## 2.1.3 Les modalités de fonctionnement

Il est nécessaire de définir l'équipe qui va participer à la mise en œuvre ainsi que leurs missions assignées à chaque membre de l'équipe, les intervenants peuvent être classés dans deux niveaux :

- une équipe projet permanente sous l'autorité d'un responsable intervenant selon une méthode de travail et un planning bien définie au préalable.
- un coordinateur local dans chaque entité intervenant avant et pendant la mission afin de faciliter la tâche de l'équipe permanente et après pour assurer la pérennité du dispositif du contrôle interne.

## 2.1.4 Les modalités de suivi

C'est des fiches de suivi qui servent à connaître l'état d'avancement du projet et d'identifier et justifier les éventuels dérapages.

## 2.1.5 Les facteurs clés de succès

Le succès d'un projet de mise en œuvre du dispositif du contrôle interne repose tant sur les méthodes de travail que sur la communication qui est fait autour du projet ceci dans le but de gagner l'adhésion et la collaboration de tous les acteurs.<sup>43</sup>

## 2.2 La phase d'analyse de l'existant et de réalisation des nouveaux outils

Cette phase comporte plusieurs étapes, l'analyse des activités à partir des procédures et des entretiens pour permettre l'identification des risques des différentes activités et aboutir à une cartographie des risques et plus particulièrement les risques majeurs.<sup>44</sup>

L'objectif final étant aboutir à la mise en place d'un plan d'action permettant une meilleure maîtrise des risques.

Lors de cette phase deux outils principaux sont développés :<sup>45</sup>

- **La cartographie des risques** : identification des risques majeurs de l'entreprise puis une présentation graphique de la vulnérabilité de l'entité analysée. La cartographie est obtenu à partir de la réponse des opérationnels aux questionnaires d'analyse des risques.

---

<sup>43</sup> Idem, p 205.

<sup>44</sup> Ibid., p 209.

<sup>45</sup> Ibid.

- **Un plan d'action** : le cadre général du plan est destiné à améliorer la vulnérabilité aux risques ainsi identifiés.

### 2.3 La phase de mise en œuvre opérationnelle du dispositif du contrôle interne

La phase de mise en œuvre opérationnelle du dispositif nécessite de documenter les nouveaux outils en rédigeant des modes d'emploi puis de mettre en place pour les opérationnels des sessions de formation à l'utilisation des outils. Le premier objectif à atteindre est donc la mise en œuvre au quotidien de ce nouveau dispositif.

Une fois que le premier objectif de mise en œuvre au quotidien du dispositif a été atteint, l'objectif suivant est de créer les conditions d'un entretien régulier de celui-ci par la mise en place d'un observatoire des risques.

D'une façon générale, cet observatoire servira à alimenter la base de connaissance « Contrôle Interne » pour faire passer le niveau de maîtrise du contrôle interne du statut de « quotidien » au statut de « permanent » dans le sens où le Contrôle Interne suit effectivement l'évolution des activités et donc, des risques associés (changement d'organisation par exemple). L'observatoire sera chargé de gérer et de faire évoluer la base de connaissance « Contrôle Interne » des risques de l'entreprise, en concertation avec tous les acteurs.<sup>46</sup>

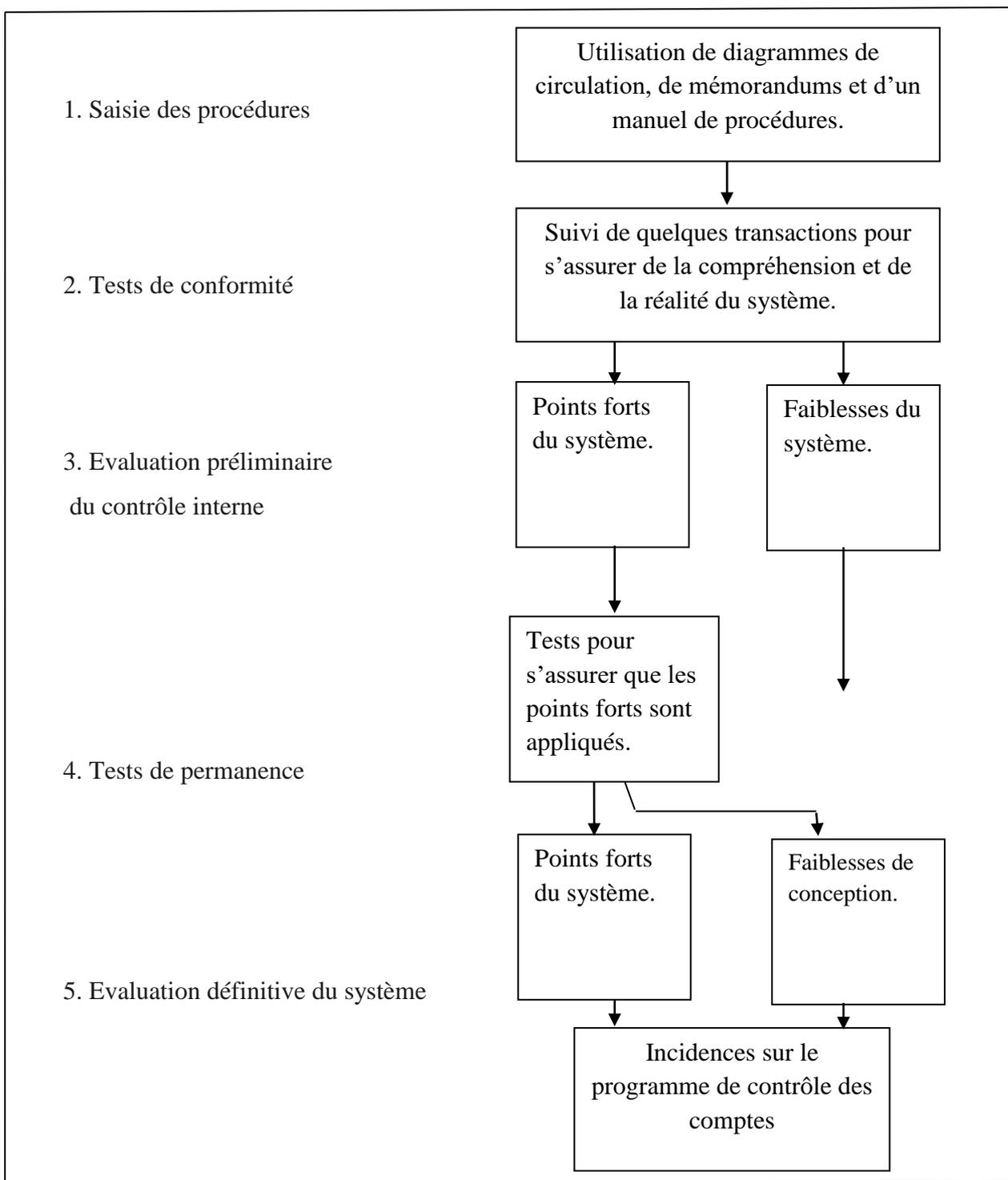
## 3 Processus d'évaluation du contrôle interne

Après la mise en œuvre des dispositifs du contrôle interne, l'auditeur examine et évalue les procédures mis en place en suivant une démarche bien structurée, dont les étapes sont présentées dans le schéma suivant :

---

<sup>46</sup> Ibid., pp 210-213.

**Figure I.4 :** Présentation du processus d'évaluation du contrôle interne.



Source : MAIRESSE.M-P et OBERT.R, « *Comptabilité et Audit : Manuel d'applications* » ; 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, 2009, p 534.

### 3.1 Saisie de la procédure

La saisie des procédures est l'étape qui arrive juste après la connaissance et la compréhension du système du contrôle interne. Dans cette phase l'auditeur commence par le découpage de l'environnement du contrôle interne en plusieurs **cycles ou circuits** : circuit achats/fournisseurs, circuit ventes/clients, circuit paie/personnel, circuit trésorerie... Sur chacune des sections de travail, ventes/ clients par exemple, l'auditeur recense et formalise toutes les procédures qui caractérisent le déroulement des opérations, depuis le commencement de la tâche jusqu'à son achèvement.

L'auditeur utilise dans cette étape deux techniques le mémorandum (description narrative de la procédure) et le diagramme de circulation appelé encore flow charte (pour stocker les informations collectées dans des dossiers).

#### 3.1.1 Le narratif (mémorandum)

C'est une description narrative du système de contrôle interne. Elle permet à l'auditeur d'archiver des informations pour une utilisation ultérieure. Si le manuel des procédures n'existe pas l'auditeur organise des entretiens et des rencontres avec le personnel de l'entreprise et demande la description des procédures. L'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur. C'est le cas de la narration par l'audité.

Par contre, la narration peut être effectuée par l'auditeur. En effet, ce dernier peut faire la synthèse écrite des entretiens réalisés avec le personnel, des documents qu'il a réunis et des conclusions des tests qu'il a effectués pour arriver à décrire la procédure.

#### 3.1.2 Technique descriptive (flow charte) <sup>47</sup>

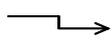
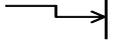
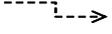
C'est une représentation d'une suite d'opérations dont lesquels les différents documents, postes de travail, responsabilités et opérations sont représentés par des symboles. C'est encore une description graphique d'une suite d'opérations. Le diagramme de circulation permet de représenter la circulation des documents entre les différents fonctions et centres de responsabilités. Il permet de donner une idée sur le cheminement des informations et leurs supports.

L'établissement d'un diagramme de circulation suppose l'utilisation des symboles bien définis. Le tableau suivant donne une idée sur des symboles utilisés par les auditeurs dans les missions d'audit.

---

<sup>47</sup> MASSELIN, Jean-Luc, MADERS, Henri-Pierre, « Contrôle interne des risques : Cibler-Evaluer-Organiser-Piloter-Maitriser », 2<sup>ème</sup> édition, éditions Eyrolles, Paris, 2014, p 79.

**Tableau I.2 :** Symboles utilisés par les auditeurs.

	Document : facture, carte de pointage, bulletin de paie, pièce de caisse.
	Document récapitulatif
	Etablissement d'une liasse
	Classement définitif : définit le mode de classement provisoire : A alphabétique, N numérique, C chronologique
	circulation physique d'un document
	Sortie du circuit
	Renvoie à une autre page à un symbole portant la même lettre
	Point de départ d'un circuit placé au-dessus d'un document initial
	Opération administrative effectuée
 Prénuméroté	Renvoie en bas de page. La lettre A indique que la description de l'opération est trop longue pour figurer dans le cercle et est envoyée en bas de page sous référence A.
	Circulation d'information par opposition à circulation physique d'un document.
	Joindre, attacher, coller, agraffer <span style="float: right;">Ce symbole ne doit pas être utilisé si les documents ne sont pas physiquement joints : utiliser dans ce cas la circulation d'information</span>
	Livre, grand-livre, tarif, livre d'inventaire, tout livre relié ou à feuillets mobiles
	Bande d'additionneuse
	Traitement sur procédé comptable autre qu'ordinateur ou carte perforée tel que décaque main, machine comptable

Source : MAIRESSE.M-P et OBERT.R, *op.cit*, pp 537-538.

## 3.2 Tests de conformité <sup>48</sup>

### 3.2.1 Etendue des tests de conformité

Dans cette deuxième phase d'évaluation, l'auditeur s'assure qu'il a saisi correctement les procédures du contrôle interne et qu'il a bien noté et compris le processus d'opérations. Pour cela, il suit pas à pas quelques transactions pour s'assurer de l'existence et de la compréhension du système.

Les tests de conformités permettent à l'auditeur dans un premier lieu de vérifier que la procédure existe sans tenir compte de la manière de leur application. Et dans un

<sup>48</sup> MASSELIN, Jean-Luc, MADERS, Henri-Pierre, *op.cit*, p 80.

deuxième lieu, ces tests donnent à l'auditeur l'avantage de rectifier les erreurs de compréhension et de description de la procédure.

### **3.2.2 Nature des tests**

L'auditeur ne peut pas suivre toute la procédure de contrôle interne opération par opération mais, il se trouve dans l'obligation d'appliquer les tests de conformité sur des échantillons bien déterminés. Les tests de conformité ou de sondage sont limités à un nombre raisonnable. Ce nombre sera dépendant de plusieurs facteurs tels que, le nombre des opérations traitées par cycle et le risque relatif à chaque type d'opération.

L'auditeur fixe tout d'abord un échantillon réduit, puis il élargit l'échantillon si les résultats montrent l'existence d'un nombre élevé d'erreurs.

## **3.3 Evaluation préliminaire**

### **3.3.1 Apport de l'évaluation préliminaire**

L'évaluation préliminaire est une appréciation théorique de contrôle interne dans le sens ou les outils d'évaluation ainsi, que les résultats dégagés à la fin de cette étape sont purement théoriques. En effet, sur le plan procédural, cette étape est réalisée par l'utilisation des outils spécifiques constitués par les questionnaires de contrôle interne, qui sont des questionnaires fermés dont les réponses ne peuvent être que par oui ou non. Une réponse positive (oui) constitue une force théorique de contrôle interne mais, une réponse négative (non) est une faiblesse théorique de contrôle interne.

D'autre part, l'auditeur utilise le diagramme de circulation qui est une représentation schématique de procédure décrite, afin de relever les anomalies et les faiblesses figurants dans le système audité.

### **3.3.2 Objectifs de l'évaluation préliminaire**

Les objectifs de l'évaluation préliminaire sont :

- Déceler les points forts et les points faibles théoriques du dispositif évalué en faisant référence au questionnaire et au diagramme de circulation.
- Programmer les tests à mettre en œuvre pour vérifier l'existence réel des forces théoriques relevées.
- Mentionner l'impact probable de chaque faiblesse sur la sauvegarde des actifs et l'exactitude des informations financières.

### **3.4 Tests de permanence** <sup>49</sup>

L'auditeur teste que les points forts théoriques du système se vérifient en pratique et qu'ils sont appliqués de façon constante. Les tests de permanence sont d'une plus grande ampleur que les tests de conformité. Ces tests donnent à l'auditeur une conviction que les procédures contrôlées sont appliquées en permanence et sans défaillance. En plus, ces tests permettent à l'auditeur de dégager les preuves justifiant le bon fonctionnement du système de contrôle interne. <sup>50</sup>

### **3.5 Evaluation définitive du contrôle interne**

A partir des tests de permanence, l'auditeur détermine les faiblesses de fonctionnement qui découlent d'une mauvaise application des points forts, et les faiblesses de conception identifiées lors de l'évaluation préliminaire.

Il récapitule pour chaque circuit ou cycle de contrôle interne, les constatations effectuées (points faibles de conception et d'application du contrôle interne) dans un document de synthèse appelé rapport de contrôle interne. Ce rapport doit être établi d'une manière détaillée et directement adressé à la direction. En effet, l'auditeur doit recenser les faiblesses du contrôle interne, l'impact de ces faiblesses sur la qualité des informations financières et les recommandations nécessaires pour lutter contre tout risque éventuel. <sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Idem, p 81.

<sup>50</sup> COMBES.J-E et LABROUSSE.M-C, « *Audit financier et contrôle de gestion* », Edition Union, 1997, p 15.

<sup>51</sup> Idem, p 17.

## Conclusion

Bien que la notion de contrôle interne soit relativement récente, il convient de signaler que sa pratique est très ancienne. Comme exemple dès qu'une personne ou une entreprise édicte un principe ou une règle de gestion, dès qu'une documentation est produite, dès qu'une vérification est effectuée..., il s'agit d'un acte de contrôle interne.

Dans chaque acte de la vie quotidienne nous effectuons du contrôle interne, soit pour éviter des accidents, soit pour atteindre des objectifs.

Dans les faits, aucune entreprise ne s'est jamais passée du contrôle interne que ce soit :

- Au travers de la simple gestion des recettes et des dépenses qui constitue pour l'entrepreneur le premier acte de contrôle interne de l'entreprise, ou
- Le contrôle avant réception ou livraison de tout produit, etc.

C'est pour cette raison, que le contrôle interne peut très facilement être institutionnalisé dans toute entreprise quelle que soit sa taille ou sa nature, étant donné que la base de départ existe de façon native.

En conclusion nous pouvons vous dire qu'il est recommandé de mettre en place un système de contrôle interne dans la gestion de toute entreprise.

# **Chapitre II : Système de contrôle interne et performance financière**

### Introduction

La notion de performance est pour l'entreprise une notion récurrente et souvent abordée. Objet de la politique, de la stratégie, des plans et de la majorité des démarches, la performance totale en générale et financière en particulier est le moyen nécessaire pour réjouir l'actionnaire ou l'administrateur.

Mais pour être efficace, elle doit aussi constituer un but pour le salarié, quel que soit le niveau où il se trouve et quel que soit son métier. La « performance » nécessite le concours de tous.

Pour qu'elle constitue un but pour le salarié, il faut également que celui-ci y trouve son compte. Cela signifie, bien sûr, rétribution, mais aussi plaisir et motivation.

Dans ce deuxième chapitre intitulé : « Aperçu sur la notion de la performance financière », nous allons, dans ces trois sections, présenter les éléments suivants :

- Généralités sur la performance des entreprises.
- Outils et méthodes de la performance financière.
- Relation entre les contrôles internes et la performance financière.

## Chapitre II : Système de contrôle interne et performance financière

### Section 1 : Généralités sur la performance des entreprises

#### 1 Définitions et types de la performance

Les théories qui définissent le concept de performance sont nombreuses et peuvent concerner toute fonction de l'entreprise.

Afin de mieux comprendre la notion de performance nous exposerons dans cette section : sa définition, ses caractéristiques, les concepts liés à la performance et sa typologie.

##### 1.1 Définitions

Selon ANNICK Bourguignon « *En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels.* »<sup>52</sup>.

Selon LORINO Philippe « *est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolement si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur/coût* »<sup>53</sup>

Selon KHEMAKHEM : « *la performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche...etc.) désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés* »<sup>54</sup>

La performance est donc une notion passe-partout qui possède de nombreuses significations.

Elle renvoie à la réalisation effective d'une tâche ou à l'atteinte d'un objectif.

---

<sup>52</sup> DORIATH et autres : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Corrigés 5<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, p 174.

<sup>53</sup> LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, Paris, 2003, p 5.

<sup>54</sup> KHEMAKHEM, A, « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992, p 311.

Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenu et le rapport valeur/coût.<sup>55</sup>

Il ne faut donc pas s'étonner de trouver une multitude de significations attribuées à ce concept.

### 1.2 Caractéristiques de la performance

Les définitions citées ci-dessus mettent en évidence trois caractéristiques fondamentales de la performance :

- Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat)

La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation, fournisseurs...etc.).

- Elle s'apprécie par une comparaison.

La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non.

La comparaison suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents.

Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

- La comparaison traduit le succès de l'action, la notion de performance étant positive.

La performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

---

<sup>55</sup> BARABEL, Michel, MEIER, Olivier, « *ManageOr : les nouvelles pratiques du management* », édition 3, Edition Dunod, Paris, 2015, p 338.

### 1.3 Les concepts liés à la performance

#### a) Efficacité, Efficience, Pertinence, Productivité, Profitabilité et Rentabilité

Les notions suivantes sont couramment utilisées pour exprimer la performance. Elles ont chacune un sens précis. Ce sont des définitions proposées par Henri BOUQUIN.

- ❖ **L'efficacité** : est la capacité à obtenir un résultat donné. Exemple : livrer les produits commandés dans les délais négociés (cet exemple permet d'illustrer un cas d'efficacité sans efficience).
- ❖ **L'efficience** : est la capacité de minimiser les moyens employés pour un résultat donné. Exemple : assurer un service en mobilisant un temps minimum de main d'œuvre.
- ❖ **La pertinence** : mesure le degré d'adéquation entre les moyens utilisés et les objectifs à atteindre.
- ❖ **Productivité** : le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.
- ❖ **La profitabilité** : le rapport d'un résultat au CA (chiffre d'affaire) qui lui est associé.

Exemple :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CAHT}}$$

- ❖ **La rentabilité** : le rapport d'un profit aux capitaux investis pour l'obtenir

Exemple :

$$\frac{\text{Bénéfice distribuable}}{\text{Capitaux propres}}$$

Et selon Bouquin ces trois dernières notions expriment en réalité la même notion que l'efficience.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> DORIATH, Brigitte, GOUJET, Christian, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », Manuel Ed 5, Editions Dunod, Paris, 2011, pp 174-175.

#### 1.4 Triangle de la performance

Le triangle de la performance permet de schématiser la relation entre les trois axes qui sont : l'organisation, l'employé et le client.

**Figure II.1 :** les trois axes du triangle de performance



*Source : <http://www.eponine-pauchard.com/2015/11/le-triangle-de-la-performance/>.*

Un triangle équilibré avec trois axes inter liés, la performance s'obtient quand les trois axes sont bien définis, respectés et d'un poids convenable. Car si la stratégie de l'organisation se fixe sur l'un des axes en négligeant les deux autres cela peut conduire à des risques indésirables.

- **Priorité client :** l'entreprise vend plus de produits lorsque ses clients sont satisfaits, un client satisfait est fidèle qui génère de l'autopromotion. Le risque probable ici est de donner trop d'importance aux clients au détriment des employés.

- **Priorité organisation :** des ressources financières stables, une maîtrise des coûts et des investissements qui aident à améliorer le rapport qualité/prix d'un produit ou un service génèrent une double satisfaction y pour les clients y pour les employés. Le risque ici est de donner trop d'importance à la qualité du produit et son prix et de négliger les employés en les rémunérant avec des salaires faibles ce qui influence négativement leur rendement.

- **Priorité employé :** le bonheur au travail est une responsabilité partagée avec les employés qui les rend plus productifs. L'organisation est donc compétitive et offre des produits/services similaires ou supérieurs au marché. Les clients le savent et achètent. Le

risque est d'en faire trop pour les employés et que le modèle de responsabilisation va très loin.

### 1.5 Typologie de la performance

Le tableau ci-dessous montre qu'il existe deux types de performance, une performance qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et une performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

**Tableau II.1 :** Types de la performance.

Performance interne	Performance externe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est tournée vers les managers.</li> <li>- Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.</li> <li>- Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.</li> <li>- Aboutit à la définition des variables d'action.</li> <li>- Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.</li> <li>- Porte sur le résultat, présent ou futur.</li> <li>- Nécessite de produire et de communiquer les informations financières.</li> <li>- Génère l'analyse financière des grands équilibres.</li> <li>- Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.</li> </ul>

Source : DORIATH et autres, op.cit, pp 175-176.

### 1.6 Dimensions de la performance :

Certains auteurs reconnaissent que la performance de l'entreprise recouvre de multiples dimensions. Pour d'autre, la performance est perçue comme un concept unidimensionnel.

### 1.6.1 Performance unidimensionnelle ou financière

Le modèle anglo-saxon capitaliste privilégie l'actionnaire dans la mesure de la performance, ce dernier doit être rémunéré d'une part pour son apport en capital et d'autre part pour la part de risque supplémentaire qu'il supporte en cas de faillite.

C'est-à-dire une entreprise performante est une entreprise qui crée de la valeur pour l'actionnaire.<sup>57</sup>

### 1.6.2 Performance multidimensionnelle

- ✓ **Performance économique** : il s'agit des résultats exprimés par la comptabilité puis traités par la direction financière.
- ✓ **La performance commerciale** : est la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins de ses clients en offrant des produits et des services de bonne qualité répondant aux attentes de ces derniers.<sup>58</sup>
- ✓ **La performance stratégique** : c'est de fixer des objectifs à long terme qui assurent la pérennité de l'entreprise, et aussi le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.<sup>59</sup>
- ✓ **La performance organisationnelle** : est la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit.
- ✓ **La performance sociétale et environnementale** : cette performance fait référence au concept de développement durable qui combine l'homme, l'environnement et le développement économique.<sup>60</sup>

## 1.7 Les mesures de la performance de l'entreprise

La performance se mesure avec des critères qualitatifs ou quantitatifs de résultat. Pour évaluer cette performance, il faut effectuer des mesures à tous les niveaux : financier, économique, commerciale, organisationnel et environnemental.

---

<sup>57</sup> BARABEL, Michel, MEIER, Olivier, *op.cit.*, p 339.

<sup>58</sup> PECASSIOH VENANCE OUTTARA, « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en cote d'ivoire* », mémoire pour l'obtention d'un MBA en finance d'entreprise, ESG, Paris, 2007, p 20.

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> TEBANI, Nabya, OUADFEL, Naouel : « *Le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de l'entreprise* », mémoire de master en finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2016, p 20.

### 1.7.1 La performance financière

Selon ALFRED Sloan, la performance financière se mesure à travers les indicateurs suivants : ROI (Return On Investment), ROE (Return On Equity) et EVA (Economic Value Added).

- Le **ROI** (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le **ROE** (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'**EVA** (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

### 1.7.2 La performance économique

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise que se soit la compétitivité-prix ou la compétitivité-hors prix.

- **La compétitivité-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.
- **La compétitivité hors-prix** : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...etc.<sup>61</sup>

### 1.7.3 La performance commerciale :

Se mesure à travers la marge commerciale, le degré de détention de clientèle, le taux de fidélisation, le taux de notoriété, la fréquence d'achat et le degré de satisfaction de la clientèle.

---

<sup>61</sup> <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>. (Consulté le 29/03/2018 à 00 :15).

#### **1.7.4 La performance organisationnelle**

Il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais...etc.

#### **1.7.5 La performance environnementale**

Les outils de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) peuvent être utilisés pour apprécier le niveau de performance de l'entreprise tel que la comptabilité environnementale, la norme ISO 14 000 et la norme EMAS.

### **2 La performance financière**

C'est vrai que la performance de l'entreprise a un caractère multidimensionnel, cependant, elle est souvent exprimée par des indicateurs financiers, ces indicateurs ont pour objet de mesurer la performance financière de l'entreprise.

Donc les entreprises en réalité s'intéressent beaucoup plus à la performance financière qu'aux autres dimensions de la performance.

Dans cette sous section nous allons présenter la définition de la performance financière et déterminer ses indicateurs.

#### **2.1 Définition de la performance financière**

La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier. Elle est considérée comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour évaluer un investissement. Elle permet aussi aux autorités publiques d'évaluer le respect de la réglementation et la santé générale du secteur financier.<sup>62</sup>

#### **2.2 Les avantages et objectifs de mesure de la performance financière**

Les motivations qui amènent les entreprises à se positionner sur la notion de performance financière et surtout à la mesurer sont regroupées en trois points :

---

<sup>62</sup> <https://www.microfinancegateway.org/fr/sujets/performance-financi%C3%A8re>. (Consulté le 30/03/2018 à 21 :25)

### 2.2.1 Mesurer pour améliorer

L'introduction de la performance financière aux seins des entreprises, doit permettre d'identifier les facteurs internes ou externes qui influencent l'activité, de mettre en lumière les zones critiques d'opportunités et de menaces et d'identifier les leviers d'amélioration.<sup>63</sup>

### 2.2.2 Mesurer pour apprendre et innover

En apprenant à identifier les menaces et les opportunités dans le but de capitaliser un avantage compétitif durable et de développer une maîtrise de processus.<sup>64</sup>

### 2.2.3 Mesurer pour communiquer

Le dispositif d'évaluation de la performance financière a pour objectif de permettre d'utiliser un langage commun aux parties prenantes à qu'il s'adresse pour simplifier les interactions entre celles-ci.<sup>65</sup>

## 2.3 Les limites de la performance financière

Selon MINTZBERG, la recherche continue de l'efficience économique peut conduire l'organisation à adopter une morale économique qui peut parfois signifier une immoralité sociale, parce qu'elle base essentiellement sur des économies matérielles en générant des coûts supplémentaires.

Selon DANNADIEU, la lumière avec laquelle nous musérons la performance reste tylorienne et fordiste, car l'impératif de rentabilité à court terme se traduit par des licenciements massifs ainsi que des investissements financiers aux lieux des investissements productifs durables.

## 2.4 Outils de mesure de la performance financière

Qu'il s'agisse de l'évaluation de la performance financière par un tiers ou de l'auto-évaluation, c'est un sujet vaste et difficile à appréhender et nécessite la présence de différents outils.

---

<sup>63</sup> MONVOISIN, Clémence, « *L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives* », mémoire de master 2 en contrôle de gestion, audit interne et management de la performance, Rouen Business School, 2012, p 19.

<sup>64</sup> Idem

<sup>65</sup> Idem

2.4.1 Les outils traditionnels

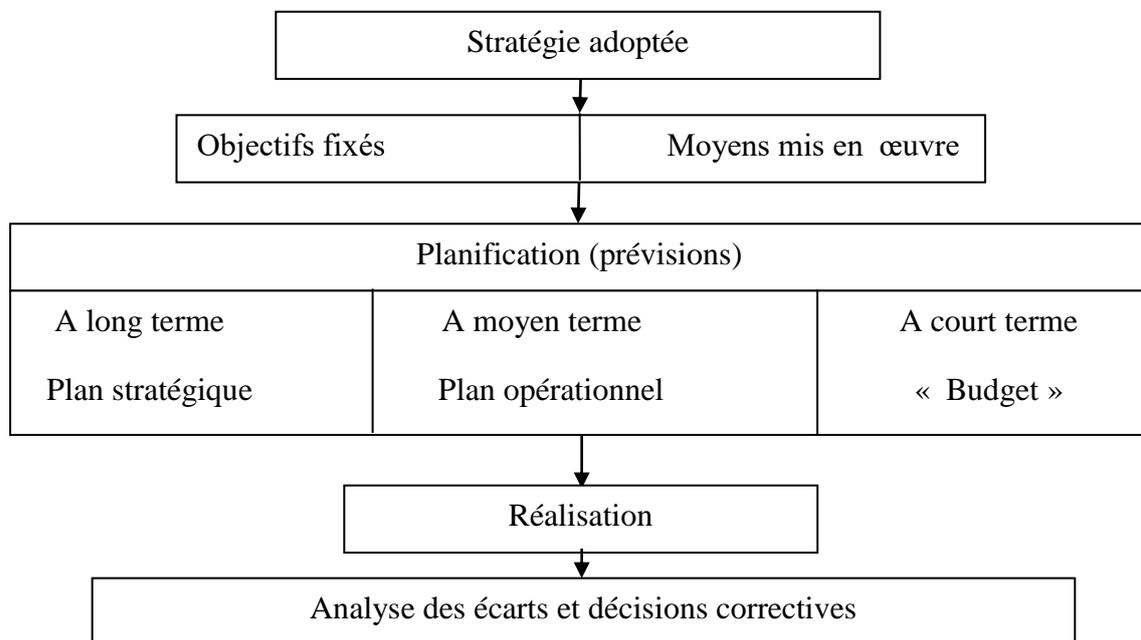
2.4.1.1 La gestion prévisionnelle

- **Définition de la gestion prévisionnelle**

C'est une analyse régulière des écarts entre les réalisations et les prévisions, elle permet de prendre des mesures correctifs, de s'adapter aux évolutions imprévues comme elle peut aider à la prise de décision.<sup>66</sup>

L'essentielle de la gestion prévisionnelle est résumé dans le schéma ci-dessous :

**Figure II.2 :** Le processus du contrôle de gestion.



Source : GRANDGUILLOT, Béatrice, GRANDGUILLOT, Francis, *op.cit.*, p 16.

2.4.1.2 Les tableaux de bord

- **Définition du tableau de bord**

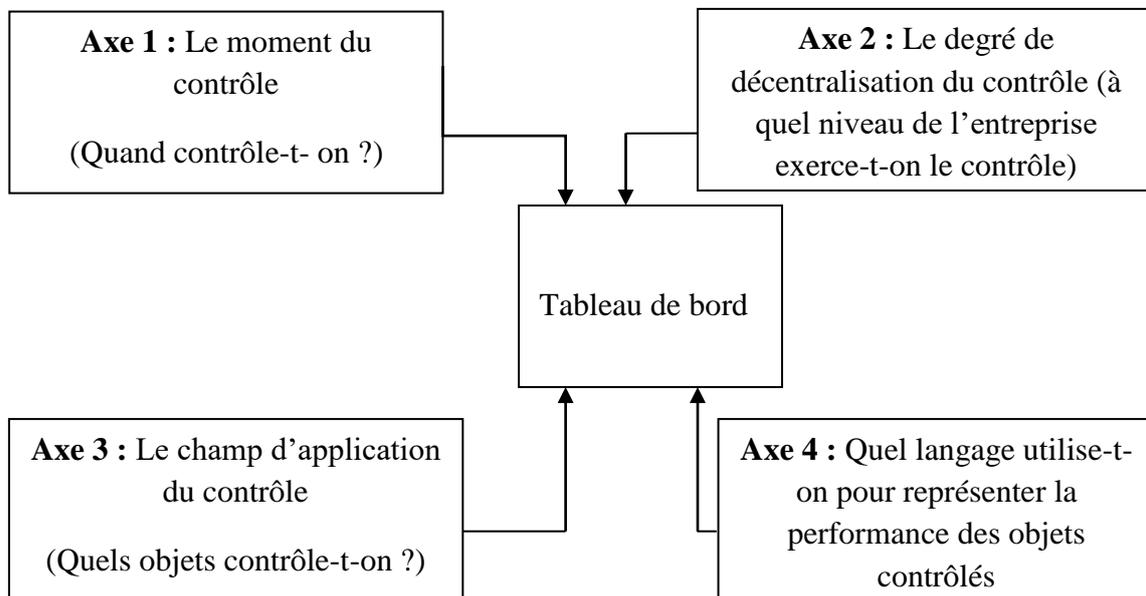
Selon BOUQUIN, le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, c'est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évaluation des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérents avec la nature de leurs fonctions.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> GRANDGUILLOT, Béatrice, GRANDGUILLOT, Francis, « *L'essentiel de la gestion prévisionnelle* », Edition Gualino, Paris, 2004, p 15.

<sup>67</sup> GERMAIN, Christophe, « *Tableau de bord* », Edition e-thèque, Paris, 2003, p 6.

- **Les axes de définition du tableau de bord**

**Figure II.3 :** Les axes de définition du tableau de bord



Source : GERMAIN, Christophe, *op.cit.*, p 7.

- **Types de tableaux de bord :**

Il existe, en pratique, trois types de tableaux de bord : les tableaux de bord stratégiques, les tableaux de bord opérationnels et les tableaux de bord budgétaires.

- **Le tableau de bord stratégique :** Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage à long terme. Sa fréquence de réalisation est généralement annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle, il permet de clarifier la vision stratégique d'une entreprise et d'identifier les leviers d'action de la performance. Enfin, son but est de décliner des objectifs à long terme en objectifs à court terme afin de mettre en œuvre des plans d'actions.
- **Le tableau de bord de gestion :** un outil de pilotage à moyen terme. Sa fréquence de réalisation est généralement régulière, il a pour objectif de rapprocher les réalisations des prévisions. Son objectif est financier mais il doit également permettre d'analyser les causes de ces écarts et ce afin de mettre en place des actions correctives en temps réel.
- **Le tableau de bord opérationnel :** un outil de pilotage à court terme. Sa fréquence de réalisation est de manière journalière, hebdomadaire ou mensuelle, il a pour objectif de mesurer l'avancement ainsi que la performance des plans

d'action déployés. Il contient deux types d'indicateurs : des indicateurs de pilotage et des indicateurs de performance.<sup>68</sup>

### 2.4.1.3 Reporting

- **Définition du reporting**

C'est une opération consistant, pour une entreprise, à faire un rapport de son activité.

C'est la présentation périodique de rapports et bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats.

Cela est fait de manière obligatoire pour certaines entreprises, dans certains pays. C'est le cas pour les grandes entreprises cotées en bourse, ou dépassant un certain seuil (de budget ou nombre de personne).<sup>69</sup>

- **Objectif du reporting**

Le reporting doit répondre aux besoins des actionnaires et des partenaires, ainsi qu'aux besoins des dirigeants et des décideurs.

- **Etapes du reporting**

- Ciblage des données puis des sources de données à rassembler, par exemple : un paramétrage de l'année, du domaine, etc.
- Extraction des informations utiles : groupement, tri, fonctions d'agrégation, calcul d'indices, etc.
- Mise en forme d'un rapport avec un canevas défini.
- Production du rapport sous sa forme lisible.
- Publication ou diffusion du rapport.

---

<sup>68</sup> <https://www.compta-facile.com/differents-tableaux-de-bord/>. (Consulté le 07/04/2018 à 22h15).

<sup>69</sup> **Cours de reporting et de communication financière**, ESC, master 2017/2018

## 2.4.2 Les nouveaux outils

### 2.4.2.1 Le benchmarking

#### A. Définition

Le benchmarking est une technique de gestion de qualité permet une recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations dans le but de les adopter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise.

Le benchmarking consiste à rechercher les méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant d'assurer une supériorité par rapport à la concurrence.

#### B. Méthodologie du benchmarking

Cinq étapes résument le processus de benchmarking :<sup>70</sup>

- 1. lancer l'opération :** quelles améliorations dans quels secteurs et pour quels impacts ?
  - Identification des fonctions clés où l'entreprise doit exceller ;
  - Analyse de performance ;
  - Comparaison par rapport à ce qui se fait de mieux dans le secteur d'activité ;
  - Identification et conception du projet.
- 2. Organiser, les processus visés, les équipes, les individus :**
  - Equipe de benchmarking.
  - Sélection des entreprises les plus performantes sur ces processus ;
  - Définition des méthodes de recueil d'information et les sources.
- 3. Appliquer, mettre en place les processus et les mener à terme :**
  - Recueil des informations ;
  - Gestion de la relation avec les partenaires.
  - Planning.
- 4. Assimiler, regrouper, analyser, synthétiser et proposer :**
  - Evaluation de l'hiatus de performance à combler ;
  - Projection des écarts dans le futur ;
  - Communication autour des écarts et les opportunités d'amélioration.

---

<sup>70</sup> HERMEL, Laurent, AHARD, Pierre, « *100 questions pour comprendre et agir le benchmarking* », éditions AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2010, p 3.

### C. Les types du benchmarking

Le tableau ci-dessous illustre les quatre différents types de benchmarking :

**Tableau II.2 :** Les types de benchmarking.

Type de benchmarking	Description
interne	Comparaisons par rapport à plusieurs services internes à l'entreprise
Compétitif	Comparaisons par rapport à des concurrents directs (producteurs de produits similaires)
fonctionnel	Comparaisons à des services ou départements extérieurs
Horizontal	Comparaisons par rapport au processus ou méthodes de travail

*Source : HERMEL, Laurent, AHARD, Pierre, op.cit., pp 49-54.*

#### 2.4.2.2 La comptabilité à base d'activités (la méthode ABC)

##### ▪ Définition

C'est un outil d'analyse des coûts, par activité qui permet à modéliser les relations entre les ressources, leurs modes de consommation et les objectifs de l'entreprise.

Le principe de la méthode consiste à diviser les activités d'une entreprise pour analyser les filières de couts et évaluer la rentabilité de chaque référence.

Partant de l'idée que tout produit et/ou client consomme des activités elles-mêmes génératrices de coûts, ces différentes références sont divisées en trois groupes (A.B.C) afin de dégager un indicateur de coût.<sup>71</sup>

##### ▪ Les étapes de la méthode ABC :<sup>72</sup>

- identifier les ressources disponibles.
- Affecter les ressources aux activités grâce à un indicateur de ressources et agréger les couts à chaque activité.
- Identifier les activités.
- Identifier un indicateur de couts pour chaque activité.
- Calculer un taux d'indicateur de charges pour chaque activité.

<sup>71</sup> WEGMANN, Gregory, « Pilotage des coûts et des performances », éditions EMS, Paris, 2006, p 17.

<sup>72</sup> Idem, p 17.

- Allouer les couts d'une activité aux objets de couts en utilisant un taux d'indicateur de charges de l'activité.
- Calculer le cout total et par unité des objets de couts.
- Utiliser les couts unitaires pour calculer la rentabilité des produits, réseaux et clients.

### 2.4.2.3 La gestion par processus « Activity Based Management » (ABM)

ABM est un modèle de représentation des flux de gestion d'un produit à partir de processus de gestion, ce processus de gestion permet de modéliser l'élaboration d'un produit appelé produit/processus à partir d'un enchaînement d'activités dépendantes de règles ou de conditions de déclenchement.<sup>73</sup>

La différence entre la méthode ABC et l'ABM est que la méthode ABC fournit des informations concernant les indicateurs de coût, les indicateurs d'activités et les indicateurs de ressources alors que la gestion par processus va ensuite utiliser ces informations pour réduire les coûts et augmenter la valeur, l'ABM est une gestion managériale pure et simple des coûts.

---

<sup>73</sup> TANOUS, Bernard, « Produire et manager par les processus : méthodes et outils », édition AFNOR, Paris, 2016, p 4.

## Section 2 : Les méthodes de mesure de la performance financière

### 1 Les méthodes de mesure de la performance financière

L'analyse de la performance financière porte essentiellement sur les ratios financiers, un ratio est défini comme étant le rapport entre deux grandeurs susceptible de donner une indication, une explication sur la situation financière de l'entreprise.

Plusieurs techniques existent pour analyser les ratios financiers parmi les utilisées :<sup>74</sup>

#### 1.1 Analyse de l'équilibre financier

L'analyse de l'équilibre financier se fonde sur le principe selon lequel les investissements de longue durée doivent être financés par des ressources présentant également un caractère permanent.

Le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN), ces agrégats du bilan qui vont permettre de vérifier le respect de l'équilibre financier.

##### 1.1.1 Le fonds de roulement net

C'est l'excédent des capitaux permanents qui reste à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs acycliques.

Le FRN est la différence entre les capitaux permanents et les actifs fixes restructurés ou, étant donné l'égalité entre le total actif et le total du passif, il peut être obtenu par le bas du bilan en faisant la différence entre les actifs circulants restructurés et les dettes à court terme.<sup>75</sup>

$$FRN (\text{Haut du bilan}) = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes restructurés}$$

$$FRN (\text{Bas du bilan}) = \text{Actifs circulants restructurés} - \text{Dettes à court terme}$$

Si le  $FRN > 0$  indique un excédent de ressources permanentes mises à la disposition de l'entreprise après avoir financé les actifs fixes.

<sup>74</sup> CORHAY, Albert, MBANGALA, Mapapa, « *Fondements de la gestion financière* », éditions l'ULG, Paris, 2007, p 51.

<sup>75</sup> Idem, p 53.

Cet excédent est utilisé généralement pour financer le cycle d'exploitation.

Si le FRN < 0 signifie que les capitaux acycliques ne suffisent pas à financer les actifs acycliques et que ceux-ci sont en partie financés par des ressources à court terme.

### 1.1.2 Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR est un agrégat qui désigne l'ensemble des opérations liées à l'activité de l'entreprise. Il exprime le besoin net de financement des opérations liées au cycle d'activité.

Le besoin en fonds de roulement se mesure par la différence entre les actifs circulants restructurés (ACR) et les dettes à court terme (DCT) hors dettes financières à court terme.<sup>76</sup>

$$BFR = (\text{Actifs circulants restructurés} - \text{Valeurs disponibles}) - (\text{Dettes à court terme} - \text{Dettes financières à court terme})$$

Le BFR peut être décomposé en besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) et en besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE).

$$BFRE = \text{Actifs circulants d'exploitation} - \text{Passif d'exploitation}$$

$$BFRHE = \text{Actifs circulants hors exploitation} - \text{Dettes à court terme hors exploitation}$$

Donc :

$$BFR = BFRE + BFRHE$$

### 1.1.3 Trésorerie Nette (TN)

C'est le disponible appartenant à l'entreprise que se soit dans les comptes courant bancaire ou la caisse.

Donc la TN s'exprime par la différence entre le FRN et le BFR ou bien par la différence entre les valeurs disponibles et les dettes financières a court terme.

$$TN = FRN - BFR$$

$$TN = \text{Valeurs disponibles} - \text{Dettes financières à court terme}$$

<sup>76</sup> Idem, p 55.

Nous pouvons conclure que la trésorerie nette de l'entreprise est positive si et seulement si :

- ✓ Le FRN est positif.
- ✓ Le BFR est négatif.
- ✓ Le FRN est supérieure au BFR.

## 1.2 Analyse par les ratios

### ▪ Définition

Les ratios sont des outils de mesure et de contrôle de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière.<sup>77</sup>

Il existe plusieurs typologies de ratios d'analyse financière :

- Ratios de liquidité
- Ratios de solvabilité
- Ratios de rentabilité

### 1.2.1 Les ratios de liquidité

Il s'agit de savoir dans quelle mesure la vente des stocks et l'encaissement des créances à moins d'un an permettent de payer les dettes à moins d'un an.

Il existe trois ratios pour l'analyse de la liquidité du bilan :<sup>78</sup>

#### 1.2.1.1 Le ratio de liquidité générale

Ce ratio rejoint la notion de fonds de roulement financier ; il doit être supérieur à 1 pour traduire un fonds de roulement financier positif.

$$RLG = \frac{\text{Actif réel à moins d'un an}}{\text{Dettes à moins d'un an}} = > 1$$

#### 1.2.1.2 Le ratio de liquidité restreinte

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme à l'aide de l'encaissement des créances et de la trésorerie disponible. Il doit être proche de 1 :

$$RLR = \frac{\text{Créances à moins d'un an} + \text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

Toutefois, lorsque ce ratio est sensiblement inférieur à 1, il peut traduire non pas des difficultés financières mais au contraire une gestion de trésorerie proche de zéro.

<sup>77</sup> GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, « L'analyse financière », édition Gualino, Paris, 2017, p 155.

<sup>78</sup> Idem, P 160.

### 1.2.1.3 Le ratio de liquidité immédiate

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités :

$$RLI = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$$

En raison des découverts bancaires accordés aux entreprises ce ratio est devenu peu significatif.

### 1.2.2 Les ratios de solvabilité

Les ratios de solvabilité mesurent essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise.<sup>79</sup>

Deux ratios permettent d'analyser la solvabilité de l'entreprise :

#### 1.2.2.1 Le ratio d'autonomie financière (RAF)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à s'endetter :

$$RAF = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}}$$

Plus ce ratio est élevé, moins l'entreprise est endettée. En principe, les capitaux propres doivent couvrir au minimum un tiers des dettes.

#### 1.2.2.2 Le ratio de solvabilité générale (RSG)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à payer l'ensemble de ses dettes en utilisant ses actifs :

$$RSG = \frac{\text{Total actif}}{\text{Total des dettes}} = > 1$$

### 1.2.3 Les ratios de rentabilité

#### ▪ Définition

Une rentabilité, c'est un résultat par rapport à un investissement et de ce fait, c'est la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices d'une façon permanente dans le cadre de ses activités.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, *op.cit.*, p 160.

<sup>80</sup> ALAIN MARION, « *Analyse financière ; concepts et méthodes* », 2<sup>ème</sup> édition, DOUNOD, Paris, 2001, p 167.

- **Les différents types de rentabilité**

Il existe trois types de rentabilité.

### 1.2.3.1 La rentabilité commerciale

C'est la rentabilité de l'entreprise à travers son chiffre d'affaires. Elle se calcule comme suit :

$$\text{RENTABILITE COMMERCIALE} = \text{RN} / \text{CAHT}$$

Le résultat représente le bénéfice réalisé par chaque unité monétaire de vente nette. Elle aide la direction sur la détermination du prix de vente de chaque unité.

### 1.2.3.2 La rentabilité des capitaux engagés auparavant appelée la rentabilité économique

Elle mesure l'efficacité dans l'utilisation des actifs mis à la disposition de l'entreprise. Elle peut être calculée avant ou après impôts sur les bénéfices.<sup>81</sup>

$$\text{RENTABILITE DES CAPITAUX ENGAGES} = \text{ACTIF ECONOMIQUE} / \text{CAPITAUX ENGAGES (Capitaux propres + dettes financières)}$$

### 1.2.3.3 La rentabilité financière

Elle mesure la rentabilité des seuls capitaux propres et elle intéresse surtout les apporteurs de capitaux. Elle peut être calculée avant ou après impôts sur les bénéfices.<sup>82</sup>

$$\text{RENTABILITE FINANCIERE} = \text{RESULTAT NET} / \text{CAPITAUX PROPRES}$$

Les praticiens de l'analyse financière considèrent que quelque soit le secteur d'activité d'appartenance de l'entreprise, la rentabilité financière ne doit pas être en dessous de 10%.

## 1.3 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

### Définition

Les SIG constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise ils permettent :<sup>83</sup>

- De comprendre la formation du résultat net.

<sup>81</sup> Idem, p 168.

<sup>82</sup> THIBIERGE, Christophe, « *Analyse financière* », Edition Vuibert, Paris, 2007, p 84.

<sup>83</sup> GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, « *L'essentiel de l'analyse financière* », Editions Gualino, Paris, 2016, p 55.

- De suivre dans l'espace et dans le temps l'évolution de la performance et de la rentabilité de l'activité de l'entreprise.

### 1.3.1 La nature et calcul des SIG

Les soldes intermédiaires de gestion sont calculés en cascade à partir des éléments continus dans le compte de résultat.

**La marge commerciale :** elle ne concerne que les entreprises commerciales ou celles ayant une activité de négoce.

Elle représente la ressource dégagée par l'activité commerciale de l'entreprise et permet d'apprécier l'évolution de sa politique commerciale globale ou par ligne de produits.

**Marge commercial = Vente de marchandises nette de RRR accordées – (Achat de marchandises nettes de RRR obtenues + Variation de stock de marchandises)**<sup>84</sup>

**La production de l'exercice :** elle ne concerne que les activités industrielles et de services. Elle permet d'apprécier l'ensemble de l'activité de production de l'entreprise.

**Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée**<sup>85</sup>

**La valeur ajoutée (VA) :** elle représente la richesse créée par l'entreprise et mesure le poids économique de celle-ci.

**VA = Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommation de l'exercice en provenance de tiers**<sup>86</sup>

**Excédent brut d'exploitation (EBE) :** il représente la part de VA qui revient à l'entreprise et aux apporteurs de capitaux. L'EBE exprime la capacité de l'entreprise à dégager des ressources de trésorerie par son activité principale.

**EBE = VA – Impôts et taxes – Charges de personnel + Subvention d'exploitation**<sup>87</sup>

**Résultat d'exploitation ou opérationnel :** il représente le résultat généré par l'activité qui conditionne l'existence de l'entreprise, il mesure la performance

---

<sup>84</sup> GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, « *Analyse financière : Les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier* », Editions Gualino, Ed. 7, Paris, 2017, p 8.

<sup>85</sup> Idem.

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

industrielle et commerciale de celle-ci en tenant compte de sa politique d'investissement.<sup>88</sup>

**Résultat d'exploitation = EBE + Reprises sur amortissement et provision + Autres produits – Dotation et amortissement et provision d'exploitation - Autres charges**

**Résultat financier :** il permet de mesurer l'impact de la politique de financement (placement, emprunt ...)

**Résultat financier = Produits financier – Charges financières**

**Résultat courant avant impôt :** il mesure la performance de l'activité économique et financière de l'entreprise.

**RCAI = Résultat d'exploitation + Quote-part de résultat sur opérations faites en commun + Résultat financier**

**Résultat exceptionnel :** il représente le résultat des opérations non courantes de l'entreprise, il n'est pas calculé à partir d'un solde précédent.

**Résultat exceptionnel = Produits exceptionnel – Charges financières**

**Résultat net de l'exercice :** il correspond aux ressources qui restent à la disposition de l'entreprise après tous les aspects économique et fiscaux, il est destiné à la distribution aux associés, la constitution des réserves et à l'autofinancement de l'entreprise.

**Résultat net de l'exercice = RCAI + Résultat exceptionnel – Participations – Impôt sur les bénéfices**

---

<sup>88</sup> Ibid.

### **Section 3 : La relation entre les contrôles internes et la performance financière.**

#### **1 La relation entre le contrôle interne et la performance financière à travers les objectifs du CI.**

Les définitions, les objectifs et les rôles du contrôle interne prédéterminés dans le premier chapitre permettent de tirer des relations entre le contrôle interne et la performance financière en ce focalisant sur deux aspects essentiels : la fiabilisation des informations et la protection du patrimoine.

##### **1.1 La fiabilisation des informations :**

La performance financière d'une entreprise se détermine à partir des informations comptables et financières. Pour éviter toute erreur, l'entreprise doit disposer de toutes les informations qui reflètent l'image fidèle de l'organisation. Le contrôle interne rend fiable l'information comptable et financière au sein d'une entreprise.

Mais, la fiabilité seule ne suffit pas. L'information doit parvenir à tant au centre de décision pour permettre une prise de décision rapide face à un environnement changeant la manière dont l'information circule peut donc influencer la vie de l'entreprise.

Chose qui est garantie avec la présence du contrôle interne en produisant une information financière de qualité.

##### **➤ Vis-à-vis des administrations**

Le contrôle interne mis en place doit permettre de se prémunir contre un risque de non respect des principes de règles comptables et sociales en vigueur. Si tel n'était pas le cas, un contrôle fiscal de la part de l'administration pourrait aboutir à un redressement important préjudiciable à la société.<sup>89</sup>

##### **➤ Vis-à-vis du personnel**

Le personnel s'intéresse à la qualité de l'information financière figurant dans les bilans et les comptes de résultats propres à chaque agence. Il est par conséquent nécessaire que les explications accompagnant ces données chiffrées puissent être comprises par tout les employés de l'entreprise, notamment pour ce qui concerne les modalités de répartition

---

<sup>89</sup> Eric, Bonin, Jean-Luc Rossignol, « le contrôle interne des entreprises de travail temporaire d'insertion. La nécessité d'un diagnostic des processus », La Revue des Sciences de gestion 2007/2 (n°224-225), p 41.

des charges communes. Chacun doit être capable de retrouver le calcul des parties variables des rémunérations et pouvoir vérifier la bonne affectation des montants.<sup>90</sup>

➤ **Vis-à-vis des actionnaires**

Les conseils d'administrations analysent les bilans d'activité de l'entreprise pour s'assurer de la concordance de ce qu'ils ont réalisé avec ceux mentionnés dans les conventions signées et financées leurs fonds. Les informations transmises dans les bilans d'activité doivent correspondre à celles figurant dans les tableaux de résultats. Ces bilans de compétence sont souvent remplis par le personnel qui n'a peut-être pas les qualifications comptables requises.<sup>91</sup>

Les procédures de contrôle interne doivent donner la possibilité de s'assurer qu'une personne qualifiée vérifie les informations mentionnées dans ces bilans de compétence pour garantir la cohérence avec les données comptables.

## **1.2 La protection des actifs du patrimoine et des ressources de l'entreprise :**

La protection du patrimoine concerne aussi la bonne conservation physique des biens, que la prévention des erreurs, la fraude, de négligence...etc.

### **A. La protection et sauvegarde du patrimoine :**

Il s'agit essentiellement des matériels et des stocks. La non protection de ces derniers entraînerait leur dégradation précoce ; ce qui affecterait l'actif immobilisé (pour les matériels) et l'actif circulant (pour les stocks). La performance financière serait alors entamée.

Pour éviter cette situation, le contrôle interne vient donc favoriser le suivi régulier des biens et la bonne conservation de ceux-ci.

### **B. Prévention des erreurs, fraudes et négligences :**

La bonne séparation des fonctions, favorise l'auto-contrôle et la rectification des erreurs. Ainsi pour l'encaissement par exemple, quatre services seront concernés : Service de la facturation, service de la comptabilité générale, service de recouvrement et de la trésorerie et le directeur financier.

---

<sup>90</sup> Idem., p 42.

<sup>91</sup> Ibid.

Ainsi le contrôle interne prévenant les fraudes, les erreurs et les négligences, contribue donc à l'obtention de l'image réelle de l'entreprise et à l'amélioration de sa performance financière.

### **2 La relation entre le contrôle interne et la performance financière selon les spécialistes au fil des années :**

Les contrôles internes fournissent une évaluation indépendante de la qualité du rendement des gestionnaires dans l'exécution des responsabilités assignées pour une meilleure performance financière.

Les systèmes de contrôles internes, y compris l'audit interne, visent principalement à améliorer la fiabilité de la performance financière, soit directement ou indirectement en augmentant la responsabilisation des fournisseurs d'information au sein d'une organisation.

Le contrôle interne a un objectif beaucoup plus large, de sorte que le niveau d'organisation des problèmes de contrôle est associé à des revenus plus faibles, qui explorent les liens entre la divulgation des faiblesses importantes et la fraude, la gestion des bénéfices ou les redressements.

Un système de contrôle interne efficace est en corrélation sans équivoque avec le succès de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs en matière de revenus. Un contrôle interne efficace implique : un examen régulier de la fiabilité de l'intégrité de l'information financière et opérationnelle, un examen des contrôles utilisés pour protéger les actifs, une évaluation de la conformité des employés aux politiques de gestion, aux procédures et aux lois et règlements applicables, une évaluation de l'efficacité et de l'efficience avec lesquelles la direction atteint ses objectifs organisationnels.<sup>92</sup>

La plupart des organisations ne mettent plus en place un système de contrôle interne en tant qu'exigence réglementaire, mais aussi parce qu'il permet de s'assurer que toutes les activités de gestion sont correctement exécutées.

De plus, les organisations se font un devoir de former, d'éduquer et de sensibiliser leurs employés sur la façon d'utiliser ces systèmes de contrôle interne puisque son efficacité dépend de la compétence et de la fiabilité des personnes qui l'utilisent. Toutes ces mesures de contrôle garantissent que tout risque susceptible d'affecter la capacité de

---

<sup>92</sup> KARFOUL, Hazem, LAMARQUE, Eric, « Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire », *Management & Avenir* 2011/8, (n°48), P 367.

l'entreprise à atteindre ses objectifs est évité de manière appropriée et devrait se produire à tous les niveaux et dans toutes les fonctions de l'organisation.<sup>93</sup>

Le contrôle interne est un contrôle préventif, détective et correctif<sup>94</sup>

- **préventif** permet de prédire les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent, d'effectuer des ajustements et de prévenir les erreurs, les omissions ou les actes malveillants dans le but de produire une information financière de qualité.<sup>95</sup>

- **détectives** utilisé pour détecter et signaler l'occurrence d'une omission, d'une erreur ou d'un acte malveillant pour ne pas fournir aux utilisateurs une information financière non fiable.<sup>96</sup>

- **correctifs** permet de s'assurer que l'impact d'une menace est minimisé, d'identifier la cause d'un problème ainsi que les erreurs correctes découlant du problème. Le contrôles interne corrige les problèmes découverts et modifie le système de traitement pour minimiser l'apparition future du problème. La gestion des risques englobe un ensemble de ressources, de comportements, de procédures et d'actions qui est adapté aux caractéristiques de chaque organisation et qui permet aux gestionnaires de maintenir les risques à un niveau acceptable pour l'entreprise.<sup>97</sup>

La gestion des risques et les systèmes de contrôle interne se complètent dans le contrôle des activités de l'entreprise. Son objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques de l'entreprise. Les risques qui dépassent les niveaux acceptables fixés par l'organisation sont traités sous réserve de plans d'action pour ne pas affecter la performance financière de l'entreprise.

Depuis quelque temps déjà, la gestion des risques en général et le contrôle interne en particulier sont considérés comme des éléments fondamentaux de la gouvernance organisationnelle. Par conséquent, la gestion des risques commence à être perçue comme un nouveau moyen de gestion stratégique de l'entreprise, liant la stratégie commerciale aux risques quotidiens et optimisant ensuite ces risques afin de réaliser de la valeur.

---

<sup>93</sup> Idem.

<sup>94</sup> K H, Spencer, Picket, " The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING ", Editions John Wiley & Sons, Chichester, 2005, P 98 [Notre Traduction]

<sup>95</sup> Idem.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.

### L'indépendance des contrôleurs

La compétence et la motivation des contrôleurs améliorent leur perception des comportements opportunistes des membres de l'entreprise, mais leur indépendance à l'égard des dirigeants conditionne l'application de sanction en cas de comportements déviants.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> CHRYSTELLE, Richard, « L'indépendance de l'auditeur : pairs et manques », *Revue française de gestion*, 2003/6 (n°147), P 121.

### Conclusion

L'objectif de performance se doit être exemplaire : précis, tangible, accessible, renvoyant à l'effort. Il n'est, en effet, pas possible d'associer le terme de performance à un énoncé flou ou imparfait.

Si nous avons voulu, dans ce chapitre, de faciliter l'élaboration, la mise en œuvre de la performance financière, c'est d'une part, à cause de cette nécessité de perfection, d'autre part pour montrer la relation qu'elle existe entre les deux notions « contrôle interne » et « performance financière » et comment le contrôle interne peut améliorer la performance financière de l'entreprise.

Le contrôle interne répond à ces enjeux en permettant une mesure, ainsi qu'un pilotage actif de la performance de l'entreprise. C'est un instrument qui a pour but de décliner dans les différentes centres de responsabilité, la stratégie et les différents objectifs financier et non financier de l'entreprise, ainsi que d'aider à leurs réalisations par les opérationnels.

Pour compléter notre travail il convient de concrétiser les approches théoriques sur le terrain à travers une étude de cas dans le chapitre suivant.

**Chapitre III : La  
contribution du contrôle  
interne à la performance  
financière de la société  
Générale Maritime  
« GEMA »**

## Introduction

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, nous avons effectué une étude au sein de l'entreprise GENERALE MARITIME et précisément au niveau de la direction financière et comptable.

Notre objectif à travers ce cas pratique est de déterminer la contribution du contrôle interne à la performance financière.

Pour cela notre travail portera en premier lieu sur la présentation de l'entreprise, en second lieu sur l'analyse de l'entretien effectué par les cadres de l'entreprise qui permet de connaître l'existence d'un système de contrôle interne au sein de GEMA et comment fonctionne, pour en finir par une analyse des bilans financiers et les tableaux des comptes de résultats dont la durée s'étalent entre 2015 et 2017 et pour pouvoir étudier l'équilibre financier à travers les agrégats et les ratios financiers.

**Chapitre III : La contribution du contrôle interne à la performance financière de la société Générale Maritime « GEMA »**

**Section 1 : Présentation générale de l'entreprise**

**1 Identification de l'entreprise :**

**1.1 Création :**

La société Générale Maritime « GEMA » a acquis le statut d'EPE/SPA en application de procédures relatives à l'autonomie des entreprises à savoir :

- Le décret 87/156 du 04/07/1987 portant sur la restructuration de la générale maritime.
- L'acte notarié du 05/06/1990 portant transformation de l'E.N.C.A.T.M « Entreprise Nationale de Consignation et d'activités Annexes au Transport Maritime » en EPE.SPA.
- L'acte notarié du 04/03/1991 portant modification de l'objet social et changement de dénomination de l'entreprise E.N.C.A.T.M devenu GEMA société générale maritime.

**1.2 Forme juridique :**

La société générale maritime « GEMA » est une EPE/SPA au capital social de 327 900 000 DA détenus à 100% par le groupe Algérien de transport maritime « G.A.T.MA ».

**1.3 Localisation :**

Son siège social est situé au 2, rue JAWAHARLAL NEHRU (ex. BEZIERS), Alger.

**1.4 Effectif :**

L'entreprise emploie un effectif de 161 agents toutes catégories sociales confondues durant le 1<sup>er</sup> semestre 2016.

**1.5 Domaine d'activité :**

L'entreprise a pour activité principale la consignation de navires et conteneurs, le courtage maritime et comme activité annexe le transit, l'avitaillement et le ravitaillement et

la formation académique en matière de gestion maritime à travers l'ouverture d'un centre de formation dénommé « gemaform ». Elle exerce son activité dans tous les ports de commerce algériens.

### 1.5.1 La consignation :

#### 1.5.1.1 La consignation des navires :

La consignation des navires est l'activité principale de GEMA. Le consignataire de navire est un mandataire salarié du transport. Il est chargé d'agencer l'escale du navire dans le port, d'assurer sa conduite en douane, de recevoir les marchandises à embarquer et de délivrer les marchandises débarquées pour le compte de transporteur (armateur) sur document, sans, pour autant, prendre en charge les cargaisons.

L'analyse du métier d'agent consignataire de navire présente cinq fonctions cardinales :

- a) **La fonction technique** : cette fonction comprend l'accueil du navire dans le port, l'organisation de son escale et la commande de tous les services nécessaires à sa mise à quai et son séjour dans le port.
- b) **La fonction commerciale** : cette fonction œuvre à :
  - Louer les services de transport aux armateurs ;
  - La recherche, la négociation, la cotation et la fixation du fret ;
  - La réception des marchandises sur documents à l'embarquement pour le compte de l'armateur (booking manifeste, comptable et consignation).
  - La livraison des marchandises au débarquement pour le compte de l'armateur ;
  - La fonction du fret maritime et des frais divers et taxes ainsi que les frais de débarquement ou d'embarquement selon le terme du contrat commercial (FOB ou coût F) ;
  - La transmission des opérations commerciales durant le séjour du navire au port et l'établissement des documents relatifs à l'escale à savoir : Manifeste cargo, manifeste fret, connaissance.
- c) **La fonction gestion des comptes d'escale** : C'est la fonction d'un compte d'escale d'un navire dans un document reprenant toutes les dépenses et les recettes relatives à l'escale du navire pour le compte de l'armateur. Le document doit comprendre toutes les pièces justificatives.
- d) **La fonction courtage maritime** : Cette fonction assure la mise en douane du

navire par l'établissement et de dépôt des documents exigés signés par le capitaine auprès de l'administration des douanes à l'entrée et à la sortie du navire du port.

- e) **La fonction juridique :** Etant mandataire de l'armateur, le consignataire peut être désigné pour représenter son mandat en justice, ainsi qu'intervenir dans le règlement des litiges et contentieux (perte ou avarie de la marchandise).

### 1.5.1.2 La consignation des conteneurs :

Cette activité est présentée par la réception, la gestion et le suivi des conteneurs depuis leur arrivées jusqu'à leur restitution. La consignation des conteneurs suit leurs mouvement, tient informés leurs propriétaires et établit la facturation.

### 1.5.2 L'affrètement maritime en ligne régulière :

L'affrètement maritime dit aussi recrutement de fret est défini par la mise en contact d'armateurs et des opérateurs économiques (importateurs, exportateurs) afin de conclure un contrat de transport. Dès que le contrat est signé, GEMA touche une commission de 3% du montant du coût de fret de la part de l'armateur. Cet affrètement concerne les lignes régulières caractérisées par un programme de transport, des délais d'embarquement et la date d'entrée et la sortie des navires du port.

### 1.5.3 L'affrètement maritime en tramping :

Son rôle est de trouver un arrangement du transport entre le client et le transporteur, d'une part, et de conseiller le client et de l'orienter vers le meilleur fret, d'autre part. Pour cela, il faut choisir des conditions avantageuses pour le transport d'un certain type de marchandises au profit du client en lui faisant obtenir le taux de fret le moins coûteux avec des délais d'acheminement raisonnables.

Le recrutement de fret en tramping est caractérisé par :

- L'irrégularité des lignes comme l'indique le mot « tramping » ;
- L'affrètement des marchandises homogènes telles que les matériaux de construction et d'autres produits à l'exception des produits pharmaceutiques et alimentaires ;
- Des itinéraires qui ne sont pas fixes ;
- Un à deux clients ;
- Changement au niveau du port désigné.

### 1.5.4 Avitaillement :

Suite à la dissolution de la société mixte COMARPEX, l'activité avitaillement de navires a été transférée à GEMA.

### 1.5.5 Formation :

A partir du mois d'avril 2015 GEMA a ouvert un Centre de formation dénommé « gemaform » dans l'objectif d'assurer la relève dans les métiers liés au secteur maritime et portuaire.

### 1.5.6 Transit International :

Le Groupe GEMA intervient à travers sa filiale FILTRANS dans les activités de transit, transport terrestre de marchandises, entreposage de marchandise, parc sous douane.

## 1.6 Réseau commercial :

L'entreprise est implantée au niveau des principaux ports de commerce à travers neuf (9) Agences Maritimes.

## 2 Filiale et participations :

### 2.1 Filiale :

L'entreprise dispose dans son portefeuille :

#### a) La filiale FILTRANS :

C'est une filiale qui intervient dans le secteur de la logistique en tant que commissionnaire en transport international, manutentionnaire, transporteur terrestre, entreposage de marchandises sous douane, entreposage de conteneurs vides.

Elle est dotée d'un capital social de 10 millions de dinars passé à 200 millions en 2007 par incorporation de réserves, détenu à 100% par GEMA.

#### b) AVICAT : une filiale dissoute.

### 2.2 Les prises de participations :

L'entreprise dispose également de participations dans les sociétés suivantes :

#### ➤ ALGERIE-LIGABUE-CATERING (SPA) :

Elle a été créée en mars 2003 en association avec un partenaire Italien LIGABUE.

Activité : Catering et restauration collective avec comme principal client « bases de vie de Sonatrach ».

Capital social : 300 millions de dinars, détenu à 35% par GEMA et à 65% par la

partie Italienne LIGABUE.

➤ **S.I.H (Société d'Investissement Hôtelière) (SPA) :**

Créée en 1997, la S.I.H dispose dans son portefeuille de l'hôtel shératon d'Alger, club des pins et de l'hôtel renaissance à Tlemcen, J.W Marriot à Constantine et l'hôtel Four Point à Oran.

Capital social : 17 393 000 KDA détenu à hauteur de 6.60% par GEMA représentant 1 148 000 KDA et 93.40% entre 14 autres organismes publics portuaires et financiers. Suite à une série d'augmentation du capital, les nouveaux apports feront ressortir une participation cumulée de GEMA dans le capital de cette société de 2 048 000 000 DA.

➤ **SAIDAL :**

Acquisition en 2001 des titres pour 79 418 KDA ayant généré des dividendes de 4 000 KDA pour chacun des exercices (2015 et 2016).

### 2.2.1 Prises de participations dans une société dissoute :

- L'entreprise COMARPEX-ALGERIE (SPA) a été créée en janvier 2005 en association avec un partenaire français COFRAPEX. L'entreprise GEMA détenait une participation de 21% dans le capital social de cette société. En décembre 2015 cette société a été dissoute et mise en liquidation le 05 janvier 2016. Une partie de ses effectifs a été redéployée vers GEMA qui œuvre à développer l'activité d'avitaillement et le ravitaillement.
- La société Sudcargos Algérie dans laquelle GEMA détient une participation de 38% est dissoute en 2008.

### 2.2.2 Prises de participation transférée :

L'entreprise SOGRAL (SPA) a été créée en 1995 avec un capital social de 90 millions de dinars détenu à 36% par GEMA et 64% par la SGP FIDBER. Les actions détenues par GEMA dans cette société ont fait l'objet d'un transfert à la valeur nominale de 32 400 000,00DA, au profit du Groupe TRANSTEV, résolution du CPE du n°03/145 du 17/09/2015, AGEX de GEMA du 10/02/2016 et AGEX de SOGRAL du 07/03/2016.

Le remboursement du montant de ces actions par SOGRAL n'est pas effectué. Le montant des titres a été logé dans le compte « Créances d'immobilisations financières ».

## 3 L'organisation de l'entreprise :

### 3.1 L'organigramme :

GEMA adopte une organisation par 'direction' de manière à ce que chaque directeur soit rattaché directement au président directeur général (cf. Annexe 2 : Organigramme de GEMA).

### 3.2 Description de différentes directions :

#### a) Direction générale :

L'intervention et le rôle de la direction générale se situe sur le long et moyen terme ; elle est chargée de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

#### b) Responsable management qualité :

- Animer et suivre le fonctionnement du système de management de la qualité ;
- Coordonner l'élaboration, l'application et la mise à jour du système documentaire du S.M.Q ;
- S'assurer que les processus nécessaires au S.M.Q de l'entreprise sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- Sensibilisation sur le S.M.Q ;
- Organiser et animer les réunions périodiques du comité de pilotage ;
- Programmer et préparer les réunions de la revue de direction ;
- Planifier et conduire les audits qualité internes ;
- Évaluer les auditeurs internes de qualité ;
- Déterminer les actions de formation prévues dans la démarche qualité ;

#### c) Assistant audit :

- Programme et réalise des missions d'audits de l'ensemble des fonctions de l'entreprise ;
- Elabore le support technique des missions d'audit ;
- Conseille la direction générale sur les actions d'amélioration à promouvoir dans le cadre du contrôle de gestion ;
- Assiste les agences maritimes dans la mise en œuvre des procédures d'audit ;
- Etablit à l'intention de la direction générale des rapports d'audit accompagnés de recommandations.

### d) Direction commerciale et marketing :

- L'organisation, l'animation et la coordination de l'activité consignment de l'entreprise ;
- Le contrôle et le suivi de la gestion financière des armateurs à l'endroit de l'ensemble des agences maritimes ;
- La programmation et la réalisation des missions de prospections commerciales ;
- L'établissement des rapports d'évaluation des actions commerciales engagées.

### e) Direction administration générale et affaires juridiques :

Bureau d'ordre général. Il comprend une :

#### ▪ **Sous-direction administration générale :** Elle est chargée de :

- L'élaboration et le suivi des procédures de gestion ;
- L'élaboration des différents documents administratifs ;
- Veillez à la sécurité de l'entreprise ;
- L'élaboration des différents contrats avec les tiers de l'entreprise ;
- Les moyens généraux : la gestion du patrimoine du siège et la gestion des archives.

#### ▪ **Sous-direction ressources humaines :** Elle est chargée de :

- La convention collective ;
- L'élaboration et le suivi de politiques en matière de gestion du personnel ainsi que la gestion des carrières et de la formation ;
- L'élaboration et le suivi des procédures concernant les ressources humaines ;
- La centralisation des données RH ;
- Le contrôle et l'assistance des agences maritimes en matière de la gestion des compétences.

### f) Direction organisation et systèmes d'informations :

Cette structure est composée du directeur et son secrétariat, d'une équipe d'informaticiens. Elle est chargée d'assurer :

- La conception et la réalisation des systèmes d'information ;
- La conception et la gestion du dictionnaire des données de l'entreprise ;
- Les choix techniques sur les aspects hardware, software et réseaux ;
- Le développement et la rentabilisation des ressources informatiques ;
- L'efficacité des schémas organisationnels et informationnels ;

- La normalisation et la codification des procédures et supports ;
- Conception et mise en œuvre des schémas informationnels de l'entreprise en collaboration avec les fonctions centrales ;
- Participation à la définition du plan informatique conformément au schéma approuvé par la direction générale et dans le cadre de développement de l'entreprise ;
- Elaboration, et le suivi de la réalisation et la diffusion des manuels de procédures (adaptation et mise à jour).

### **g) Direction finances comptabilité et portefeuille :**

- L'élaboration et le suivi des politiques en matière de comptabilisation, du budget et la gestion financière de l'entreprise ;
- L'élaboration et le suivi des procédures comptable ;
- La gestion centralisée de la trésorerie et la centralisation de la comptabilité des agences maritime et la comptabilité des autres activités ;
- La gestion du portefeuille de l'entreprise, ses filiales et ses différentes prises de participation ;
- La supervision et la finalisation du bilan comptable et fiscale de l'entreprise et le bilan consolidé du groupe.

### **3.3 La structure de la Direction finances comptabilité et portefeuille :**

La DFCP est composé d'un département nommé « comptabilité entreprise » rattaché directement à la DFCP. Ce département est structuré par deux services, le service comptabilité Gemaform et le service comptabilité siège.

Le directeur de la DFCP a pour mission principal :

- Tenir la fonction comptabilité générale et gérer la trésorerie et les flux ;
- Elaboration des rapports de gestion, rapports d'activités, et les différents états et situations demandées par la hiérarchie ou la tutelle de Gema ;
- Contribution à l'élaboration des budgets de l'entreprise ;
- Assurer le reporting financier.

#### **3.3.1 Département comptabilité entreprise :**

Ce département est responsable sur la gestion est la centralisation de la comptabilité de l'ensemble des activités de l'entreprise GEMA, le suivis de la comptabilité des agences maritime et l'élaboration des états financiers de l'entreprise. Le département comptabilité

entreprise chapeaute deux services qui sont :

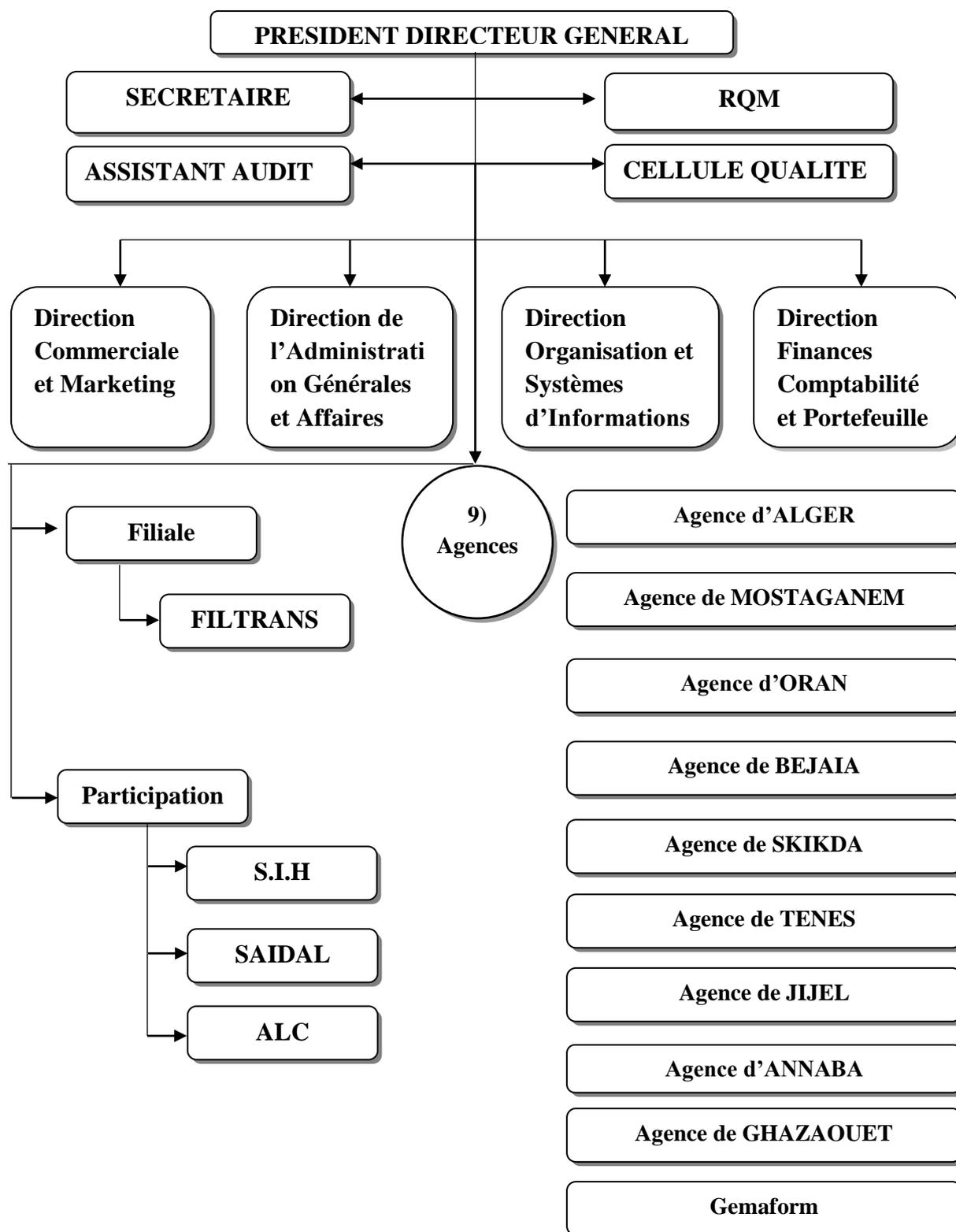
### **3.3.1.1 Service comptabilité siège :**

La mission principale du service comptabilité siège est la tenue de la comptabilité générale liée au siège de l'entreprise GEMA, le comptable procèdent au jour le jour à l'enregistrement des différentes opérations en fur et à mesure de leur survenance.

### **3.3.1.2 Service comptabilité Gemaform :**

Ce service a une relation directe avec le centre de formation gemaform, il est chargé de la tenue comptable de ce dernier et fourni les informations nécessaires au département comptabilité entreprise pour des raisons de suivi et de centralisation.

**Figure III.1 :** Organigramme générale de la société Générale Maritime « GEMA »



Source : d'après les documents internes de la société Générale Maritime « GEMA »

## Section 2 : présentation et analyse de l'enquête au sein de la société GEMA

Cette partie sera consacrée à :

- La présentation de la méthodologie qui a été utilisée pour réaliser l'étude.
- La présentation et l'analyse des données collectées au cours des entretiens avec les cinq cadres dirigeants de la société Générale Maritime.

Cette enquête a pour but d'identifier l'impact du contrôle interne sur la performance financière au niveau de la société « GEMA ».

### **3.1 Cadre méthodologique de l'étude**

#### **3.1.1 Moyens d'entretien**

Pour l'enquête qui va nous permettre d'engendrer des réponses à la problématique posée dans notre mémoire, nous avons décidé d'effectuer des entretiens. En effet, la méthode choisie pour cette recherche est qualitative basée sur la sélection du profil de nos interlocuteurs et non pas sur la représentativité quantitative des propositions (sondage).

#### **3.1.2 Population ciblée**

La population qui a été choisie pour l'enquêter est composée de cinq cadres opérationnels de la société « GEMA »:

- Interviewé numéro 1 : consultant PDG.
- Interviewé numéro 2 : directeur des finances et de comptabilité.
- Interviewé numéro 3 : chef de département finances et comptabilité de l'agence d'Alger.
- Interviewé numéro 4 : Responsable de la cellule audit.
- Interviewé numéro 5 : responsable management qualité.

Ces cinq interlocuteurs ont deux points en commun :

- Une bonne connaissance de l'entreprise, une expérience avérée dans le domaine du contrôle interne. Ils occupent des postes de responsabilité (rang N-1)
- Il y a lieu de noter : ne figure pas cependant dans la liste des cadres audités les responsables de l'organisation et du commerciale faute de disponibilité.

## 3.1.2 Lieux et période de l'enquête

L'entretien s'est déroulé sur le lieu de travail de chaque interlocuteur durant le mois de mai 2018, cet entretien a duré 1 heure et 30 min pour chaque interrogé.

## 3.1.3 Elaboration du guide d'entretien

La collecte de données pour notre recherche se fera à travers des entretiens directifs où les questions sont préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis, ces questions tournent autour de notre thème « la contribution du contrôle interne à la performance financière », se sont divisées en trois axes, où chaque axe portera sur un sous thème dérivé du thème général. (Voir **Annexe III.1**)

- Le premier axe : le contrôle interne dans la société GEMA.
- Le deuxième axe : risques et performance financière au niveau de GEMA.
- Le troisième axe : forme la conclusion.

Les cinq entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des interviewés et écrites manuellement par ces derniers afin de faciliter notre phase d'analyse.

## 3.1.4 Objectifs de l'enquête

Les objectifs principaux de cette enquête est de recueillir les informations nécessaires afin de déceler l'existence d'un lien entre le contrôle interne et la performance financière de la société GEMA, de détecter les déficiences existantes, de connaître les causes d'insatisfaction éventuelle, et de proposer des recommandations.

## 3.2 Analyse de l'enquête

Après avoir présenté l'étude envisagée de la méthodologie suivie pour bien mener notre recherche, il devient indispensable de présenter les résultats qui découlent de cette étude.

### 3.2.1 Réponses des interrogés

#### Premier axe : le contrôle interne dans la société GEMA

##### Remarque

Le bloc composé de la question1, la question2, la question3, la question4, la question5 et la question7 sont convenues par tous les interlocuteurs.

- Nous cherchons à travers la première question destinée aux interlocuteurs, si il existe une cellule chargée de la coordination du contrôle des activités et du dispositif de contrôle interne, ils répondent affirmativement en précisent la cellule responsable, c'est la cellule d'audit interne. A cela s'ajoute l'audit légal exercé par deux commissaires aux comptes.
  
- La deuxième question permet de savoir, si l'entreprise possède un manuel de procédures de gestion, ils répondent par oui, en rajoutant que ces procédures de gestion sont regroupées au niveau du manuel qualité en répondant sur les différentes exigences réglementaires et qu'elles régissent l'ensemble des fonctions et processus au sein de l'entreprise en synthétisant la norme ISO 9001 version 2015.
  
- Quand les interviewés furent questionnés par rapport aux raisons d'avoir un manuel de procédures de gestion, ils disaient que c'est dans le but de :
  - ✓ Expliquer les modalités d'application.
  - ✓ Sauvegarder les actifs de l'entreprise.
  - ✓ Harmoniser le mode d'exécution des tâches.
  
- A travers la troisième question nous voulions savoir si l'entreprise suit un référentiel de contrôle interne, les interrogés répondent par la négation, en précisant qu'ils s'inspirent des normes généralement admises en Algérie.
  
- A la quatrième question qui cherchait les moyens d'évaluation de l'efficacité des activités du contrôle interne, les réponses des interviewés étaient :
  - ✓ L'audit interne exercé sur la base d'un programme d'action.
  - ✓ Les audits qualité couvrant les processus qualité.
  - ✓ L'audit légal est exercé par deux commissaires aux comptes.
  
- Nous avons demandé dans la cinquième question leurs besoins en information pour une application correcte du contrôle interne, les interviewés répondent :
  - ✓ qu'on aura besoin d'un manuel des normes comptable et la réglementation fiscale,
  - ✓ Un manuel relatif à l'environnement de l'entreprise,

- ✓ les procédures et les instructions de travail
- ✓ Mise en œuvre des remarques, observations et recommandations formulés dans les différents rapports d'audit.

A travers sixième question, nous cherchons à connaître le rôle de chaque interviewé dans le processus de contrôle interne, et à travers les réponses nous avons pu dresser le tableau ci-dessous.

**Tableau III.1 :** Rôle d'interlocuteur dans le processus de contrôle interne

<b>Profil d'interlocuteur</b>	<b>Rôle d'interlocuteur dans le processus du contrôle interne</b>
Consultant PDG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Œuvrer dans le cadre du respect du système de contrôle interne mis en place au sein de GEMA.</li> <li>- Signaler pour correction, toutes déviations constatées.</li> </ul>
Directeur des finances et de la comptabilité	-S'assurer de l'application des procédures à travers le contrôle des dossiers de paiement et de comptabilisation, PV, flux d'information, recouvrement...
Chef de département finances et comptabilité	- Idem que le DFC.
Directeur d'audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-renforcer le dispositif du contrôle interne et veiller à son application.</li> <li>-détecter et corriger les erreurs.</li> </ul>
Responsable management de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>-S'assurer du respect et de l'application des procédures en vigueur de manière permanente.</li> <li>-L'amélioration continue du système de CI.</li> </ul>

*Source : élaboré par nos propres soins*

- ✓ Nous demandions de savoir aussi, si les activités de contrôle est une partie intégrante dans les opérations quotidiennes de la société GEMA, les interviewés répondent positivement, en affirmant que ces activités de CI sont exercées de manière quotidienne au niveau de la société, a fin de préserver le patrimoine de l'entreprise, et s'assurer de la fiabilité de l'information financière.
- ✓ Dans la dernière question du premier axe, nous voulions savoir si le système de CI au niveau de la société GEMA a des défaillances. La majorité des interviewés 3/5 ont répondu par non, en justifiant leur réponses par l'absence des anomalies ou des réserves majeurs dans les rapports d'audit de l'entreprise.
- ✓ Les deux principaux responsables signale que le SCI ne couvre pas les activités (avitaillement et la formation), du fait que les procédures ne sont pas écrite et validés ce qui implique des défaillances dans le système de CI générale de l'entreprise.

### Deuxième axe : risques et performance financière au niveau de la société GEMA

- Nous avons demandé en premier lieu dans cet axe les risques auxquels GEMA peut être exposée, les réponses étaient différentes, chaque cadre avait une vision propre à lui donc nous avons pu retirer cinq risques :
  - ✓ Changement de la législation relative au commerce extérieur (l'encadrement du volume des importations)
  - ✓ La concurrence des entreprises privées ou publiques actives dans le domaine maritime.
  - ✓ Obsolescence des procédures (La non prise en charge des recommandations des auditeurs).
  - ✓ Les changements au niveau de l'environnement de l'entreprise.
- Par rapport à la question se rapportant à l'inventaire, l'évaluation et le classement de ces risque, les interrogés avaient une réponse convenue.

Les risques sont inventoriés, évalués et classés dans une matrice d'évaluation des risques et intégrés dans la procédure « revue des processus » en fonction de leur gravité et de leur probabilité de survenance.

- A la question de savoir si l'entreprise GEMA dispose un point de référence approprié pour fixer le niveau d'importance relative aux risque, la réponse était positive par tous les interlocuteurs, est que chaque risque est apprécié au moyens de son impact sur la bonne marche de l'entreprise, et les risques à forte propension sont quotidiennement surveillés et gérés.
- A la question de savoir si les risques déjà cités ci-dessus sont couvert de façon adéquate, les réponses étaient positives par tous les interrogés, oui, les risques sont couverts par des actions permanentes (des tests d'évaluation de l'efficacité du CI à travers des plans d'action) et des contrôles inopinés.
- Nous leur avons ensuite demandé si le CI permet-il un contrôle de tous les éléments de l'actif de GEMA, 3 sur 5 des cadres ont répondu par oui, le système de CI est appliqué dans la société de façon à protéger ces actifs. le reste nous a dit oui, sauf pour les nouvelles activités (avitaillement et formation) qui nécessites plus d'effort en matière du dispositif de CI.
- Enfin, à la question de savoir comment peuvent-ils mesurer l'efficacité et la sécurité financière de GEMA, les interviewés citent les cinq méthodes les plus utilisées :
  - ✓ A base de reporting mensuel renfermant les performances de gestion, rapprochant les réalisations des prévisions et analyse des écarts.
  - ✓ A base de différents ratios de productivité et d'analyse financière.
  - ✓ A travers la fiabilité de l'information financière.
  - ✓ A travers le taux et la survenance des actes frauduleux.
  - ✓ A travers les études comparatives entre deux exercices en matière de résultat.

### Troisième axe : conclusion

- Dans la première question nous voulions déterminer le lien entre le CI et la performance financière de l'entreprise, une réponse convenue par tous les interlocuteurs, est que ce lien est perçu a travers les résultats obtenus et leur évolution, mais aussi à travers la pérennité de l'entreprise, la qualité de l'information financière et la protection du patrimoine ainsi la prévention des erreurs et des négligences.

- Dans la dernière question nous allons chercher de déterminer le niveau de corrélation entre les notions CI et performance financière, une réponse unique par tous les interrogés, le niveau de corrélation est très fort, car le contrôle interne contribue fortement et directement à la performance financière.

### 3.2.2 Synthèse des résultats

D'après l'analyse constatée dans l'élaboration de notre enquête, nous avons remarqué qu'il y a beaucoup de similarités dans les réponses des interrogés. Ce qui nous a permis de faire ressortir des synthèses citées ci-dessous.

#### Premier axe : le contrôle interne dans la société GEMA

- L'existence d'une cellule audit interne chargée de la coordination du contrôle des activités et du dispositif de contrôle interne au niveau de GEMA.
- La société GEMA dispose d'un manuel de procédures, qui regroupe toutes les procédures qualité, « manuel qualité ».
- GEMA ne suit aucun référentiel international de contrôle interne, mais s'inspire plutôt des normes généralement admises dans les entreprises du secteur.
- Les moyens d'évaluation de l'efficacité des activités du contrôle interne mis en place par GEMA sont l'audit interne, l'audit légal et l'audit qualité.
- ✓ Les informations que GEMA a besoin pour une application efficace du contrôle interne, sont les différentes réglementations, les procédures et les instructions de travail et aussi les recommandations formulées dans les différents rapports d'audit.
- Les activités de contrôle représentent une partie intégrante dans le travail quotidien de l'entreprise, en respectant les procédures interne de l'entreprise.
- Le système de contrôle interne au niveau de GEMA est performant, sauf pour les nouvelles activités de l'entreprise.

#### Deuxième axe: risques et performance financière au niveau de GEMA

- L'entreprise est exposée aux différents types de risque : politique, économique, concurrence, juridique, etc.
- Les risques aux quels l'entreprise est confrontée sont inventoriés, évalués et classés en se basant sur le degré de gravité et la probabilité de survenance.
- Les risques déjà cités ci-dessus sont couverts de manière adéquate grâce au dispositif de contrôle interne efficace mis en place par GEMA.

## **Chapitre III : La contribution du contrôle interne à la performance financière de la société Générale Maritime « GEMA »**

- Le système de CI mis en place permet de contrôler tous les éléments de l'actif et des activités de l'entreprise. Ses actifs sont protégés contre les divers risques.
- Pour mesurer l'efficacité financière de la société, GEMA fait recours aux reportings, Analyse financière, tableaux de bords, des méthodes comparatives etc.

### **Troisième axe : conclusion**

- Il existe un lien avec un taux de corrélation très élevé entre le contrôle interne et la performance financière.

## Section 3 : Analyse de la situation financière

Dans la présente étude en ce qui concerne la mesure de la performance financière, seules les mesures comptables ont été prises en considération.

### Sous-section 1 : L'équilibre financier de l'entreprise « GEMA »

➤ Bilans condensés retraités :

**Tableau III.2 : Les bilans condensés retraités**

AGRGATS	U : KDA	
	EXERCICES	
	2016	2017
	MONTANT	MONTANT
FONDS PROPRES	2,495,963.00	2,773,226.00
DETTES MOYEN ET LONG TERME	713,587.00	704,257.00
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>	<b>3,209,550.00</b>	<b>3,477,483.00</b>
<b>IMMOBILISATIONS NETTES</b>	<b>2,367,516.00</b>	<b>3,047,549.00</b>
<b>FONDS DE ROULEMENTS</b>	<b>842,034.00</b>	<b>429,934.00</b>
STOCKS	4,542.00	6,746.00
VALEURS REALISABLES	618,379.00	876,804.00
DETTES COURT TERME	1,186,017.00	1,481,989.00
<b>BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>-563096.00</b>	<b>-598439.00</b>
<b>TRESORERIE</b>	<b>1,405,130.00</b>	<b>1,028,373.00</b>
TOTAL BILAN	4,395,567.00	4,959,472.00

*Source : nous-mêmes à partir des états financiers de la société « GEMA »<sup>99</sup>*

Ces bilans condensés sont obtenus après retraitement, à travers le reclassement en disponibilité des placements bancaires comptabilisés en immobilisations financières et des dettes à court terme non exigibles en dettes à long terme.

<sup>99</sup> Annexe III.2 - III.8

## 1 Fonds de roulement (FR) : (par le haut du bilan)

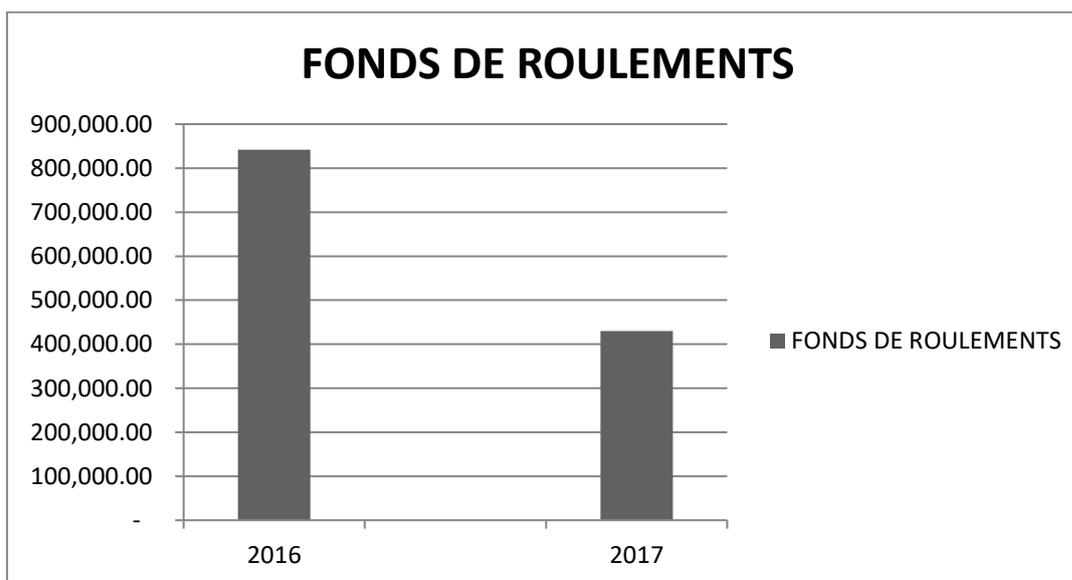
**Tableau III.3 :** Le FR par le haut du bilan

AGRGATS	EXERCICES	
	2016	2017
	MONTANT	MONTANT
<b>CAPITAUX PERMANENTS (1)</b>	<b>3,209,550.00</b>	<b>3,477,483.00</b>
<b>IMMOBILISATIONS NETTES (2)</b>	<b>2,367,516.00</b>	<b>3,047,549.00</b>
<b>FONDS DE ROULEMENTS (1) – (2)</b>	<b>842,034.00</b>	<b>429,934.00</b>

U : KDA

*Source : réalisé à partir des données de la société GEMA*

**Figure III.2 :** La représentation graphique du FR par le haut du bilan.



*Source : réalisé à partir des données internes.*

### Commentaire :

Le fonds de roulement passe de 842 034 KDA en 2016 à 429 934 KDA en 2017, soit une évolution de (-49%) suite à l'évolution des immobilisations plus accentuée que celle des capitaux permanents.

L'entreprise dispose d'une marge de structure pour les deux exercices. Celle-ci affiche une tendance baissière suite à l'accroissement des valeurs immobilisées.

## 2 Besoins en fonds de roulement (BFR) :

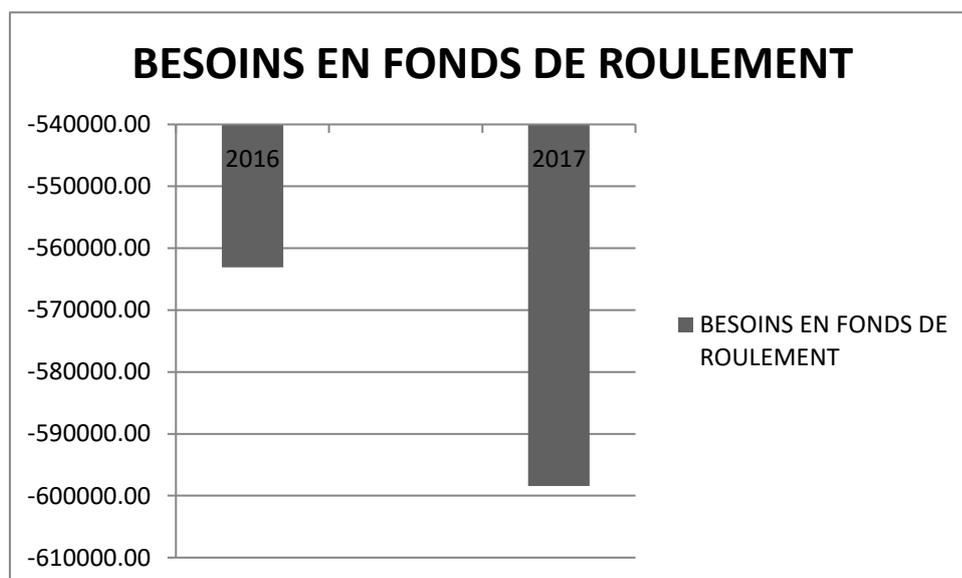
**Tableau III.4 :** Le besoin en fonds de roulement

AGRGATS	EXERCICES	
	2016	2017
	MONTANT	MONTANT
STOCKS	4,542.00	6,746.00
VALEURS REALISABLES	618,379.00	876,804.00
DETTES COURT TERME	1,186,017.00	1,481,989.00
<b>BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>-563096.00</b>	<b>-598439.00</b>

U : KDA

*Source : réalisé à partie des données de la société GEMA*

**Figure III.3 :** La représentation graphique du BFR



*Source : réalisé à partir des données internes*

### Commentaire :

Les besoins en fonds de roulement sont négatifs pour les deux exercices du fait que les ressources d’exploitation sont supérieures aux besoins d’exploitation, autrement dit les dettes couvrent largement les créances.

### 3 La trésorerie nette :

➤ Calcul de la trésorerie nette :

$$TN = FRN - BFR$$

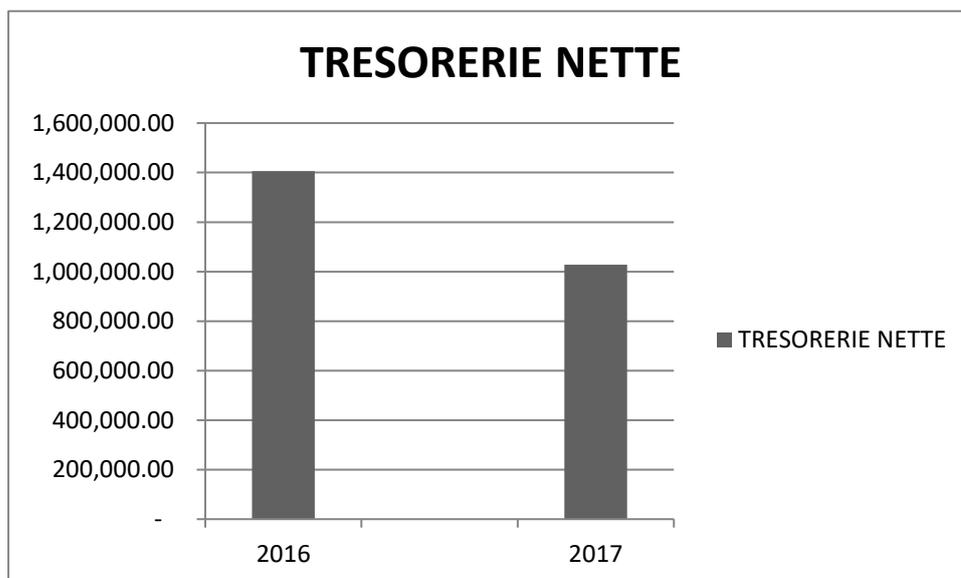
**Tableau III.5 :** La trésorerie nette

AGRGATS	EXERCICES	
	2016	2017
	MONTANT	MONTANT
<b>FONDS DE ROULEMENTS (1)</b>	<b>842,034.00</b>	<b>429,934.00</b>
<b>BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT (2)</b>	<b>-563096.00</b>	<b>-598439.00</b>
<b>TRESORERIE NETTE (1) – (2)</b>	<b>1,405,130.00</b>	<b>1,028,373.00</b>

U : KDA

*Source : réalisé à partir des données de la société GEMA*

**Figure III.4 :** La représentation graphique de la trésorerie nette



*Source : réalisé à partir des données internes.*

#### Commentaire :

GEMA a réalisé une trésorerie positive pour les deux dernières années des montants de 1 405 130 KDA en 2016 et 1 028 373 KDA en 2017, cela signifie que la société dispose un excédent de bien financiers issu d'un fonds de roulement positif et un BFR négatif.

La tendance baissière de la trésorerie ne reflète pas un risque pour l'entreprise, le fait qu'elle est :

- Justifiée par l'augmentation accentuée des investissements.
- Toujours positive, en lui permettant d'affronter les éventuels imprévus.

**NB :** la valeur importante de la trésorerie ne représente pas de l'argent gelé pour GEMA, vu qu'elle est constituée en majorité de cautions sur conteneurs payées par les importateurs.

#### 4 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) :

**Tableau III.6 : Le tableau des SIG**

DESIGNATION	2016	2017
<b>MARGE COMMERCIALE</b>	<b>38243000.00</b>	<b>64656000.00</b>
Ventes et produits annexes	869166736.58	1129116513.20
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>869166736.6</b>	<b>1129116513.20</b>
Achats consommés	210268167.15	412860783.92
Services extérieurs et autres consommations	215939353.60	269461223.81
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>426207520.75</b>	<b>682322007.73</b>
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>442959215.83</b>	<b>446794505.47</b>
Charges de personnel	260647086.42	253786978.27
Impôts, taxes et versements assimilés	14255515.75	16509359.26
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>168056613.66</b>	<b>176498167.94</b>
Autres produits opérationnels	21393879.58	25837033.93
Autres charges opérationnels	11347541.12	7543224.16
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	314892608.64	300024029.94
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	261499435.57	267444110.23
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>124709779.05</b>	<b>162212058.00</b>
Produits financiers	302928695.60	286432753.37
Charges financières	61807.77	64647.32
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>302866887.83</b>	<b>286368106.05</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS</b>	<b>427576666.88</b>	<b>448580164.05</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	44655000.00	42678580.00
Impôts différés sur résultats ordinaires	-14910120.86	-4486697.50
Prov. Participation des travailleurs au bénéfice	45000000.00	50000000.00
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>352831787.74</b>	<b>360388281.55</b>

*Source : réalisé par nous-mêmes à partir des états financiers*

### Commentaires :

#### La marge brute :

L'évolution conséquente (+ 69%) de la marge brute s'explique essentiellement par l'évolution de l'activité avitaillement suite à l'extension du marché de l'Entreprise Nationale de Transport Maritime des Voyageurs à la viande et aux fruits et légumes mais aussi à la progression des achats locaux en relation avec la restriction des importations de produits alimentaires.

#### La valeur ajoutée

La valeur ajoutée réalisée au titre de l'exercice 2017 s'élève à 446 794 505.47 DA contre 442 959 215.83 en 2016, soit une hausse de 0.87%.

Malgré l'évolution du CA de 30% la VA n'a pas enregistré de variation sensible par rapport à son niveau de l'exercice 2016 du fait les consommations intermédiaires ont évolué, en valeur absolu, dans des proportions légèrement en deçà du CA et ce suite à l'enchérissement des intrants en 2017.

#### L'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation s'élève à 176 498 milliers de dinars en 2017, contre 168057 milliers en dinars en 2016, soit une progression de 5% en relation avec l'évolution des produits opérationnels plus accentuée que de celle des charges opérationnelles.

Par rapport aux prévisions de l'exercice estimées à 207 918 milliers de dinars, l'EBE enregistre un taux de réalisation de **85%**.

#### Le résultat opérationnel

Il s'agit du résultat lié à la conception et la réalisation des activités usuelles des différents métiers de l'entreprise, nous constatons que le résultat opérationnel est positif pour les deux années avec une tendance haussière due essentiellement à l'augmentation des autres produits opérationnels et la baisse des autres charges opérationnelles.

#### Le résultat financier

Il totalise un montant de 286 368 milliers de dinars en 2017, contre 302 867 milliers de dinars en 2016, soit une diminution de 5% suite à la baisse des dividendes perçus de la société ALC atténuée notamment par la hausse des intérêts générés par l'emprunt national

pour la croissance économique (ENCE) et les placements bancaires (+7597 milliers de dinars).

### Le résultat ordinaire avant impôts

Le résultat ordinaire avant impôts et participation des travailleurs au résultat passe de 426620 milliers de dinars en 2016 à 448580 milliers de dinars en 2017, soit une hausse de 5% due principalement à l'évolution des produits des activités ordinaires dont le chiffre d'affaires plus accentuée que celle des charges des activités ordinaires.

### Le résultat net de l'exercice

Durant les années 2016 et 2017 le résultat net de l'exercice connaît une hausse d'une année à une autre, soit une augmentation de 2,14% en 2017 par rapport à l'année 2016, cette augmentation montre que la société GEMA est performante.

## 5 L'analyse par la méthode des ratios

### 5.1 Ratio de financement propre

$$Rfp = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Immobilisations}}$$

Les capitaux propres couvrent les immobilisations à hauteur de 1.05 en 2016.

En 2017, à cause de l'augmentation des immobilisations, les capitaux propres ne couvrent plus la totalité des immobilisations (0.91).

### 5.2 Ratio de financement permanent

$$Rfper = \frac{\text{Capitaux permanents}}{\text{Actif immobilisé}}$$

Il passe de 1.36 en 2016 à 1.14 en 2017.

Il renseigne sur l'importance des fonds permanents dans le financement de l'actif immobilisé. Cette règle est vérifiée pour les deux années d'étude 2016 et 2017, ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que GEMA dégage une marge de sécurité de 36% pour l'année 2016 et 14% pour l'année 2017 cette marge représente le FR dégagée durant les deux dernières années.

### 5.3 Ratio d'indépendance financière

$$RIF = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes totales}}$$

Ce ratio exprime l'indépendance financière de la société vis-à-vis ses créanciers.

Il passe de 1.31 en 2016 à 1.27 en 2017, ce ratio est nettement supérieur à 1, ce qui signifie que GEMA dispose d'une autonomie financière durant les deux années (2016,2017).

### 5.4 Ratio de solvabilité générale

$$RSG = \frac{\text{Actif total}}{\text{Dettes totales}}$$

Ce ratio exprime la garantie présentée par l'entreprise par le paiement de ses dettes. Il est nettement supérieur à 1, en passant de 2.31 en 2016 à 2.26 en 2017, cela signifie que l'actif total de l'entreprise arrive à couvrir ses dettes totales.

### 5.5 Ratio de trésorerie à échéance

$$RT = \frac{\text{Valeurs réalisées disponibles}}{\text{Dettes à court terme}}$$

Il passe de 1.71 en 2016 à 1.29 en 2017, donc nous constatons que l'entreprise arrive à couvrir ses dettes à court terme d'une manière satisfaisante.

### 5.6 Ratio de trésorerie immédiate

$$RT \text{ immédiate} = \frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes exigibles}}$$

Il passe de 1.18 en 2016 à 0.69 en 2017, la disponibilité de la société GEMA peut rembourser respectivement 118% et 69% de ses dettes à court terme immédiatement.

La tendance baissière du ratio signifie que l'entreprise a augmenté ses investissements, ce qui a influé négativement sa trésorerie. Cette dégradation est positive pour la société GEMA en lui permettant d'éviter le risque d'immobilisation de la trésorerie.

## 6 Les ratios de la rentabilité

### 6.1 La rentabilité économique

**Tableau III.7 : la rentabilité économique**

<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>195827167.65</b>	<b>352831787.74</b>	<b>360388281.55</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	8045457.00	44655000.00	42678580.00
Impôts, taxes et versements assimilés	13704248.09	14255515.75	16509359.26
Charges financières	19054.67	61807.77	64647.32
<b>CAPITAUX PERMANENTS</b>	<b>2,950,847,000.00</b>	<b>3,209,550,000.00</b>	<b>3,477,483,000.00</b>
<b>RE</b>	<b>7.37%</b>	<b>12.83%</b>	<b>12.07%</b>

*Source : réalisé par nos propres soins à partir des données internes.*

### 6.2 La rentabilité financière

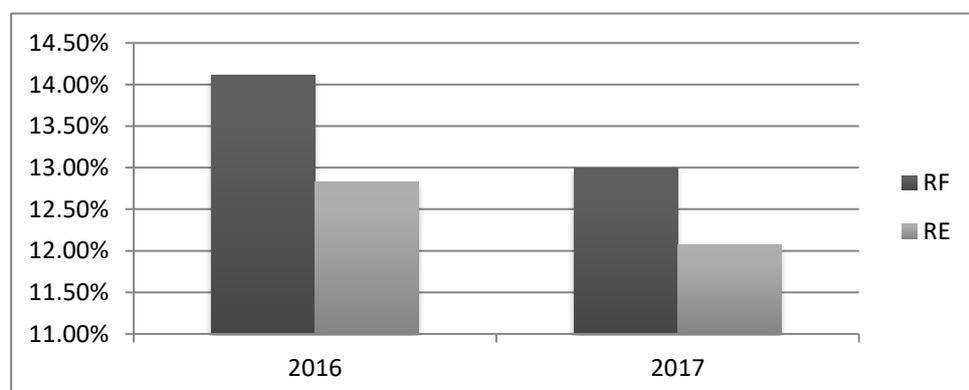
**Tableau III.8 : La rentabilité financière**

RATIO	2015	2016	2017
LA RENTABILITE FINANCIERE	8.71%	14.11%	13.00%

*Source : élaboré par nos propres soins à partir des données internes*

**Sachant que :** la rentabilité financière = résultat net de l'exercice / capitaux propres

**Figure III.5 :** La représentation graphique des ratios de rentabilité



*Source : élaboré par nos soins à partir des données interne.*

### **Commentaires**

Durant les années d'étude la rentabilité économique est positive, cela signifie que les actifs économiques de la société GEMA sont rentables.

La rentabilité financière des deux années (2016, 2017) est positive, ce qui signifie que les capitaux propres engagés ont créé de la valeur pour les actionnaires de la société GEMA.

### **Conclusion**

La règle d'équilibre financier est respectée ; l'entreprise dispose d'une marge de structure.

La structure financière du bilan est équilibrée. Les immobilisations sont financées par des capitaux permanents.

Les différents ratios demeurent satisfaisants. Toutefois, ils affichent une tendance baissière à surveiller pour palier aux éventuels besoins de trésorerie découlant de l'effort d'investissement affiché à travers l'accroissement des immobilisations.

## Sous-section 2 : Corrélation entre l'enquête et l'analyse financière

Nous avons constaté lors de l'analyse des deux parties de notre cas pratique effectué au sein de la société GEMA, que les résultats obtenus sont en relation.

Grace à un contrôle interne intégrant, continu et dynamique exercé au niveau de l'entreprise GEMA, qu'il a comme objectifs principaux.

- ✓ La protection des actifs du patrimoine et des ressources de l'entreprise à tous les niveaux.
- ✓ Prévention des erreurs, fraudes et négligences.

Nous nous sommes retrouvés face à une situation financière saine.

- ✓ Les capitaux permanents couvrent les immobilisations d'une manière optimale.
- ✓ La disposition d'une autonomie financière.
- ✓ La disposition d'une solvabilité financière.
- ✓ La création de la valeur aux actionnaires (des dividendes supérieurs à 270 millions de DZD en 2017).

## **Recommandations et suggestions**

Pour permettre à la société GEMA de bénéficier des avantages qu'offre le contrôle interne, il serait utile de proposer les recommandations et suggestions citées ci-après.

1. Faire du dispositif de contrôle interne un outil effectif de performance, et ne pas le considérer comme une exigence réglementaire qu'il faut satisfaire.  
Car un dispositif de CI efficace et efficient doit permettre la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité, sous la contrainte de la minimisation des moyens engagés.
2. Assurer une mise à jour périodique de l'ensemble du dispositif de contrôle interne notamment les procédures et le manuel de gestion.
3. Suivre un référentiel international de contrôle interne, comme le COSO, qui contient les principes et les normes essentielles du contrôle interne. Une telle référence est très utile pour la société GEMA vue que c'est une entreprise souhaitant mettre en œuvre une démarche de contrôle structurante et transversale.

Ce qui peut lui donner une longueur d'avance par rapport aux entreprises algériennes concurrentes qui n'ont pas encore opté pour cette culture managériale.

4. Améliorer, en permanence, la méthodologie et les outils de l'audit interne « questionnaires, entretiens, rapports, mise en œuvre des recommandations, ... »
5. Améliorer le système d'information interne et sa diffusion à l'ensemble des structures de la société.
6. Mettre en place un système de communication pour le contrôle et l'audit interne, afin de discuter des difficultés rencontrées au cours des missions et des défaillances constatées au cours de chaque mission de contrôle.
7. Généraliser les missions de l'audit aux structures opérationnelles de la société (audit opérationnel et audit spécialisé), du fait que l'audit interne se limite actuellement à l'audit comptable et financier.
8. Donner plus d'indépendance aux auditeurs internes au niveau hiérarchique afin qu'ils puissent exercer leur activité correctement.
9. Créer une bonne relation entre les contrôleurs internes et l'encadrement de l'ensemble des fonctions de la société dans le respect des normes de travail.
10. Le CI ne doit pas se positionner dans une optique d'inquisition, mais doit développer une démarche pragmatique fondée sur la recherche d'une solution acceptable par le personnel afin d'éviter tout rejet éventuel des recommandations (utiliser des messages d'alerte non bloquants).
11. Etablir une cartographie des risques afin de faciliter l'identification, le classement et l'hiérarchisation des risques au regard de leur impact et leur possibilité de survenance. (La cartographie des risques doit être validée par la direction générale et le CA).

12. Assurer des formations spécialisées dans le domaine de l'audit interne et du contrôle interne.
13. Introduire un système d'analyse financière pour évaluer périodiquement la santé financière de l'entreprise.
14. Classer la fonction « contrôle interne » à un niveau appréciable dans la structure hiérarchique de l'entreprise.

### **Conclusion**

Nous pouvons dire qu'il existe une relation très forte et positive, un contrôle interne performant à aider l'entreprise GEMA à réaliser une bonne situation financière, et si ce n'était pas le cas (une mauvaise situation financière en face à un contrôle interne performant) nous devons chercher d'autres critères qui ont impacté la performance financière de l'entreprise.

# **Conclusion générale**

Actuellement, le système de Contrôle Interne n'est plus perçu comme un outil utilisée dans les sociétés étrangères uniquement, mais il commence à prendre sa place dans l'économie algérienne, surtout avec la disposition mise en circulation par le ministère algérien de l'industrie et de la promotion des investisseurs (MIPI)<sup>100</sup>, en janvier 2007, portant sur la mise en place, au niveau de chaque entreprise publique économique, une structure d'audit et de contrôle interne.

Nous nous sommes intéressés dans notre recherche à étudier l'impact du contrôle interne sur la performance financière de l'entreprise. En effet, notre objectif étant de répondre aux sous problématiques posées.

Comment pouvons-nous décrire le contrôle interne, et quelles sont les composantes clés de ce dernier?

- En quoi consiste la performance financière et comment pouvons-nous la mesurer ?
- En quoi consiste le rôle du contrôle interne dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise ?

A travers notre recherche bibliographique et le stage pratique effectué au sein de la société étatique GENERALE MARITIME à Alger où nous avons pu effectuer une enquête avec les cadres de l'entreprise (il s'agit d'un entretien directif), nous ont permis d'apporter des réponses aux sous problématiques posées ci-dessous en affirmant ou en refusant les hypothèses déjà proposées.

---

<sup>100</sup> Instruction MIPI n°79/SG/07 du 30 janvier 2007 ordonne la mise en place au niveau de chaque entreprise publique économique d'une structure audit et contrôle.

Le tableau suivant représente nos constats.

**Tableau III.9 :** Résultats par rapport aux hypothèses de recherche

<b>Problématiques</b>	<b>Hypothèses</b>	<b>Résultats</b>	<b>Statuts</b>
<p>Problématique1 :</p> <p>Partie1</p>	<p>Le contrôle interne est l'ensemble des éléments d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable à tous les niveaux de l'entreprise.</p>	<p>Le contrôle interne est un dispositif de la société. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propre à chaque société. Afin de réaliser les objectifs de l'organisation relatifs à la sauvegarde des actifs, l'identification et la gestion du passif, la qualité du reporting, la conformité aux lois et règlements applicables.</p>	<p>Affirmée</p>
<p>Problématique1 :</p> <p>Partie 2</p>	<p>Les composantes du CI sont : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, information et communication et enfin le pilotage.</p>	<p>Le contrôle interne comprend cinq composantes et chaque une entre elle a des principes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-environnement de contrôle interne (5principes).</li> <li>- évaluation des risques (4principes).</li> <li>- activités de contrôle (3 principes)</li> <li>- information et communication (3 principes).</li> <li>- pilotage (2principes).</li> </ul>	<p>Affirmée</p>

<p>Problématique2 : Partie 1</p>	<p>La performance financière est la réalisation des objectifs financiers tracés par les dirigeants de l'entreprise.</p>	<p>La performance financière est l'un des indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'une institution en termes de rendement financier. Elle est considérée comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour évaluer un investissement.</p>	<p>Affirmée</p>
<p>Problématique2 : Partie 2</p>	<p>La mesure de la performance financière se fait à travers les différents ratios financiers.</p>	<p>La mesure se fait en utilisant 3 méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse de l'équilibre financier à travers Le fonds de roulement net (FRN), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette (TN).</li> <li>-Analyse par les ratios à travers les ratios de liquidité, ratios de solvabilité et les ratios de rentabilité.</li> <li>-Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).</li> </ul>	<p>Affirmée</p>
<p>Problématique 3 :</p>	<p>le dispositif de contrôle interne est un outil qui permet à l'entreprise de détecter les erreurs et les fraudes auxquels cette dernière peut être confronté et il n'a aucun impact sur la performance financière.</p>	<p>Le dispositif du contrôle interne ne se limite pas seulement à la détection des risques d'erreurs et les fraudes mais aussi il s'intéresse à faire des recommandations dans le but d'améliorer la performance financière de l'entreprise.</p>	<p>Infirmée</p>

Source : Elaboré par nos soins

Le contrôle interne exercé au sein de GEMA prend une place importante dans les préoccupations des cadres de l'Entreprise.

Ce contrôle jouit d'une efficacité qui permet de :

- Minimiser les risques d'erreurs et fournir des états financiers fiables.
- Assurer le bon fonctionnement des processus internes de la société et être conforme aux lois et aux règlements.
- Permettre la sauvegarde de l'actif de l'entreprise.

Ce qui va influencer positivement la performance financière de l'entreprise GEMA et lui permettra de réaliser des profits.

Cependant, nous remarquons que malgré la place occupée par ce système au sein de l'entreprise, la cellule chargée de la collaboration des activités et du dispositif de contrôle interne au niveau de GEMA rencontre des problèmes non négligeables. Cela implique la non maîtrise optimale des difficultés auxquels l'entreprise peut être exposées.

Pour conclure, nous jugeons important de vous dire que notre travail de recherche reste notre première expérience dans le domaine professionnel, un travail qui nous a permis d'approfondir nos connaissances à tous les niveaux.

Les résultats obtenus offrent des opportunités à des recherches futures.

Nous pouvons citer les thèmes suivants :

- L'élaboration d'un système de contrôle interne au niveau des collectivités locales algériennes peut-il être efficace ?
- Le contrôle interne représente-il un coût supplémentaire pour les PME ?

## 1. Ouvrages :

### En Français

- ALAIN MARION, " Analyse financière ; concepts et méthodes", 2<sup>ème</sup> édition, DOUNOD, Paris, 2001.
- BARABEL, Michel, MEIER, Olivier, « ManageOr : les nouvelles pratiques du management », 3<sup>ème</sup> Edition, Edition Dunod, Paris, 2015.
- BERNARD, et autres, « Contrôle interne », édition Maxima, Paris, 2013.
- COMBES.J-E et LABROUSSE.M-C, « Audit financier et contrôle de gestion », Edition Union, 1997.
- CORDEL Frédéric, LEBEGUE Daniel, « Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle », Editions Vuibert, Paris, 2013.
- CORHAY, Albert, MBANGALA, Mapapa, « Fondements de la gestion financière », éditions l'ULG, Paris, 2007.
- DORIATH et autres : « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Corrigés Ed 5, Editions Dunod, Paris, 2011.
- DORIATH, Brigitte, GOUJET, Christian, « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Manuel Ed 5, Editions Dunod, Paris, 2011.
- GERMAIN, Christophe, « Tableau de bord », Edition e-thèque, Paris, 2003.
- GRANDGUILLOT, Béatrice, GRANDGUILLOT, Francis, « L'essentiel de la gestion prévisionnelle », Edition Gualino, Paris, 2004.
- GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, « Analyse financière : Les points clés pour réussir une analyse financière ou un diagnostic financier », Editions Gualino, 7<sup>ème</sup> Edition Paris, 2017.
- GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, « L'analyse financière », édition Gualino, Paris, 2017.
- GRANDGUILLOT, Francis, GRANDGUILLOT, Béatrice, « L'essentiel de l'analyse financière », Editions Gualino, Paris, 2016.
- HERMEL, Laurent, AHARD, Pierre, « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », éditions AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2010.
- IFACI et PWC ; « COSO 2013 Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement et mutation » ; Pocket guide ; Juillet 2013.
- IFACI, « Manuel d'audit interne : Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques », Edition : Eyrolles, Paris, 2015.

- KHEMAKHEM, A, « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, 1992.
- LORINO Philippe, « Méthodes et pratiques de la performance », Editions d'organisation, Paris, 2003.
- MAIRESSE.M-P et OBERT.R, « Comptabilité et Audit : Manuel d'applications » 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, 2009.
- MASSELIN, J-L, MADERS, H-P, « Contrôle interne des risques », Eyrolles, Paris, 2014.
- PIGE, Benoit, « Audit et contrôle interne : de la conformité au jugement », 4<sup>ième</sup> édition, éditions EMS, Caen, 2017.
- PWC, IFACI, « Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage », 1<sup>er</sup> Edition, Eyrolles, Paris, 2014.
- PWC, IFACI, « Référentiel intégré de contrôle interne : Principes de mise en œuvre et de pilotage », 1<sup>er</sup> Edition, Eyrolles, Paris, 2015.
- RENARD, Jaques, « Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne », 1<sup>er</sup> Edition, Eyrolles, Paris, 2012.
- TANOUS, Bernard, « Produire et manager par les processus : méthodes et outils », édition AFNOR, Paris, 2016.
- THIBIERGE, Christophe, « Analyse financière », Edition Vuibert, Paris, 2007.
- WEGMANN, Gregory, « Pilotage des coûts et des performances », éditions EMS, Paris, 2006.
- YAICH, A (2009). « Cadre intégré du contrôle interne », La revue comptable et financière [En ligne], n° 84.

### En Anglais

- K H, Spencer, Picket, " The Essential HANDBOOK of INTERNAL AUDITING ", Editions John Wiley & Sons, Chichester, 2005.

### 2. Conférences et seminars :

- LABBAS, Rachid, « Dispositif de contrôle interne », SONATRACH, Alger, 2015

### 3. Articles :

- KARFOUL, Hazem, LAMARQUE, Eric, « Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire », Management & Avenir 2011/8, (n°48).

### 4. Revues :

- CHRYSTELLE, Richard, « L'indépendance de l'auditeur : pairs et manques », *Revue française de gestion*, 2003/6 (n°147).
- YAICH, A (2009). « Cadre intégré du contrôle interne », La revue comptable et financière [En ligne], n° 84.
- Eric, Bonin, Jean-Luc Rossignol, « le contrôle interne des entreprises de travail temporaire d'insertion. La nécessité d'un diagnostic des processus », La Revue des Sciences de gestion 2007/2 (n°224-225), p. 39-48.

### 5. Travaux Universitaires :

- EBONDO WA MANDZILA, Eustache, « La contribution du contrôle interne et de l'audit interne au gouvernement d'entreprise », Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris XII VAL de MARINE, 2004.
- MONVOISIN, Clémence, « L'évaluation de la performance dans les organisations culturelles non lucratives », mémoire de master 2 en contrôle de gestion, audit interne et management de la performance, Rouen Business School, 2012.
- TEBANI, Nabya, OUADFEL, Naouel : « Le rôle de l'analyse financière dans la rentabilité et la performance de l'entreprise », mémoire de master en finance d'entreprise, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, 2016.
- PECASSIOH VENANCE OUTTARA, « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en cote d'ivoire », mémoire pour l'obtention d'un MBA en finance d'entreprise, ESG, Paris, 2007.

### 6. Sources internet :

- [www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)
- <http://www.bpms.info>
- <https://www.compta-facile.com>
- <http://www.eponine-pauchard.com>
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com).
- <http://www.leparisien.fr>
- <https://www.memoireonline.com>
- <https://www.microfinancegateway.org>
- <http://sabbar.fr>

**7. Textes juridiques :**

- Instruction MIPI n°79/SG/07 du 30 janvier 2007 ordonne la mise en place au niveau de chaque entreprise publique économique d'une structure audit et contrôle.

# ANNEXES

## Liste des annexes

### Chapitre III :

<b>Annexe</b>	<b>Intitulé</b>
<b>Annexe III.1</b>	les questions posées lors des entretiens effectués à la société « GEMA »
<b>Annexe III.2</b>	Actif du bilan de l'exercice 2016
<b>Annexe III.3</b>	Passif du bilan de l'exercice 2016
<b>Annexe III.4</b>	Compte de résultat de l'exercice 2016
<b>Annexe III.5</b>	Actif du bilan de l'exercice 2017
<b>Annexe III.6</b>	Passif du bilan de l'exercice 2017
<b>Annexe III.7</b>	Compte de résultat de l'exercice 2017
<b>Annexe III.8</b>	Le résultat commercial et les ratios de productivité

**Annexe III.1** : les questions posées lors des entretiens effectués à la société « GEMA »

## **Guide d'entretien**

Bonjour, dans le but de traiter notre sujet intitulé : « la contribution du contrôle interne à la performance financière de l'entreprise » dans votre honorable entreprise « GEMA », nous vous proposons ce guide d'entretien, espérant de nous répondre aux questions ci-dessous :

### **Premier axe : le contrôle interne dans la société GEMA**

Existe-t-il une cellule chargée de la coordination du contrôle des activités et du dispositif de contrôle interne ? Sinon, pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Avez-vous un manuel de procédures de gestion au sein de votre entreprise ? Pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Par rapport à quel référentiel de contrôle interne vous gérez votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Quelles sont les moyens d'évaluation d'efficacité des activités du contrôle interne mis en place par votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Quels sont vos besoins en information par rapport au contrôle interne ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Quel est votre rôle principal dans le processus de contrôle interne ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Est-ce que les activités de contrôle devraient être partie intégrante dans vos opérations quotidiennes ? Si c'est oui, pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Avez-vous des défaillances au niveau du système de contrôle interne dans votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Deuxième axe : risques et performance financière au niveau de la société GEMA**

Quelles sont les types des risques auxquels votre entreprise peut être exposée ?

.....  
.....  
.....

.....  
.....

Comment sont inventoriés, évalués et classés ces risques ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

L'entreprise dispose t- elle d'un point de référence approprié pour fixer le niveau d'importance relative au risque ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Est-ce que les risques déjà cités ci-dessus sont couverts de façon adéquate ? Comment ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Est-ce que le dispositif de contrôle interne permet-il un contrôle de tous les éléments de l'actif de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Comment mesurer l'efficacité et la sécurité financière de votre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Troisième axe : conclusion**

Pensez-vous qu'il existe un lien entre la présence d'un dispositif du contrôle interne et le niveau de la performance financière ? Si oui, soulignez avec précision le lien existant entre ces deux notions ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Quel est le niveau de corrélation entre les deux variables ci-dessus ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Nous tenons à vous remercier pour le temps que vous avez consacré lors de notre entretien**

## Annexe III.2 : Actif du bilan de l'exercice 2016

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE MARITIME GEMA EPE/SPA

### II.1: ACTIF

DESIGNATION	NOTE	2016			2015
		Brut	Amort-Prov.	Net	Montant net
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	27 036 612,77	26 712 504,43	324 108,34	436 858,34
Immobilisations corporelles (*)	2	938 156 691,10	160 554 006,61	777 602 684,49	425 540 170,75
Terrains		0,00		0,00	0,00
Bâtiments		332 751 053,12	54 112 603,58	278 638 449,54	123 654 788,90
Autres immobilisations corporelles		164 890 876,93	106 441 403,03	58 449 473,90	61 151 791,76
Immobilisations en concession		207 041 100,00	0,00	207 041 100,00	204 325 100,00
Immobilisations en cours		233 473 661,05		233 473 661,05	36 408 490,09
Immobilisations financières	3	2 898 457 181,41	258 868 367,37	2 639 588 814,04	2 492 196 574,13
Titres mis en équival.entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées		1 799 151 326,63	258 868 367,37	1 540 282 959,26	1 235 800 105,21
Autres titres immobilisés		1 050 000 000,00	0,00	1 050 000 000,00	1 220 000 000,00
Prêts et autres actifs finan. non courants		8 601 302,00	0,00	8 601 302,00	1 675 998,80
Impôts différés actif		40 704 552,78	0,00	40 704 552,78	34 720 470,12
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3 863 650 485,28</b>	<b>446 134 878,41</b>	<b>3 417 515 606,87</b>	<b>2 918 173 603,22</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours	4	5 498 329,95	0,00	5 498 329,95	1 542 877,44
Créances et emplois assimilés	5	628 614 124,60	10 234 619,70	618 379 504,90	238 233 606,38
Clients		240 280 111,71	10 234 619,70	230 045 492,01	57 132 348,56
Autres débiteurs		294 743 466,72	0,00	294 743 466,72	136 204 591,32
Impôts		93 590 546,17	0,00	93 590 546,17	44 896 666,50
Autres actifs courants					
Disponibilités et assimilés	6	556 977 472,36	201 847 500,00	355 129 972,36	698 366 121,52
Plac. et autres actifs financiers courants		201 847 500,00	201 847 500,00	0,00	0,00
Trésorerie		355 129 972,36		355 129 972,36	698 366 121,52
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 191 089 926,91</b>	<b>212 082 119,70</b>	<b>979 007 807,21</b>	<b>938 142 605,34</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 054 740 412,19</b>	<b>658 216 998,11</b>	<b>4 396 523 414,08</b>	<b>3 856 316 208,56</b>

**Annexe III.3 : Passif du bilan de l'exercice 2016**

**II.2: PASSIF:**

DESIGNATION	NOTE	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		327 900 000,00	327 900 000,00
Capital non appelé			
Réserve légale		32 790 000,00	32 790 000,00
Primes et réserves (Réserves consolidées)	7	1 781 645 201,64	1 689 328 033,99
Ecart de réévaluation	8	1 503 579,82	1 503 579,82
Ecart d'équivalence		0,00	0,00
Résultat net ( Résultat part du groupe )	9	352 831 787,74	195 827 167,65
Autres capitaux propres-Report à nouveau	10	0,00	0,00
<b>Part de la société consolidante</b>			
<b>Part des minoritaires</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 496 670 569,20</b>	<b>2 247 348 781,46</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Liaison inter agences	11	0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	12	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	13	3 889 888,89	12 815 927,09
Autres dettes non courantes	14	204 325 100,00	204 325 100,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	15	105 372 180,84	86 357 517,90
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>313 587 169,73</b>	<b>303 498 544,99</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	16	39 821 312,68	7 219 693,47
Impôts	17	65 053 602,03	22 185 023,11
Autres dettes	18	1 477 134 095,73	1 276 064 165,53
Trésorerie Passif	19	4 256 664,71	
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 586 265 675,15</b>	<b>1 305 468 882,11</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>4 396 523 414,08</b>	<b>3 856 316 208,56</b>

**Annexe III.4 : Compte de résultat de l'exercice 2016**

**II.3: COMPTES DE RESULTATS:**

DESIGNATION	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes	20	869 166 736,58	653 624 316,95
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Prestations fournis inter agences			
Frais de siege			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>869 166 736,58</b>	<b>653 624 316,95</b>
Achats consommés		210 268 167,15	15 619 330,24
Services extérieurs et autres consommations		215 939 353,60	195 951 248,56
Prestations reçus inter agences			
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>21</b>	<b>426 207 520,75</b>	<b>211 570 578,80</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>442 959 215,83</b>	<b>442 053 738,15</b>
Charges de personnel		260 647 086,42	204 196 626,99
Impôts, taxes et versements assimilés		14 255 515,75	13 704 248,09
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>22</b>	<b>168 056 613,66</b>	<b>224 152 863,07</b>
Autres produits opérationnels		21 393 879,58	85 576 418,46
Autres charges opérationnelles		11 347 541,12	11 805 918,33
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		314 892 608,64	320 299 062,03
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		261 499 435,57	38 322 603,47
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>23</b>	<b>124 709 779,05</b>	<b>15 946 904,64</b>
Produits financiers		302 928 695,60	225 611 280,62
Charges financières		61 807,77	19 054,67
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>24</b>	<b>302 866 887,83</b>	<b>225 592 225,95</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	<b>25</b>	<b>427 576 666,88</b>	<b>241 539 130,59</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		44 655 000,00	8 045 457,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-14 910 120,86	-2 333 494,06
Prov.participation des travailleurs au bénéfice		45 000 000,00	40 000 000,00
<b>TOTAL DES PRODUITS, DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>26</b>	<b>1 454 988 747,33</b>	<b>1 003 134 619,50</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>27</b>	<b>1 102 156 959,59</b>	<b>807 307 451,85</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>28</b>	<b>352 831 787,74</b>	<b>195 827 167,65</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>28</b>		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>29</b>	<b>352 831 787,74</b>	<b>195 827 167,65</b>
Part dans les résultats nets des stés mises en équivalence (1)			
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	<b>30</b>		
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

**Annexe III.5 : Actif du bilan de l'exercice 2017**

SOCIETE GENERALE MARITIME GEMA EPE/SPA

**II.1: ACTIF**

DESIGNATION	NOTE	2017			2016
		Brut	Amort-Prov.	Net	Montant net
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	27 036 612,77	26 824 379,43	212 233,34	324 108,34
Immobilisations corporelles (*)	2	1 287 915 439,14	168 114 572,33	1 119 800 866,81	777 602 684,49
Terrains		124 827 935,00	0,00	124 827 935,00	0,00
Bâtiments		568 483 723,50	63 757 148,66	504 726 574,84	278 638 449,54
Autres immobilisations corporelles		164 907 941,18	104 357 423,67	60 550 517,51	58 449 473,90
Immobilisations en concession		207 041 100,00	0,00	207 041 100,00	207 041 100,00
Immobilisations en cours		222 654 739,46	0,00	222 654 739,46	233 473 661,05
Immobilisations financières	3	2 734 404 498,02	256 868 367,37	2 477 536 130,65	2 639 588 814,04
Titres mis en équival.entreprise associées					
Autres participations et créances rattachées		2 131 151 326,63	256 868 367,37	1 874 282 959,26	1 540 282 959,26
Autres titres immobilisés		550 000 000,00	0,00	550 000 000,00	1 050 000 000,00
Prêts et autres actifs finan. non courants		11 951 810,00	0,00	11 951 810,00	8 601 302,00
Impôts différés actif		41 301 361,39	0,00	41 301 361,39	40 704 552,78
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 049 356 549,93</b>	<b>451 807 319,13</b>	<b>3 597 549 230,80</b>	<b>3 417 515 606,87</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours	4	6 745 697,51	0,00	6 745 697,51	4 541 526,17
Créances et emplois assimilés	5	886 403 418,18	9 599 705,43	876 803 712,75	618 379 504,90
Clients		345 069 147,52	9 599 705,43	335 469 442,09	230 045 492,01
Autres débiteurs		414 222 962,07	0,00	414 222 962,07	294 743 466,72
Impôts		127 111 308,59	0,00	127 111 308,59	93 590 546,17
Autres actifs courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	6	680 221 527,97	201 847 500,00	478 374 027,97	355 129 972,36
Plac. et autres actifs financiers courants		201 847 500,00	201 847 500,00	0,00	
Trésorerie		478 374 027,97	0,00	478 374 027,97	355 129 972,36
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 573 370 643,66</b>	<b>211 447 205,43</b>	<b>1 361 923 438,23</b>	<b>978 051 003,43</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 622 727 193,59</b>	<b>663 254 524,56</b>	<b>4 959 472 669,03</b>	<b>4 395 566 610,30</b>

**Annexe III.6 : Passif du bilan de l'exercice 2017**

SOCIETE GENERALE MARITIME EPE/SPA

**II.2: PASSIF:**

DESIGNATION	NOTE	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		327 900 000,00	327 900 000,00
Capital non appelé			
Réserve légale		32 790 000,00	32 790 000,00
Primes et réserves (Réserves consolidées)	7	1 879 644 185,60	1 781 645 201,64
Ecart de réévaluation	8	1 503 579,82	1 503 579,82
Ecart d'équivalence		0,00	0,00
Résultat net ( Résultat part du groupe )	9	360 388 281,55	352 123 983,96
Autres capitaux propres-Report à nouveau	10	171 000 000,00	0,00
<b>Part de la société consolidante</b>			
<b>Part des minoritaires</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 773 226 046,97</b>	<b>2 495 962 765,42</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Liaison inter agences	11	0,00	0,00
Emprunts et dettes financières	12	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	13	0,00	3 889 888,89
Autres dettes non courantes	14	204 325 100,00	204 325 100,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	15	99 932 281,48	105 372 180,84
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>304 257 381,48</b>	<b>313 587 169,73</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	16	70 178 595,34	39 821 312,68
Impôts	17	63 222 882,03	64 804 602,03
Autres dettes	18	1 748 587 763,21	1 477 134 095,73
Trésorerie Passif	19	0,00	4 256 664,71
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 881 989 240,58</b>	<b>1 586 016 675,15</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>4 959 472 669,03</b>	<b>4 395 566 610,30</b>

**Annexe III.7 : Compte de résultat de l'exercice 2017**

SOCIETE GENERALE MARITIME GEMA EPE/SPA

**II.3: COMPTES DE RESULTATS:**

DESIGNATION	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes	20	1 129 116 513,20	869 166 736,58
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Prestations fournis inter agences			
Frais de siege			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 129 116 513,20</b>	<b>869 166 736,58</b>
Achats consommés		412 860 783,92	210 268 167,15
Services extérieurs et autres consommations		269 461 223,81	215 939 353,60
Prestations reçus inter agences			
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	21	<b>682 322 007,73</b>	<b>426 207 520,75</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>446 794 505,47</b>	<b>442 959 215,83</b>
Charges de personnel		253 786 978,27	260 647 086,42
Impôts, taxes et versements assimilés		16 509 359,26	14 255 515,75
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	22	<b>176 498 167,94</b>	<b>168 056 613,66</b>
Autres produits opérationnels		25 837 033,93	21 393 879,58
Autres charges opérationnelles		7 543 224,16	11 347 541,12
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		300 024 029,94	315 849 412,47
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		267 444 110,23	261 499 435,57
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	23	<b>162 212 058,00</b>	<b>123 752 975,22</b>
Produits financiers		286 432 753,37	302 928 695,60
Charges financières		64 647,32	61 807,77
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	24	<b>286 368 106,05</b>	<b>302 866 887,83</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT(V+VI)</b>	25	<b>448 580 164,05</b>	<b>426 619 863,05</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		42 678 580,00	44 406 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-4 486 697,50	-14 910 120,90
Prov.participation des travailleurs au bénéfice		50 000 000,00	45 000 000,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	26	<b>1 708 830 410,73</b>	<b>1 454 988 747,33</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	27	<b>1 348 442 129,18</b>	<b>1 102 864 763,38</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	28	<b>360 388 281,55</b>	<b>352 123 983,95</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	28		
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	29	<b>360 388 281,55</b>	<b>352 123 983,95</b>
Part dans les résultats nets des stés mises en équivalence (1)			
<b>IX-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)</b>	30		
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

**Annexe III.8 : Le résultat commercial et les ratios de productivité**

**I.2- EVOLUTION DU RESULTAT COMMERCIAL  
ET DES RATIOS DE PRODUCTIVITE**

DESIGNATION	PREV. 2017	EXERCICE 2017	EXERCICE 2016	VARIATION	EVOL.	
Ventes de marchandises	488 277	466 826	241 506	225 320	93%	96%
Prestations de consignment	547 469	637 535	614 911	22 624	4%	116%
Prestations de formation	20 000	24 755	12 750	12 005	194%	124%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 055 746</b>	<b>1 129 116</b>	<b>869 167</b>	<b>259 949</b>	<b>30%</b>	<b>107%</b>
Produits accessoires	8 733	8 706	11 581	-2 875	-25%	100%
<b>Total produits commerciaux</b>	<b>1 064 479</b>	<b>1 137 822</b>	<b>880 748</b>	<b>257 074</b>	<b>29%</b>	<b>107%</b>
Marchandises consommées	399 039	402 170	203 263	198 907	98%	101%
<b>Marge brute</b>	<b>89 238</b>	<b>64 656</b>	<b>38 243</b>	<b>26 413</b>	<b>69%</b>	<b>72%</b>
<b>Taux de marge brute</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>			
Achats consommés	9 869	10 691	7 005	3 686	53%	108%
Services ext. et autres consom.	182 088	269 461	215 940	53 521	25%	148%
<b>Total consommations (1)</b>	<b>590 996</b>	<b>682 322</b>	<b>426 208</b>	<b>256 114</b>	<b>60%</b>	<b>115%</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>464 750</b>	<b>446 794</b>	<b>442 959</b>	<b>3 835</b>	<b>1%</b>	<b>96%</b>
<b>Valeur ajoutée/CA</b>	<b>44%</b>	<b>39%</b>	<b>51%</b>			
Frais de personnel	243 504	240 651	238 814	1 837	1%	99%
Impôts et taxes	13 328	16 509	14 255	2 254	16%	124%
<b>EBE</b>	<b>207 918</b>	<b>189 634</b>	<b>189 890</b>	<b>-256</b>	<b>0%</b>	<b>91%</b>
<b>EBE/CA</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>			
Autres charges opér. de gestion	2 437	4 778	3 117	1 661	53%	196%
charges financières	0	0	0	0	0%	
Dotations aux amortissements	26 259	28 088	24 895	3 193	13%	107%
<b>Total charges d'exploitation (2)</b>	<b>285 528</b>	<b>290 026</b>	<b>281 081</b>	<b>8 945</b>	<b>3%</b>	<b>102%</b>
<b>Total charges com. (1)+ (2)</b>	<b>876 524</b>	<b>972 348</b>	<b>707 289</b>	<b>265 059</b>	<b>37%</b>	<b>111%</b>
<b>Résultat Commercial</b>	<b>187 955</b>	<b>165 474</b>	<b>173 459</b>	<b>-7 985</b>	<b>-5%</b>	<b>88%</b>
<b>R.C/C.A</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>			
Résultat com par action	86	76	79	-4	-5%	88%
Nombre de navires opérés	595	616	683	-67	-10%	104%
Tonnage traité	8 595 235	10 201 797	9 719 855	481 942	5%	119%
Effectif au 31 décembre	164	171	162	9	6%	104%
Masse salariale	243 504	240 651,00	238 814,00	1 837,00	1%	99%
Activité commerciale	1 064 479	1 137 822,00	880 748,00	257 074,00	29%	107%
salaire moyen mensuel	123 732	117 276,22	122 846,62	-5 570,40	-5%	95%
Activ. moy. mens par agent	540 893	554 494,00	382 269,05	172 224,95	45%	103%
Productivité par unité de salaire	4,37	4,73	3,11	1,62	52%	108%
Masse sal. activ. commerciale	23%	21%	27%	-8 pts		
Charges du pers/ VAL ajoutée	52%	54%	54%			

# **Table des matières**

## Dédicaces

## Remerciements

Liste des Tableaux.....	I
-------------------------	---

Liste des figures.....	II
------------------------	----

Liste des abréviations.....	III
-----------------------------	-----

Résumé.....	IV
-------------	----

Sommaire.....	VII
---------------	-----

Introduction générale.....	A-D
----------------------------	-----

Chapitre I : Aperçue sur la notion de contrôle interne.....	2
---	---

### Section 1 : Cadre théorique et les concepts clés du contrôle interne ..... 2

1 Historique et définitions du contrôle interne.....	2
--	---

1.1 Historique du contrôle interne.....	2
---	---

1.2 Définitions du contrôle interne.....	3
--	---

1.2.1 Selon AICPA ex AIA .....	3
--------------------------------	---

1.2.2 Selon le COSO 2013 .....	3
--------------------------------	---

1.2.3 Selon le COCO .....	3
---------------------------	---

1.2.4 Selon le Turnbull Guidance .....	4
--	---

1.2.5 Selon l'AMF .....	4
-------------------------	---

2 Référentiels et les exigences réglementaires relatives au contrôle interne .....	4
--	---

2.1 Référentiels .....	4
------------------------	---

2.1.1 Le COSO 1 .....	5
-----------------------	---

2.1.2 Le COSO 2 .....	6
-----------------------	---

2.1.3 Le COSO 3 .....	7
-----------------------	---

2.1.4 Le COCO .....	8
---------------------	---

2.1.5 Le Turnbull Guidance .....	9
----------------------------------	---

2.1.6 Le référentiel de l'AMF .....	9
-------------------------------------	---

2.2 Exigences réglementaires relatives au contrôle interne .....	10
--	----

2.2.1 Adoption de la loi Sarbanes Oxley .....	10
---	----

2.2.2 La Loi de Sécurité Financière .....	10
---	----

3 Objectifs du contrôle interne .....	12
---------------------------------------	----

### Section 2 : Acteurs, composantes et limites du contrôle interne..... 13

1 Acteurs et moyens du contrôle interne .....	13
---	----

1.1 Les Acteurs du contrôle interne .....	13
---	----

1.2	Moyens du contrôle interne .....	14
2	Composantes et principes du contrôle interne .....	16
2.1	Environnement de contrôle .....	16
2.2	Evaluation des risques .....	17
2.3	Activité de contrôle .....	17
2.4	Information et communication .....	18
2.5	Pilotage .....	18
3	Rôles et limites du contrôle interne .....	19
3.1	Rôle du contrôle interne .....	19
3.2	Limites du contrôle interne .....	19
<b>Section 3 : la mise en œuvre et l'évaluation du contrôle interne.....</b>		<b>21</b>
1	Les conditions nécessaires pour la mise en œuvre du contrôle interne .....	21
1.1	Une prise de conscience par les responsables de l'organisation .....	21
1.2	Une meilleure définition de la politique à mener .....	21
1.3	Adaptabilité du système de contrôle interne à son environnement et aux moyens ..	21
1.4	Sensibilisation de l'ensemble du personnel au contrôle interne.....	21
2	Les étapes de mise en œuvre du contrôle interne .....	22
2.1	La phase de lancement du projet de contrôle interne. ....	22
2.1.1	Le contexte : .....	22
2.1.2	Le champ du projet : .....	22
2.1.3	Les modalités de fonctionnement : .....	23
2.1.4	Les modalités de suivi : .....	23
2.1.5	Les facteurs clés de succès : .....	23
2.2	La phase d'analyse de l'existant et de réalisation des nouveaux outils.....	23
2.3	La phase de mise en œuvre opérationnelle du dispositif du contrôle interne.....	24
3	Processus d'évaluation du contrôle interne : .....	24
3.1	Saisie de la procédure.....	26
3.1.1	Le narratif (mémoire) .....	26
3.1.2	Technique descriptive (flow charte) .....	26
3.2	Tests de conformité : .....	27
3.2.1	Etendue des tests de conformité .....	27
3.2.2	Nature des tests.....	28
3.3	Evaluation préliminaire .....	28
3.3.1	Apport de l'évaluation préliminaire .....	28
3.3.2	Objectifs de l'évaluation préliminaire .....	28
3.4	Tests de permanence .....	29

3.5	Evaluation définitive du contrôle interne .....	29
<b>Chapitre II</b>	<b>: Système de contrôle interne et performance financière .....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1</b>	<b>: Généralités sur la performance des entreprises.....</b>	<b>33</b>
1	Définitions et types de la performance :.....	33
1.1	Définitions .....	33
1.2	Caractéristiques de la performance .....	34
1.3	Les concepts liés à la performance .....	35
1.4	Triangle de la performance .....	36
1.5	Typologie de la performance .....	37
1.6	Dimensions de la performance .....	37
1.6.1	Performance unidimensionnelle ou financière .....	38
1.6.2	Performance multidimensionnelle .....	38
1.7	Les mesures de la performance de l'entreprise .....	38
1.7.1	La performance financière .....	39
1.7.2	La performance économique .....	39
1.7.3	La performance commerciale .....	39
1.7.4	La performance organisationnelle .....	40
1.7.5	La performance environnementale .....	40
2	La performance financière .....	40
2.1	Définition de la performance financière .....	40
2.2	Les avantages et objectifs de mesure de la performance financière .....	40
2.2.1	Mesurer pour améliorer .....	41
2.2.2	Mesurer pour apprendre et innover .....	41
2.2.3	Mesurer pour communiquer .....	41
2.3	Les limites de la performance financière .....	41
2.4	Outils de mesure de la performance financière .....	41
2.4.1	Les outils traditionnels .....	42
2.4.1.1	La gestion prévisionnelle .....	42
2.4.1.2	Les tableaux de bord .....	42
2.4.1.3	Reporting.....	44
2.4.2	Les nouveaux outils .....	45
2.4.2.1	Le benchmarking .....	45
2.4.2.2	La comptabilité à base d'activités (la méthode ABC) .....	46
2.4.2.3	La gestion par processus « Activity Based Management » (ABM) .....	47
<b>Section 2</b>	<b>: Les méthodes de mesure de la performance financière .....</b>	<b>48</b>
1	Les méthodes de mesure de la performance financière .....	48

1.1	Analyse de l'équilibre financier .....	48
1.1.1	Le fonds de roulement net .....	48
1.1.2	Besoin en fonds de roulement (BFR) .....	49
1.1.3	Trésorerie Nette (TN) .....	49
1.2	Analyse par les ratios .....	50
1.2.1	Les ratios de liquidité .....	50
1.2.1.1	Le ratio de liquidité générale .....	50
1.2.1.2	Le ratio de liquidité restreinte .....	50
1.2.1.3	Le ratio de liquidité immédiate .....	51
1.2.2	Les ratios de solvabilité .....	51
1.2.2.1	Le ratio d'autonomie financière (RAF) .....	51
1.2.2.2	Le ratio de solvabilité générale (RSG) .....	51
1.2.3	Les ratios de rentabilité .....	51
1.2.3.1	La rentabilité commerciale .....	52
1.2.3.2	La rentabilité des capitaux engagés auparavant appelée la rentabilité économique .....	52
1.2.3.3	La rentabilité financière .....	52
1.3	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	52
1.3.1	La nature et calcul des SIG .....	53
<b>Section 3 : La relation entre les contrôles internes et la performance financière. ....</b>		<b>55</b>
1	La relation entre le contrôle interne et la performance financière à travers les objectifs du CI.....	55
1.1	La fiabilisation des informations .....	55
1.2	La protection des actifs du patrimoine et des ressources de l'entreprise .....	56
2	La relation entre le contrôle interne et la performance financière selon les spécialistes au fil des années .....	57
<b>Chapitre III : La contribution du contrôle interne à la performance financière de la société Générale Maritime « GEMA ».....</b>		<b>63</b>
<b>Section 1 : Présentation générale de l'entreprise .....</b>		<b>63</b>
1	Identification de l'entreprise .....	63
1.1	Création .....	63
1.2	Forme juridique .....	63
1.3	Localisation .....	63
1.4	Effectif :.....	63
1.5	Domaine d'activité .....	63
1.5.1	La consignation .....	64
1.5.1.1	La consignation des navires .....	64

1.5.1.2	La consignation des conteneurs .....	65
1.5.2	L'affrètement maritime en ligne régulière .....	65
1.5.3	L'affrètement maritime en tramping .....	65
1.5.4	Avitaillement .....	66
1.5.5	Formation .....	66
1.5.6	Transit International .....	66
1.6	Réseau commercial .....	66
2	Filiale et participations .....	66
2.1	Filiale .....	66
2.2	Les prises de participations .....	66
2.2.1	Prises de participations dans une société dissoute .....	67
2.2.2	Prises de participation transférée .....	67
3	L'organisation de l'entreprise .....	68
3.1	L'organigramme .....	68
3.2	Description de différentes directions .....	68
3.3	La structure de la Direction finances comptabilité et portefeuille .....	70
3.3.1	Département comptabilité entreprise .....	70
3.3.1.1	Service comptabilité siège .....	71
3.3.1.2	Service comptabilité Gemaform .....	71
	<b>Section 3 : Analyse de la situation financière.....</b>	<b>81</b>
	<b>Sous-section 1 : L'équilibre financier de l'entreprise « GEMA » .....</b>	<b>81</b>
1	Fonds de roulement (FR) : (par le haut du bilan) .....	82
2	Besoins en fonds de roulement (BFR) .....	83
3	La trésorerie nette .....	84
4	Les soldes intermédiaires de gestion (SIG) .....	85
5	L'analyse par la méthode des ratios .....	87
5.1	Ratio de financement propre .....	87
5.2	Ratio de financement permanent .....	87
5.3	Ratio d'indépendance financière .....	88
5.4	Ratio de solvabilité générale .....	88
5.5	Ratio de trésorerie à échéance .....	88
5.6	Ratio de trésorerie immédiate .....	88
6	Les ratios de la rentabilité .....	89
6.1	La rentabilité économique.....	89
6.2	La rentabilité financière .....	89
	<b>Sous-section 2 : Corrélation entre l'enquête et l'analyse financière.....</b>	<b>91</b>

<b>Recommandations et suggestions .....</b>	<b>91</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>101</b>
<b>Liste des annexes.....</b>	<b>105</b>
<b>Table des matières</b>	