

Contribution of internal audit in improving the performance of the company. Case study: LAITERIE TELL –Sétif-

Contribution de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. Etude de cas : l'entreprise LAITERIE TELL -Sétif-

SAHNOUNE Mustapha

Etudiant doctorant 3eme année
Ecole supérieur de commerce kléaa
E-mail: etd_sahnoune@esc-alger.dz

BEDOUI Samia

Etudiant doctorant 3eme année
Ecole supérieur de commerce kleaa
E-mail: samaibedoui5@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-03-15

تاريخ القبول: 2019-01-29

تاريخ الإرسال: 2019-01-03

Résumé

Le contrôle interne représente l'ensemble des procédures mises en place par l'organisation pour maîtriser ses activités et gérer les risques y afférents. Tandis que l'audit interne représente la fonction indépendante au sein de l'organisation, dont l'objectif est d'examiner et d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du système de contrôle interne. L'auditeur interne agit en véritable consultant pour le compte des dirigeants de l'organisation. Son travail consiste à fournir des analyses, appréciations et recommandations sur les procédures de contrôle interne de l'organisation à laquelle il appartient. Si le service d'audit ne répond pas aux attentes de la Direction Générale, celle-ci devrait prendre les mesures adéquates pour le mettre à niveau.

Cet article traite la contribution de l'audit interne à la amélioration de dispositif de contrôle interne de l'entreprise, ainsi à l'amélioration de sa performance, nous avons choisi l'étude de cas de la société : « LAITERIE TELL » de Sétif, du fait qu'elle était une entreprise publique ayant un bon positionnement sur le marché algérien de lait

Mots clés: Audit interne, l'organisation, système de contrôle interne, performance

الملخص

تمثل الرقابة الداخلية جميع الاجراءات التي تضعها المؤسسة للسيطرة على أنشطتها وإدارة المخاطر ذات الصلة. في حين ان التدقيق الداخلي هو وظيفة مستقلة داخل المنظمة، والتي تهدف إلى فحص وتقييم الأداء السليم، واتساق وفعالية نظام الرقابة الداخلية. ويعمل المدقق الداخلي كمستشار حقيقي بالنيابة عن رؤساء المنظمة. يتمثل عمله في إجراء تحليلات وتقييمات وتوصيات بشأن إجراءات الرقابة الداخلية للمنظمة التي ينتمي إليها. وإذا لم تفي خدمة المراجعة بتوقعات الإدارة العامة، ينبغي على هذه الأخيرة أن تتخذ التدابير المناسبة لرفع مستواها.

تناول هذه الورقة مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية للشركة، وكذلك في تحسين أداءها، وقد اخترنا دراسة حالة شركة: "ملبنة التل" بسطيف، باعتبارها تحتل مكانة مهمة في سوق الحليب الجزائري.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، المنظمة، نظام الرقابة الداخلية، الأداء

Introduction

L'étude de l'audit interne répond à des attentes réelles des entreprises. A l'heure de la mondialisation, des privatisations, des mises à niveau et des restructurations des entreprises et des groupes ... l'utilité de l'audit interne est de plus en plus évidente. L'audit interne est une technique d'évaluation et de diagnostic, est une démarche volontariste. Elle découle d'une volonté du sommet stratégique à cerner les points forts et les points faibles du management¹.

Dans ce travail, nous allons tenter de mettre l'accent sur l'apport de l'audit interne dans la maîtrise de la gestion des activités de l'entreprise LAITERIE TEL. Ainsi dans l'amélioration de sa performance.

Dans cette perspective, notre problématique est énoncée comme suit :

Comment l'audit interne contribue-t-il à améliorer d'une manière efficace le dispositif de contrôle interne et de s'assurer la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à la problématique posée, nous avons scindé ce travail en deux sections :

Partie 01 : L'audit et le contrôle interne

Partie 02 : L'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Partie 01: L'audit et le contrôle interne

1. Le contrôle interne :

1.1. Définitions du contrôle interne :

Selon le Turnbull guidance² « Un système de contrôle interne englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects d'une entreprise.... »

Les exigences concrètes que doit remplir un système de contrôle efficace figurent dans les normes internationales du Committee Of Sponsoring Organizations (COSO)³ ou du Criteria of Control (CoCo)⁴.

* **Le COSO I** : Dans un concept de base, le référentiel COSO définit le contrôle interne comme suit : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».⁵

* **Le CoCo** : Les Canadiens ont pris le relais dès 1995 en publiant le CoCo avec la définition suivante du contrôle interne : « *Éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs* ».⁶

Les définitions sont variées : dispositifs, moyens, procédés, systèmes... mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires. On perçoit bien que tous s'accordent pour préciser qu'il ne s'agit pas là d'une fonction, mais d'un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

1.2. Les objectifs du contrôle interne :

Le contrôle interne apparaît comme le domaine d'investigation de l'audit interne et constitue la matière sur laquelle les auditeurs vont travailler.

« L'audit interne doit évaluer la pertinence et l'efficacité du dispositif de contrôle choisi pour faire face aux risques relatifs au gouvernement d'entreprise, aux opérations et systèmes d'information de l'organisation. Cette évaluation doit porter sur les aspects suivants :

- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- La protection des actifs ;
- Le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats. »⁷

Ces aspects constituent les objectifs de contrôle interne.

2. l'audit interne :

2.1. Définition de l'audit interne :

En 1999 l'IIA a donné une définition internationale de l'audit interne, la traduction faite par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFACI) est la suivante : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.»

2.2. Objectifs de l'audit interne :

Les principaux objectifs de l'audit interne (soulignés par la norme de qualification 2100 de l'IIA⁸) sont :

- ✓ Evaluer le processus de gouvernement d'entreprise et formuler des recommandations appropriées en vue de son amélioration.
- ✓ Evaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.
- ✓ Aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue.

L'objectif principal de l'audit interne est l'évaluation et l'amélioration de l'ensemble des systèmes de contrôle interne mis en œuvre par la Direction de l'entreprise pour lui permettre de maîtriser les risques auxquels elle est confrontée.

Partie 2: L'apport de l'audit interne dans l'amélioration de la performance de l'entreprise

1. Présentation de l'entreprise LAITERIE TELL :

La laiterie TELL /SPA est une filiale du groupe GIPLAIT qui contient 19 sites de production à travers le territoire national. L'unité de production et le siège social sont situés à MEZLOUG dans la wilaya de SETIF. La superficie du terrain est de 6 hectares. Dotée d'un capital social de **895 300 000** Dinars, elle a pour missions principales, la production et la commercialisation des laits et produits laitiers.

2. L'audit interne à l'entreprise LAITERIE TELL :

Notre étude pratique s'est déroulée au niveau de la structure de l'Audit Interne de la laiterie, qui depuis 2012 est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale. Il s'agit d'une activité indépendante et objective qui donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

L'entreprise Laiterie Tell définit le Contrôle Interne comme étant l'ensemble des moyens qui permettent à la Direction Générale de s'assurer que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures mises en place sont conformes aux dispositions légales et réglementaires, aux usages professionnels et déontologiques, aux règles internes et aux orientations définies par la Direction Générale. Il est composé du contrôle permanent et du contrôle périodique, ce dernier est exercé par la structure d'Audit Interne.

2.1. Missions d'audit interne :

La structure d'audit, a pour missions essentielles⁹:

- L'animation et le contrôle de la mise en œuvre de la politique du contrôle interne, de sa pertinence et de son efficacité ;
- La veille au respect et à l'application du référentiel d'audit interne, constitué de la politique de contrôle interne et de la charte d'audit interne de la laiterie ;
- La veille au respect de l'application des politiques et des procédures de la société ;

- L'évaluation des risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- L'élaboration d'un plan d'action annuel de contrôle des associations et sa réalisation dans les délais requis prévus dans les clauses contractuelle ;
- Elaboration des rapports d'activité (mensuel, trimestriel et annuel) et suivre de l'application des recommandations établies durant ses missions.

2.2. La pratique de l'audit interne au niveau de l'entreprise :

Pour répondre à la problématique posée nous présentons dans le cadre du programme d'audit 2017, des missions approfondies ont été effectuées afin d'examiner le niveau de maîtrise de certains risques dans différentes activités, et de définir les recommandations et corrections éventuelles.

Les principales missions et les mesures concrètes prises par la filiale sont résumées dans le tableau qui suit :

Ordre	Structures auditées	Missions de l'audit	Principales Faiblesses/incohérences constatées	Recommandation	Mesures concrètes prises par la filiale
01	STRUCTURE ADMINISTRATIVE GENERALE	postes vacants	Existence de plusieurs postes vacants	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recruter des personnes qualifiées pour occuper ces postes pour permettre la continuité du travail dans l'entreprise ; ✓ Les procédures des pourvois des postes vacants au sein de l'entreprise doivent être connues par le personnel. 	En cours d'exécution Politique de prospection des candidats qui seront par la suite aptes à occuper les postes de responsabilité
02		organigramme de l'entreprise	Absence d'un organigramme à jour de l'entreprise	Actualiser l'organigramme de l'entreprise selon la stratégie tracée à moyen et à long terme	En cours d'exécution Plusieurs projets d'organigrammes ont été réalisés, à soumettre à l'approbation du CA
03		logiciel de pointage	Existence d'un micro-ordinateur en mauvais état au niveau du service personnel contenant le logiciel du pointage, il se	Doter ce service d'un nouveau micro-ordinateur protégeant la base de données et facilitant le travail.	Exécutée Le service personnel a été doté d'un micro P4 Aidant à une bonne fonction de logiciel

Ordre	Structures auditées	Missions de l'audit	Principales Faiblesses/incohérences constatées	Recommandations	Mesures concrètes prises par la filiale
04	STRUCTURE ADMINISTRATIVE GENERALE	Chemises cartonnées des dossiers des personnels de la filiale	Les chemises cartonnées comportant les dossiers du personnel sont dans un mauvais état, et portent l'ancienne raison sociale ORELAIT (<i>Office Régional du Lait et Produits Laitiers de l'Est-Annaba</i>)	Changer les chemises cartonnées et mettre à jour la raison sociale de l'entreprise sur ces chemises	Exécutée L'opération a atteint 90 %
05		procédure d'attribution de l'indemnité pour l'utilisation du véhicule personnel	Non mis à jour de la procédure d'attribution indemnité pour l'utilisation du véhicule personnel (N°01/DAG/06 du 13 Mai 2006)	Actualiser la procédure en conformité avec la convention collective de l'entreprise	Exécutée Cette opération a été exécutée
06		Actualisation de la raison sociale	Non mise à jour de la raison sociale (capital social) dans la plupart des documents utilisés au niveau du département administration générale, on maintient toujours l'ancien capital social (250 millions)	Conformément aux articles 544 du code de commerce 2007 et article 50 et 51 du code civil 2007, la raison sociale doit être à jour.	Exécutée Cette recommandation a été exécutée à 100%

Ordre	Structures auditées	Missions de l'audit	Principales Faiblesses/incohérences constatées	Recommandations	Mesures concrètes prises par la filiale
			DA) au lieu du nouveau capital social (895,3 millions DA)		
07	STRUCTURE ADMINISTRATIVE GENERALE	Les demandes et les titres de congés	- non visés par la hiérarchie - non identifiant (annuel, exceptionnel ou sans solde) - absence du numéro et de la date de la demande ;	Les demandes de congé doivent-être : ➤ Visées par la hiérarchie ; ➤ Datées et numérotées ; ➤ Identifiées (annuelles, exceptionnelle, sans solde...)	Exécutée Le taux d'exécution de cette recommandation est évalué à 65 %
08		le système de recrutement	le système de recrutement de l'entreprise est insuffisant : ❖ Absence d'un plan prévisionnel de recrutement ; ❖ Non respect de plusieurs étapes clés de recrutement (conditions d'accès aux postes, tests et entretiens d'évaluations des candidats, l'intégration...)	Tous les recrutements doivent s'inscrire d'une manière générale dans un plan prévisionnel de recrutement et respecter plusieurs étapes clés. Prendre en compte la stratégie de l'entreprise, réaliser le portrait du candidat, rechercher, sélectionner et choisir le candidat, l'accueillir dans l'entreprise, suivre et faciliter son intégration	En cours d'exécution La structure administrative générale entame une procédure de recrutement en créant une commission de recrutement
09		Planning de formation	Absence d'un planning annuel de formation définissant les orientations et concevoir les formations	➤ Définir la stratégie et les orientations de formation ➤ Faire un planning de formation et organiser la logistique	En cours d'exécution

Ordre	Structures auditées	Missions de l'audit	Principles Faiblesses/incohérences constatées	Recommandations	Mesures concrètes prises par la filiale
10		codification de l'investissement	La saisie de la codification des investissements dans le registre est incomplète	La codification des investissements doit être complète	Non exécutée
11	STRUCTURE Agro-élevage/Collecte	procédure écrite du travail	Absence une procédure écrite décrivant les méthodes de travail au niveau des départements Agro-élevage/Collecte.	Mettre en place (formaliser) une procédure de gestion décrivant les méthodes de travail au niveau de ces deux départements	En cours d'exécution Des projets des procédures ont été entamés par cette structure
12		Suivi des éleveurs	Absence d'un suivi des éleveurs en cas de problème d'ordre technique (ex : l'origine de la mauvaise qualité du lait, mauvaise odeur dans le lait, défaut de MG « matière grasse »	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Doter ce département des moyens humains (vétérinaire, zootechnicien). ➤ Renforcer la communication afin de créer un climat favorable. 	Exécuté Ce département a été renforcé par le recrutement d'un doctorant vétérinaire et d'un zootechnicien dans le cadre de l'ANEM
13	Suivi de la levée des réserves du CAC 2016	police d'assurance	le montant couvert est plafonné à 4 millions de dinars. Les avoirs en caisse au 31 décembre 2013 s'élèvent à la somme de 12 millions de dinars soit 3 fois la somme assurée	Tenir compte de ce risque et agir en conséquence.	Exécuter La filiale a procédé à la signature d'un avenant, auprès de la CAAR, au contrat vol de marchandises et vol en coffre d'un montant de 15 millions dinars algériens.

Source : Document interne de l'entreprise

D'après le tableau présenté ci-dessus On a constaté que la fonction de L'audit interne au sein de l'entreprise Laiterie Tell est une activité indépendante qui permet la prise en charge des préoccupations de la direction générale, elle vise à la vérification de l'ensemble des activités de l'entreprise pour objectif d'une part la détection des irrégularités et d'autre part proposer des solutions.

Conclusion :

A travers notre étude, nous avons vu l'importance de la fonction de L'audit interne qui est partie intégrante du système de contrôle interne et ses interventions organisées et méthodiques en référence aux normes universelles en la matière lui permettent de contribuer de façon permanente à l'amélioration du dispositif du contrôle interne et à sa promotion au niveau de toutes les fonctions de l'entreprise.

En effet, les missions d'audit du cas pratique a relevé les faiblesses sur les procédures de travail et les volets organisationnels .Elle attire par conséquent, d'une manière précoce l'attention des responsables sur les risques potentiels qui peuvent se manifester en cas de persistance de ces manquements et pousse ainsi, les auditeurs lors de leur travaux de vérification à explorer également en concertation avec les responsables des structures auditées les solutions et mesures à prendre pour remédier aux dysfonctionnements relevés et limiter leur impact sur le plan financier et l'image de l'entreprise.

Il est clair donc que l'audit dans son rôle de veille critique sur la qualité du contrôle interne, contribue d'une façon indéniable au développement de la performance de l'entreprise et à la création de valeur au même titre que les autres fonctions de l'entreprise.

Bibliographie :

Ouvrages :

- Renard J. (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, Paris.
- BERTIN .E. Audit interne : enjeux à l'international. Ed d'Organisation.2007.

Autres documents :

- Rapport d'audit interne de l'entreprise laiterie tell (exercice 2016)
- Documents interne de l'entreprise
- Les orientations Turnbull énonce les meilleures pratiques en matière de contrôle interne des sociétés cotées au Royaume-Uni, et les assiste dans l'application de la section C.2 du Code de gouvernance d'entreprise au R-U. Les orientations Turnbull a été initialement publié en 1999.
- Le COSO Framework délivré en 1992, est un référentiel de contrôle interne mondialement connu et défini par le «Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission» Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant de la Loi Sarbanes – Oxley aux USA et de la Loi sur la Sécurité Financière en France.
- Le CoCo Framework (Guidance on Criteria of Control) est un cadre de contrôle délivré par le Canadian Institute of Chartered Accountant. Les critères de contrôle délivré pour l'évaluation des contrôles étaient en 1995 pratiquement en même temps que le COSO américain.
- Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA N°2130.A1.

Sites internet :

- www.ifaci.com
- www.wikipedia.com
- www.laiterietell.dz

¹BERTIN .E. Audit interne : enjeux à l'international. Ed d'Organisation.2007

² Les orientations Turnbull énonce les meilleures pratiques en matière de contrôle interne des sociétés cotées au Royaume-Uni, et les assiste dans l'application de la section C.2 du Code de gouvernance d'entreprise au R-U. Les orientations Turnbull a été initialement publié en 1999.

³ Le COSO Framework délivré en 1992, est un référentiel de contrôle interne mondialement connu et défini par le «Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission» Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant de la Loi Sarbanes – Oxley aux USA et de la Loi sur la Sécurité Financière en France.

⁴ Le CoCo Framework (Guidance on Criteria of Control) est un cadre de contrôle délivré par le Canadian Institute of Chartered Accountant. Les critères de contrôle délivré pour

l'évaluation des contrôles étaient en 1995 pratiquement en même temps que le COSO américain.

⁵ Renard J. (2010), Théorie et pratique de l'audit interne, édition d'organisation, 7^{ème} édition, Paris, p : 136.

⁶ Renard J. (2010), Op cit, P :138 .

⁷ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA N°2130.A1.

⁸ Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA.

⁹ Rapport d'audit interne de l'entreprise laiterie tell (exercice 2016) ;