

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET

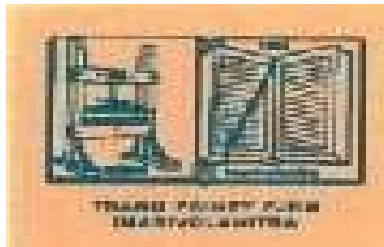
DE SOCIOLOGIE

Département GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de :

MAITRISE EN GESTION

Option : FINANCES ET COMPTABILITE



**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DES PROCEDURES COMPTABLES ET
ADMINISTRATIVES : Cas TRANO PRINTY FJKM**

Présenté par :

Monsieur ANDRIANIAINA Hajason Jean Fredy Eric

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique

Mme RAVALITERA Farasoa

Enseignant Chercheur

Encadreur professionnel

Mr RANDRIANANDRASANA

Dieudonné

Directeur de la TRANO PRINTY FJKM

Année universitaire : 2009/2010

Date de soutenance : 13 Décembre 2010

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le Seigneur de nous avoir donné sa bénédiction, l'intelligence, la force et la santé tout au long de ce parcours.

Le présent mémoire n'a pas pu être réalisé sans l'incalculable contribution de plusieurs personnes à qui nous adressons nos vifs remerciements. Malgré leurs innombrables obligations, elles ont su renoncer à une large partie de leur temps pour m'encadrer et me guider.

Ainsi, nous tenons à exprimer nos sincères remerciements :

A Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;

A Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences, Doyen de la Faculté, de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;

A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférences, Chef de Département de Gestion de l'Université d'Antananarivo ;

A Madame ANDRIANALY Sohohiarimanana, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etudes de Recherches en Gestion.

A Madame RAVALITERA Faraso, Enseignant Chercheur au Département Gestion, mon encadreur pédagogique, qui a bien voulu approuver la soutenance de ce mémoire et avoir eu la bonne volonté de diriger mon travail et suivre de près avec patience la réalisation de ce présent mémoire ;

A Monsieur RANDRIANANDRASANA Dieudonné, Directeur de la société TP FJKM, autant qu'encadreur professionnel qui m'a fait des suggestions très utiles et a prêté la main forte à la réalisation de ce mémoire ;

A Monsieur RAFAMATANANTSOA Hervé, Chef de Département Administratif et Financier qui m'a assisté pendant le stage ;

A toutes l'équipe de la société TP FJKM pour les chaleureux accueils et les aides qu'ils m'ont réservé durant mes stages ;

Au Président et à tous les membres du jury qui ont donné leur accord pour juger la soutenance de ce mémoire, en dépit de leurs nombreuses obligations, ils ont bien voulu accepter d'examiner et de juger cette étude ;

Aussi, nous tenons à adresser notre respectueuse reconnaissance et nos chaleureux remerciements à tous nos professeurs depuis nos années d'études dans ce département qui

n'ont pas ménagé leurs efforts pour la réussite de notre formation. Sans qui nous ne serons ainsi !

Nous adressons également nos vifs remerciements à tous les Membres du personnel administratif du département Gestion ;

En fin, nous tenons aussi à adresser nos profondes reconnaissances à tous les membres de ma famille pour leurs sacrifices, dans le seul but de me soutenir durant toutes mes études et à tous ceux qui ont contribué, de près et de loin, à la réalisation de ce mémoire.

A vous tous, je vous remercie

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION.....1

PARTIE I : GENERALITES

Chapitre I : Présentation sommaire de la TRANO PRINTY FJKM.....5

Section II : Historique et présentation.....5

Section II : Structure organisationnelle.....7

Chapitre II : Le système de contrôle interne.....12

Section I : Le contrôle interne12

Section II : Les démarches d'appréciation de contrôle interne.....23

PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC

Chapitre I : Cycle achats.....30

Section I : Description de l'existant.....30

Section II : Analyses critiques du cycle achats.....37

Chapitre II : Cycle stocks.....42

Section I : Description de l'existant.....42

Section : Analyses critiques du cycle stocks.....46

PARTIE III : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES PROCEDURES

COMPTABLES ET ADMINISTRATIVES

Chapitre I : Recommandations liées au cycle achats.....53

Section I : Amélioration du mode d'achats.....53

Section II : Procédures comptables et administratives.....54

Chapitre II : Recommandations liées au cycle stocks.....65

Section I : Amélioration du cycle stocks.....65

Section II : Procédures comptables et administratives.....68

Chapitre III : Impacts et limites de nos propositions.....72

Section I : Impacts de nos propositions.....72

Section II : Limites de nos propositions.....73

CONCLUSION GENERALE.....	74
---------------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

DT	Dossier de Travail
BC	Bon de Commande
BEM	Bon d'Entrée en Magasin
BL	Bon de Livraison
BP	Boite Postale
BS	Bon de Sortie
DA	Demande d'Achat
DAF	Département Administratif et Financier
FA	Facture
FJKM	Fiangonan'i Jesoa Kristy Madagasikara
FRNS	Fournisseur
FS	Fiche de Stocks
LMS	London Missionary Society
PAO	Publicité Assisté sur Ordinateur
RAF	Responsable Administratif et Financier
RC	Registre de Commerce
RESP	Responsable
SARL	Société à Responsabilité Limitée
TP	Trano Printy

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Intitulés	Page
Tableau 1	Questionnaire de contrôle interne cycle achats folio 1/2	37
Tableau 2	Questionnaire de contrôle interne cycle achats folio 2/2	38
Tableau 3	Questionnaire de contrôle interne cycle stocks folio 1/3	47
Tableau 4	Questionnaire de contrôle interne cycle stocks folio 2/3	48

LISTE DES FIGURES

		Page
Figure 1	Cycle d'exploitation	7
Figure 2	Organigramme TP FJKM	8
Figure 3	Organigramme DAF	8
Figure 4	DCD déclenchement commande	32
Figure 5	DCD déclenchement commande (suite)	33
Figure 6	DCD réception de marchandises	34
Figure 7	DCD entrée en magasin	43
Figure 8	DCD sortie en magasin	44
Figure 9	Nouvelle structure organisationnelle	54
Figure 10	DCD demande d'achat	58
Figure 11	DCD demande d'achat (suite)	59
Figure 12	DCD passation de commande	59
Figure 13	DCD passation de commande	60
Figure 13	DCD passation de commande	61
Figure 14	DCD réception de marchandises	62
Figure 15	DCD entrée en magasin	69
Figure 16	DCD sortie en magasin	70

INTRODUCTION

En ce début du troisième millénaire, l'Etat Malagasy lance une offensive de charme à l'endroit des investisseurs et opérateurs étrangers afin de les attirer à s'implanter dans notre pays. C'est ainsi que la venue massive de ces investisseurs étrangers a provoqué l'apparition d'une nouvelle forme de concurrence dure et impitoyable à la quelle les opérateurs nationaux doivent faire face avec beaucoup d'attention.

En plus de cette affluence d'investisseurs étrangers, dans notre pays, l'entrée de Madagascar au sein de certaines organisations régionales ne fait que renforcer cette concurrence.

Cet environnement hyper concurrentiel a de très mauvais impact sur la situation de nos entreprises nationales en les poussant parfois à la faillite.

Tout ceci ne fait qu'aggraver notre situation économique déjà dans de très mauvaise posture. En effet, la clôture de nombreuses entreprises augmente le taux de chômage déjà très élevé à cause du contexte économique et politique actuel.

De telle situation obligerait les sociétés malagasy à renforcer leur procédure pour rester efficace et s'imposer sur le marché.

Pour faire face à un environnement concurrentiel et développer sa compétitivité, l'entité se doit mettre en avant non seulement la qualité de ses produits mais aussi et surtout celle de ses services. Elle peut pour cela s'appuyer sur une méthode d'organisation ou plus exactement un moyen de gestion (moyen organisationnel) : la procédure est définie comme le guide d'instruction interne. Cette méthode, dont l'objet est la satisfaction de tous les intervenants dans leur poste au cours de la réalisation d'une action quelconque, se traduit non seulement par la recherche de l'amélioration de qualité des services offerts mais également par la formalisation des pratiques de travail en procédure. Il s'agit là l'un des points essentiels de l'élaboration de procédures.

L'existence d'une procédure touchant toutes les opérations et les activités de l'entreprise sera une condition primordiale pour la réussite de la société, dans la mesure où le contrôle interne, sur lequel il repose, est aussi efficace qu'adéquat.

Dans tous les cas, les questions que tous les dirigeants de l'entreprise doit se poser sont : si le système de contrôle interne actuel est-il tout aussi performant ? Si les procédures décrites dans le manuel y afférent sont elles fiables et correspondent toujours à la réalité appliquée par les employés ?

Mais les grands problèmes sont le mauvais fonctionnement, la difficulté du processus de contrôle, la non adaptation du fonctionnement par rapport à la nouvelle organisation,

l'inexistence d'une procédure écrite et l'insuffisance de personnel qui s'occupe certaines tâches.

De nos jours, une société qui ne dispose pas de procédures bien définies et adaptées à son milieu a peu de chance d'être compétitive telle est la situation actuelle de la TP FJKM. En d'autres termes, l'existence d'un manuel de procédure s'avère incontournable.

Etant stagiaire au sein de la TP FJKM, nous sommes convaincus que les procédures ont sa place pour le développement de toute entreprise et nous avons pu détecter quelques problèmes liés au respect de procédures, ce qui nous a poussé à prendre comme thème : **« COTRIBUTION A L'AMELIORATION DES PROCEDURES COMPTABLES ET ADMINISTRATIVES : cas de la TP FJKM ».**

L'objet du thème s'opère :

- D'une part, l'analyse de l'importance des procédures ;
- D'autre part, dans le processus qui transforme la savoir faire (les pratiques professionnelles), et ce que nous avons appelé le savoir satisfaire (satisfaction de tous les intervenants). Nous avons forgé alors le concept de « savoir-satisfaire » qui présente l'ensemble des moyens et outils mis en œuvre pour atteindre la satisfaction des intervenants au sein de l'entité. Cette notion doit être comprise en corrélation, en complémentarité avec la notion de savoir-faire.

L'intérêt du thème a permis de comprendre les éléments constitutifs de la procédure au sein de l'entreprise et de mettre en pratique les théories que nous avons acquises, un document de référence pour l'organisation de la TRANO PRINTY FJKM, ce thème consiste à prouver que seul l'écrit reste. Il ne s'agit pas d'apprendre quelque chose de nouveau, mais de faire mieux que ce que l'on a fait déjà bien. Le mérite de cet ouvrage est de proposer une méthode d'élaboration des procédures qui permettra à chacun de déterminer le degré de confiance et de voir en quoi cette formalisation améliore la qualité de travail.

Au cours de cette étude, nous avons pu appréhender et apprécier l'organisation actuelle de la société TP en vue de déceler ses forces et ses faiblesses et par la suite de proposer des actions correctives visant à l'amélioration des procédures.

Pour mener à bien ce travail de mémoire, nous avons passé par la collecte des données en effectuant des recherches bibliographiques auprès des différents centres de documentation tels que la bibliothèque universitaire (BU), le Cite Ambatonakanga,...

Pour réaliser cette étude, nous avons opté la méthodologie suivante qui peut être fragmentée en quatre étapes :

- Prise de connaissance de la société

Cette consiste à visiter les différents services de la société et à s'entretenir avec les différents responsables. Ce n'est qu'ainsi qu'il nous est possible de définir le thème répondant aux besoins de la société.

- La documentation

Il s'agit de réunir les documents se rapportant au thème choisi pour acquérir une connaissance approfondie du thème traité et pour savoir les points essentiels qu'il faut tenir compte lors des investigations ultérieures.

- Investigation et analyse

C'est le fond du stage lui-même. Il s'agit de participer soi même aux activités de l'entreprise. Cette participation nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'entreprise et de se rendre compte nous-mêmes des problèmes confrontés par chaque service visité. Cette investigation se réfère toujours aux acquis théoriques pour permettre l'analyse des problèmes.

- La rédaction

A la fin de trois mois de stage, nous avons pu composer ce mémoire qui a pour but de proposer des améliorations à l'entreprise face aux problèmes identifiés.

Ainsi, cet ouvrage est articulé autour de trois parties :

- La première partie présente le cadre général de la recherche (généralités). Elle traite en premier lieu, la présentation sommaire de la société TP FJKM. En second lieu, nous allons étudier le système de contrôle interne. Ce chapitre nous permet d'appréhender ce qu'est contrôle interne.

- La deuxième partie consiste à analyser l'existant et diagnostic de la société TP FJKM.

Les cycles achats et stocks ont été retenus pour faire l'objet de notre analyse compte tenu de l'importance des opérations traitées au niveau de ces cycles pour une société industrielle telle que la société TP FJKM.

- La troisième partie consiste à formuler l'amélioration de procédures comptables et administratives suite aux faiblesses constatées au niveau du cycle Achats et du cycle Stocks.

L'analyse des impacts et limites de nos propositions seront également étudiées dans cette partie.

- Une conclusion générale terminera notre recherche.

PARTIE I : GENERALITES

La prise de connaissance générale de l'entité est une première étape primordiale qu'il ne faut pas du tout négliger. Ceci nous permet de mieux connaître tout ce qui est à l'intérieur de cette entité notamment son historique, son fonctionnement, ses activités, et sa structure organisationnelle, afin d'y réaliser un tel projet interne comme le cas de notre étude « contribution à l'amélioration de procédures comptables et administratives ».

C'est pourquoi, nous consacrons le premier chapitre de cette partie à **la présentation sommaire de TP FJKM**. Dont l'objectif est de mettre en relief l'historique, la structure organisationnelle permettant de mieux définir le thème pour lequel nous avons effectué notre analyse et choisir un tel ou tel Département, ainsi que ses activités et attributions des différents Responsables au sein du TRANO PRINTY FJKM.

Le second chapitre que nous traiterons **la notion de contrôle interne** qui est la base même du thème, plus précisément un guide pour mener à bien notre étude ainsi que la théorie générale des procédures, à savoir :

- Les différentes définitions relatives au contrôle interne,
- Les démarches d'appréciation du contrôle interne

En tout cas, la situation actuelle devrait être examinée à fond et d'une manière objective avant de procéder à une telle amélioration

Chapitre I :

PRESENTATION SOMMAIRE DE LA TP FJKM

Dans le présent chapitre, nous allons faire un aperçu général de la société TP FJKM. Pour cela nous essaierons de présenter brièvement l'entreprise, son mode de fonctionnement, ses activités et sa structure organisationnelle

Section I : Historique et Présentation

Cette section nous conduit à mieux connaître les différentes dates marquant l'existence de l'entité, son statut ainsi que ses activités.

I-1 Historique

En 1818, des missionnaires Anglais de LMS ont été arrivés à Madagascar dont leurs objectifs étaient de propager l'évangile pour qu'ils puissent transmettre à la population malagasy le christianisme.

Ainsi, leurs missions étaient de :

- Construire des écoles afin d'apprendre aux Malagasy à lire et écrire ;
- Traduire la bible en langue malagasy,
- Construire une imprimerie pour pouvoir imprimer les bibles et les divers livres.

Ci après les changements remarquables depuis les débuts jusqu'à ce jour :

Le 21 novembre 1826, après l'agrément par l'Etat malagasy, Mr Charles HOVEDEN, spécialiste en imprimerie a été envoyé à Madagascar par le siège de LMS à Londres. Il a été arrivé avec des machines pour impression. Dommage, Mr Charles n'a pas pu survivre, il est atteint par le paludisme après un mois de son arrivée.

Après son décès, l'imprimerie n'a pu être opérationnelle alors, LMS a décidé d'envoyer Mr BAKER le 3 septembre 1828.

Le 22 juillet 1836, les missionnaires ont dû quitter la Grande Ile à cause de l'expulsion des étrangers lors du régime de RANAVALONA I. Ils n'ont pas pu venir de nouveau à Madagascar qu'en 1862. A cette époque, Mr PARRET a pris la gérance de l'imprimerie

En 1966 à 1974, la gestion d'Imarivolantira a été assurée par George ANDRIAMANANTENA, cette décision était prise lors de l'assemblée synodale qui a été tenue à Ambatondrazaka.

En 1975, l'assemblée synodale de la FJKM a souhaité de rehausser l'image de la société et décidé de changer le nom d'Imarivolanitra en « ANTSO » dont le but était de commercialiser les œuvres littéraires dans notre pays. Le comité a mis en place une politique d'amélioration et d'extension de la librairie « ANTSO » à travers les villes suivantes : Antananarivo, Ambositra et Ambatondrazaka.

La construction de la TP FJKM a débuté en 1979, dont une partie de l'investissement a été détenue par EPER et CEVAA.

I-2 Présentation

Le 21 août 1982, c'était la date de l'inauguration de la « TRANO PRINTY FJKM » donc, la TP a été créée à cette date.

Sa fiche signalétique comprend :

TP FJKM : Trano Printy FJKM-Imprimerie FJKM

RC : 7904

Stat : 22201 11 1981 0 10005

SARL : ar 100 000

Adresse : 19, Ialana Venance Manifatra Imarivolanitra-101-
ANTANANARIVO

B.P : 660 E-mail : tpfjkm@yahoo.fr

La TP emploie actuellement 28 personnes. Son personnel est composé de techniciens de haut niveau, mécaniciens sans oublier le personnel administratif.

Le personnel technique porte en permanence des tenues de travail.

I-2.1 : Fonctionnement

L'imprimerie est un ensemble de techniques utilisées pour reproduire différentes formes (dessins, motifs...), sur des supports. Différents types de supports peuvent être utilisés : en papier ou encore textile. Dans tous les cas, pour un travail de bonne qualité, il est vivement conseillé de faire appel au savoir-faire d'un professionnel.

Suivant l'imprimeur, différents procédés d'impression pourront être utilisés. On distingue d'un côté des procédés traditionnels et, de l'autre, les procédés numériques.

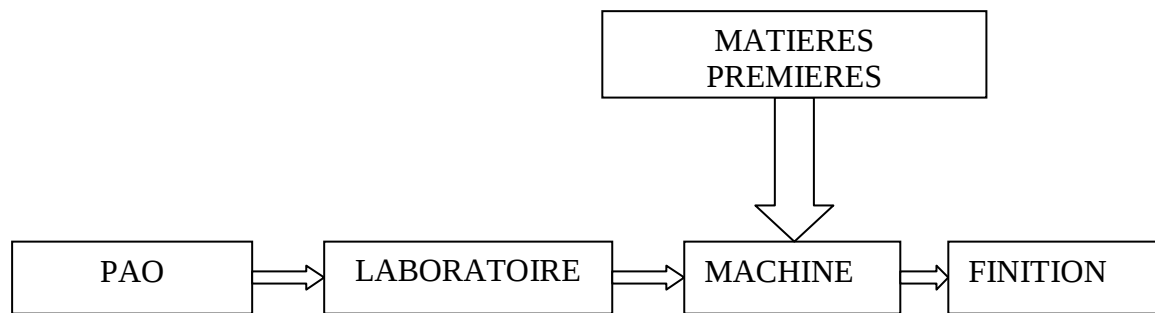
I-2.2 : Activités

D'après les différents domaines d'activité (commercial, industriel, agricole ou exploitation, prestataire de service), la TP-FJKM est une entreprise industrielle commerciale qui achète des matières premières qui sont transformées en produit fini vendable sur le marché.

L'imprimerie et la reproduction ont pour point commun qui sont des activités industrielles productives, avec pour rôle commun d'inscrire des données sur un support physique. Pour l'imprimerie, ce support est le papier ; pour la production c'est la disquette, CD-Rom ou encore le DVD, flash.

Le cycle d'exploitation de la société se présente comme suit :

Figure 1 : cycle d'exploitation de TP



Source : Département exploitation

D'après le présent cycle d'exploitation, les dossiers clients entrent au département programmation pour diverses conceptions selon les besoins des clientèles, passant au laboratoire d'analyse pour insolation sur plaque, quand les dossiers clients traversent les deux étapes, les matières premières (papier satiné, papier couché brillant...) pénètrent dans les machines (massicot, production offset...), et se terminent aux sections finitions pour reliure, façonnage, la mise en conditionnement en attendant leur expédition.

La TP-FJKM est spécialisée dans l'impression sur papier comme les magazines, les calendriers, les livres, des différents carnets (dépenses, recettes...), les cartes de visite, les ordonnances, les faire-part, et tout autre support papier imprimé nécessaire aux particuliers et aux entreprises.

Il ne faut pas oublier que la TP est en partenariat avec l'église FJKM pour les différents travaux d'impressions. Par exemple : certificat, enveloppe,...

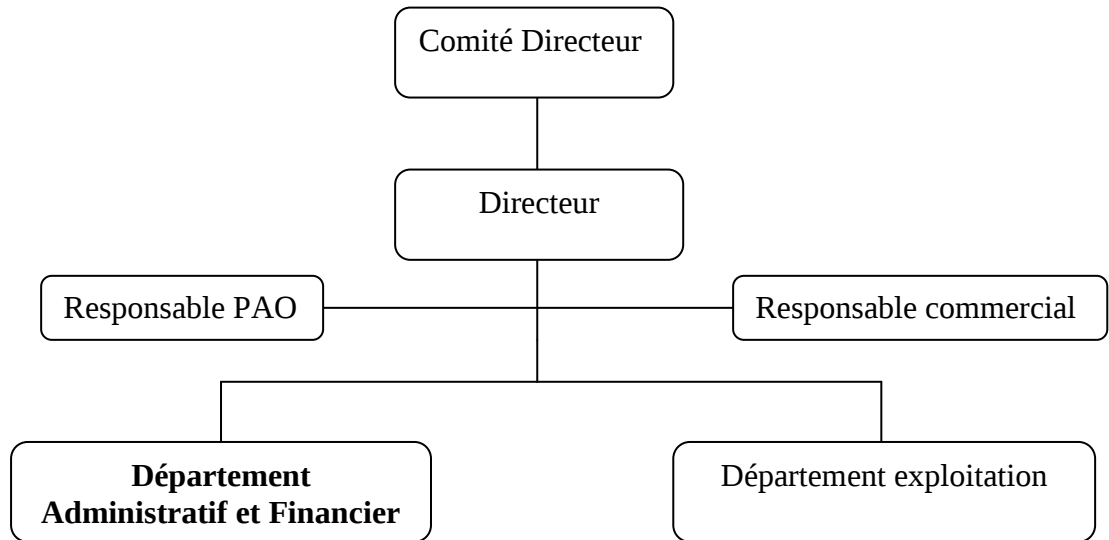
La TP FJKM effectue également des travaux de sous-traitance avec les autres imprimeries.

Section II : La structure organisationnelle

Comme toute entreprise, la TP est une entité structurée d'où la représentation schématique ou organigramme est la suivante :

II-1.Organigramme

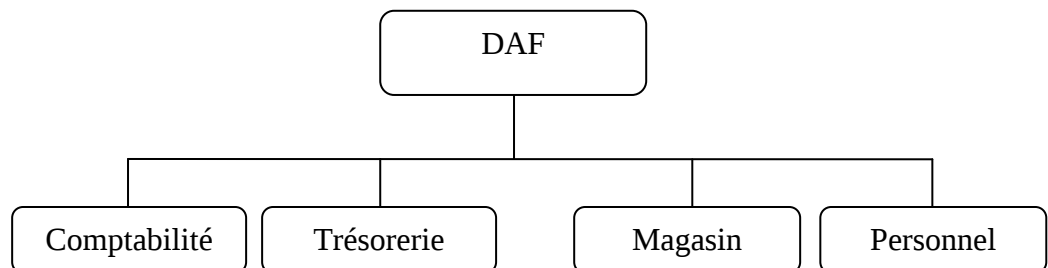
Figure 2 : Organigramme de TP



Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

D'après cet organigramme, on a remarqué que sous la responsabilité du Directeur, il y a un chef Département Administratif et Financier, un chef de Département Exploitation, un Responsable PAO et une Assistante commerciale.

Figure 3 : Organigramme du Département Administratif et Financier



Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

Le Département Administratif et Financier, c'est le département dans lequel nous avons effectué le stage. Sous sa responsabilité, il ya un comptable, un magasinier, une trésorière.

II-2.Les attributions de chaque responsable

Pour la réalisation de ses objectifs, la TP dispose d'une structure comme suit :

II-2.1 : Le Comité Directeur :

Il a pour rôle de définir la politique générale, la stratégie et de vérifier les comptes afin de prendre une meilleure décision.

II-2.2 : Le Directeur

Nommé par le Comité Directeur, le Directeur est le premier responsable de la réalisation des objectifs et assure le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi que la relation de la société avec son environnement.

Ses responsabilités comprennent notamment :

- La passation des contrats avec les particuliers ou société ;
- La supervision de la gestion du personnel ;
- La supervision de tous les niveaux hiérarchiques au sein de la société ;
- La planification et coordonner les travaux de tous les départements ;

II-2.3 : Le Responsable Programmation

Il est le cerveau de l'imprimerie, c'est lui qui intègre les données des dossiers clients sur ordinateur, réalise leurs impositions, crée des logos, met en page des documents, des maquettes, et s'occupe du flashage. Lorsque le client possède un modèle précis de l'imprimé qu'il souhaite, l'infographiste se charge de convertir le modèle en données numériques.

Il donne des conseils au directeur pour mener à bien le processus d'exploitation.

II-2.4 : Le Département exploitation ou production

Ce département comprend le montage « offset » et la presse, façonnage ou massicotier, et expédition.

- Conducteur offset : c'est celui qui va isoler les films (issu de la PAO) sur des plaques destinées à la production ;
- Il s'occupe de la découpe des documents et des coupes finitions.
-

II-2.5 : Le Responsable commercial

Il se charge du développement et de la commercialisation des biens de la société.

Ses tâches concernent essentiellement :

- le traitement et suivi des commandes ;
- le contrôle des actions de ventes ;

II-3.Le Département Administratif et Financier

D'après l'organigramme que nous avons vu ci haut, on a constaté qu'il y a quatre services attachés directement au DAF.

Ainsi, il s'occupe tous ce qui est gestion financière et administrative et principalement :

- la planification et gestion des objectifs financiers à court, moyen et à long terme ;
- l'établissement des états financiers ;
- le contrôle de toutes les opérations de dépense effectuées par l'entreprise ;
- la supervision des travaux effectués par la comptabilité ;
- le recrutement du personnel ;
- le paiement du salaire ;
- l'établissement du planning de congé ;
- la gestion de dossier contentieux ;
- le suivi des échéances clients et fournisseurs ;
- le suivi des encaissements et décaissements (trésorerie) ;
- la consultation, sélection des fournisseurs (rapport qualité/prix), négociation (échéance, mode de paiement).

Concernant l'éventail de subordination c'est à dire les subordonnés immédiats du DAF. On va décortiquer succinctement ses rôles dans l'entreprise :

II-3.1 : Comptable

Il joue un rôle d'assistance du DAF en ce qui concerne les opérations de la tenue des comptes de la société. Ses tâches concernent essentiellement :

- le traitement de la saisie des pièces comptables (BC, BEM, FA,...) ;
- le suivi et l'analyse des comptes de tiers ;
- l'établissement des états de rapprochement bancaires.

Il ne faut pas oublier que pour tout enregistrement, l'existence des pièces justificatives est indispensable, elles constituent une garantie sur la réalité des documents qui résultent en premier lieu à un classement, par nature d'opérations (journal des achats, ventes, banque, O.D, caisse...).

II-3.2 : La magasinnière

Elle a comme principales tâches :

- l'établissement des fiches manuellement lors de la réception des marchandises sur la base des listes du BL ;

- elle se charge aussi des sorties de stocks qui doivent faire l'objet de son approbation ;
- elle s'occupe la réception physique des articles ;
- à la réception des biens commandés : elle fait le rapprochement pour vérifier la conformité entre les quantités demandées et les quantités livrées, ainsi que le contrôle qualité de ces marchandises.

II-3.3 : Le responsable de la trésorerie

Il enregistre les opérations des encaissements et des décaissements dans le brouillard de caisse, si les opérations sont effectuées en espèce, si non chèque signé par le Directeur assisté par le DAF.

Concernant la gestion du personnel, le DAF prend en charge directement les ressources humaines comme nous avons déjà dit si dessus.

Bref, la connaissance de ces différents fonctionnements facilite le déroulement de notre stage, et mener à bien notre investigation au sein du DAF. Pour pouvoir analyser les procédures de la société, il est nécessaire de connaître ce qu'est contrôle interne.

Chapitre II :

LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Nous allons analyser dans ce chapitre le concept de contrôle interne. En ce sens nous passons en revue l'ensemble des aspects théoriques du contrôle interne après avoir rassemblé et synthétisé les informations susceptibles de nous donner une idée précise concernant la société « TP ».

Section 1 : Le contrôle interne

Les procédures font partie de l'élément du contrôle interne qui n'a pas d'incidence ou a une incidence indirecte sur les comptes annuels, voilà pourquoi nous essayons de voir dans cette section ce qu'est le contrôle interne.

Par définition, la procédure c'est l'ensemble des règles et instructions qui définissent la réalisation d'une opération, d'une tâche et d'une activité (guide d'action). C'est aussi une série d'opérations exprimées par ordre chronologique pour réaliser une tâche.

I-1 Définitions, objectif, types, principes de contrôle interne

Le contrôle interne était considéré comme une structure organisationnelle destinée seulement à prévenir contre les vols et les malversations. Mais force est de constater que son domaine d'application au sein de l'entreprise devient de plus en plus vaste. Nombreuses organisations comptables professionnelles ont donné différentes définitions de contrôle interne, mais elles ont au moins des points communs.

I-1.1 : Définitions

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC, 1984) : « *Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :*

- *la protection du patrimoine,*
- *la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résulte,*
- *la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise,*
- *la conformité des décisions avec la politique de la direction »¹*

Selon l'Ordre des Experts Comptables Agréé : « *le contrôle interne est l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.*

(1) Mikol ALIN professeur à l'école supérieure de commerce Paris presse universitaire page4

Il a pour but, d'un coté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes de procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »²

D'après ces deux définitions, le contrôle interne a donc poursuivi trois objectifs majeurs. Le premier consiste à la réalisation et optimisation des opérations de l'entreprise c'est-à-dire aux performances, à la rentabilité et à la protection des ressources. Le second, à la fiabilité des informations financières et comptables qui sont les bases de décision des Dirigeants. La troisième se rapporte à la conformité aux lois et règlements en vigueur auxquels l'entreprise est soumise.

I-1.2 : Les objectifs du contrôle interne

A partir des définitions énoncées plus haut, nous pouvons retenir les objectifs de contrôle interne suivants :

I-1.21 : Maîtrise de l'entreprise

Maîtriser c'est « se rendre maître des forces difficilement contrôlables » d'après le dictionnaire Larousse. Cela signifie aussi « contrôler ». Il est évident que, pour les dirigeants d'une entreprise, la maîtrise de la société est leur objectif et préoccupation principale.

Le Directeur ou la Directrice assume la responsabilité ultime de la mise en œuvre du système de contrôle interne.

En effet la maîtrise de l'entreprise se fait par la définition claire des objectifs, des budgets, des structures et des procédures.

I.1.22 : Sauvegarder les actifs

La sauvegarde ou protection des actifs nécessite la mise en place d'un ensemble de moyens de contrôle.

La protection des ressources exige d'une part la bonne conservation physique des biens comme le gardiennage, suivi et contrôle des actifs et d'autre part les moyens mis en œuvre pour garantir la pérennité de l'entreprise tel que la protection du patrimoine et l'existence des procédures de suivi des décaissements par exemple la concordance des quantités physiques réelles et de celles inventoriées en comptabilité.

Alors les enregistrements comptables doivent être autorisés, exacts et complets dans les meilleurs délais et justifiés.

(2) : Cours de Mr RAVONJIARISON Cousin Germain : Audit général, Année universitaire 2008/2009

I-1.23 : Assurer la qualité de l'information

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités.

En fait, une information de qualité est une information objective donnant une image fidèle de l'entreprise.

Dans la pratique, nous avons les conditions d'ordre comptables pour assurer la qualité de l'information :

- Les opérations sont enregistrées à la source, dans les délais les plus brefs.
- Les opérations sont autorisées et les informations concernant les opérations sont vérifiées à la source.
- Les informations sont regroupées par catégories homogènes à chaque stade de traitement.
- L'entreprise se soucie du respect des normes comptables généralement reconnues et des règles internes de l'entreprise dans la présentation de l'information comptable.
- Les informations comptables sont diffusées aux personnes censées prendre les décisions d'actions.

Ces caractéristiques sont des conditions idéales pour assurer la qualité de l'information mais certaines sont impossibles à mettre en œuvre suivant certaines circonstances difficiles à appréhender. Alors, la qualité de l'information peut être assurée par l'adjonction de procédés supplémentaires, qui ont pour résultat de minimiser les risques de détérioration de la qualité de l'information.

Dans certains cas, la qualité de l'information ne peut être assurée qu'en tenant compte de la quantité de l'information distribuée, où la qualité de l'information ne peut être assurée qu'avec un système de contrôle interne rendant l'information disponible dans les moindres délais.

I-1.24 : Assurer l'application des instructions de la direction

Pour pouvoir exécuter correctement les tâches qui lui sont déléguées, l'organisation doit s'assurer que :

- Les instructions sont bien transmises aux destinataires ;
- Les informations diffusées sont claires afin d'éviter d'être mal interprétées par leurs destinataires ;
- Les instructions adéquates sont données ainsi que les moyens nécessaires ;

- Les procédures de compte-rendu sont contrôlées par la direction.

I-1.25 : Favoriser l'amélioration des performances

Dans la hiérarchie de l'entreprise, des mesures sont prises tendant à améliorer le rapport coût, efficacité des opérations et efficience de l'entreprise.

Pour se faire, elle doit avoir un bon système d'information bien défini entre les niveaux hiérarchiques. Alors la mise en place de procédures qui facilitent la transmission de l'information interne et externe de la société.

I-1.3 : Types de contrôle interne

On peut classer les dispositifs du contrôle interne selon deux critères :

Les contrôles administratifs et les contrôles comptables selon la pertinence des contrôles pour la vérification

I-1.31 : Les contrôles administratifs

Ce sont des mesures adoptées par l'entreprise qui n'ont pas trait aux états financiers de celle-ci. Elles visent à assurer une gestion efficace et un bon fonctionnement des systèmes établis par l'entreprise dans toutes les sphères de l'exploitation. Ce sont en quelque sorte des contrôles mise en place pour assurer le suivi des instructions établies par la direction d'une entreprise.

Bref, ces contrôles administratifs n'influent pas directement sur la fiabilité des données comptables et sur les états financiers.

Nous pouvons prendre comme l'application de ces contrôles administratifs dans les cas suivants :

Utilisation des fiches de présence,

Procédures de recrutement,

Fiche de demande de permission...

I-1.32 : Les contrôles comptables

Ils comprennent les mesures adoptées par l'entreprise pour conserver son patrimoine et assurer la fiabilité des données comptables et la sincérité de ses états financiers.

Pour faciliter les contrôles comptables, des procédures peuvent être mises en place telles que :

Utilisation des documents pré numérotés,

Instauration de procédures d'autorisation de paiement,

Consultation des pièces probantes avant l'enregistrement comptable,

Les procédures doivent être écrites ...

Les contrôles préventifs et les contrôles de détection selon l'objectif des contrôles pour la vérification

I-1.33 : Les contrôles préventifs

Les contrôles préventifs ont pour but d'empêcher les erreurs et/ou les fraudes ou du moins de les réduire au maximum.

Pour amoindrir ces risques, nous pouvons déjà avancer des recommandations, par exemple :

Séparation des fonctions incompatibles,

Mise en place d'une procédure d'octroi d'avances ou prêt personnel,

La fiche d'autorisation de paiement doit être visée au moins par deux responsables.

I-1.34 : Les contrôles de détection

Les contrôles de détection ont pour but de déceler ou d'augmenter au maximum les chances de découvrir les fraudes et les erreurs.

Pour cela, nous pouvons déjà avancer des recommandations, par exemple :

Comparaison des documents émanant des sources différentes mais devant contenir les mêmes informations,

Rapprochement du solde physique de la caisse avec celui du livre de caisse ou bien l'éventuel brouillard de caisse,

Rapprochement du résultat d'inventaire physique avec les fiches de stocks,

I-1.4 : Principes du contrôle interne³

La mise en place d'un bon système de contrôle interne réside sur les principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes.

Nous allons voir brièvement ces différents principes.

I-1.41 : Principe d'organisation

Ce principe repose sur l'existence d'organigramme, de procédures et de méthode des diverses activités de l'entreprise. L'organigramme doit mettre en évidence des diverses tâches, des services et des membres de personnel.

L'organigramme de l'entreprise ne doit pas être seulement formalisée mais également préalable, adaptée et adaptable et vérifiable.

(3) LAWRENCE, B, *la pratique de l'audit interne. Edition Originale Institut Français de Gestion, 2^{ème} trimestre 1976, imprimerie BERGER-L, Nancy 558P*

I-1.42 : Principe de la qualité du personnel

La qualité du personnel comprend la compétence et l'intégrité. Tout système de contrôle interne sans personnel de qualité, est voué à l'échec. Il convient alors d'améliorer la compétence du personnel par une politique de recrutement. La moralité du personnel constitue la meilleure garantie contre les fraudes.

En effet, le recrutement doit prévoir l'étude de l'honnêteté des personnes embauchées.

I-1.43 : Principe de séparation des fonctions

La participation des tâches doit se faire de façon à ce que certaines d'entre elle, fondamentalement incompatibles, ne puisse être exercée par une et une seule et une même personne. Il est donc nécessaire de séparer ces trois fonctions fondamentales dans l'entreprise :

- La fonction de décision,
- La fonction d'enregistrement,
- La fonction de détention de la valeur,

La confusion de deux au moins de ces trois fonctions crée des situations à risque qui mettent en péril les actifs de la société.

I-1.44 : Principe d'intégration

Egalement appelé le principe d'auto contrôle, ce principe repose sur des recoupements des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. Ce principe permet de contrôler et d'éviter des fraudes et de détecter des erreurs involontaires.

I-1.45 : Principe d'harmonie

Ce principe est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles. En un mot, le principe d'harmonie implique l'adaptabilité en fonction de l'importance des risques qu'il faut éviter.

I-1.46 : Principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il n'y a pas de domaine réservé, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas d'établissements ou activités exclus.

I-1.47 : Principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes et des moyens de l'entreprise, c'est dire quelque soit les procédés employés, par exemple la tenue de la comptabilité : manuelle ou informatique, ou archivage des informations : papier, CD-ROM

I-2 Caractéristiques du contrôle interne :

I-21 : Les éléments de base d'un bon système de contrôle

Un système contrôle interne n'est pas un instrument que l'on met en place une fois pour toutes, car de nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du système de contrôle inadaptés. C'est pourquoi un système de contrôle interne doit être lui-même contrôlé, afin qu'en peut évaluer de temps en temps l'efficacité. Pour cela, il convient de procéder à des évaluations périodiques.

Un bon système de contrôle interne doit comporter au moins des éléments de base que nous citons ci-dessous sont des caractéristiques générales applicables a tout type d'entreprise.

I-2.11 : Une structure administrative adéquate

Une entreprise doit disposer d'une structure adéquate afin d'atteindre ses objectifs. Les pouvoirs et les responsabilités de la direction doivent être clairement définis et un organigramme doit faire apparaître les différentes fonctions et le nom de leur responsable. La réussite d'un bon système de contrôle exige notamment la séparation des tâches, l'expression du système de délégation de la coordination des taches et des responsabilités.

I-2.12 : Un personnel qualifié

Un personnel qualifié est un élément nécessaire à un bon système de contrôle interne. Sans la compétence et la fonction correspondant aux tâches, le système tend vers l'échec. Or, la compétence du personnel peut être améliorée :

- Par la politique de recrutement

Exemple : l'existence des procédures de recrutement pour s'assurer que le personnel à embaucher correspond réellement au profil du poste à pouvoir.

- Par la formation permanente ou périodique selon le cas et la formation sur terrain plus précisément la formation pratique dispensée par les spécialistes ou bien les supérieurs hiérarchiques.

Exemple : adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois, formation à la procédure interne face à son évolution.

- Par la motivation

Exemple : rémunération appropriée, promotion suivant les résultats et les mérites le justifiant.

I-2.13 : Un système comptable approprié

Toute entreprise procède à la comptabilisation des opérations qu'elles effectuent dans le cadre de ses activités, en vue d'établir la situation de l'entreprise, tant sur le plan financier que de l'exploitation (bilan, compte de résultat, l'annexe, tableau de variation de capitaux propres, tableau de flux de trésorerie et tout autres documents susceptibles de fournir une information sur le compte). Ces documents permettent à leur utilisateur (les fournisseurs de capitaux, Etat, les autres partenaires de l'entité...) d'apprécier la situation de l'entreprise ainsi que le résultat de ses activités et son évolution, afin de prendre les décisions qui s'imposent à leur niveau respectif.

L'existence d'un système comptable approprié est nécessaire pour la production des informations fiables, exactes, réelles et obtenues dans le meilleur délai.

Pour y parvenir, la société devrait disposer des normes comptables répondant aux besoins de chaque utilisateur que nous venons de citer ci-dessous, pour s'en assurer il faut :

- pré numéroté les documents traités et procéder au rapprochement des divers documents ayant trait à une même opération ;
- exploiter les documents servant de preuve quant à l'exactitude de la réalité, de l'exhaustivité des opérations et leur comptabilisation ;
- faire une comparaison globale des données totalisées et des contrôles arithmétiques ;
- utiliser des matériels appropriés, utilisation d'un logiciel comptable par exemple.

I-2.14 : Une documentation appropriée

Une documentation appropriée doit correspondre aux besoins réels de la société.

L'existence d'un manuel de procédures a une importance capitale au sein de l'entité, la précision des différentes modalités de circulation, de traitement et de classement des informations, les méthodes d'enregistrement, la périodicité des analyses et des synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent et les contrôles permettant d'éviter les déviations dues à la négligence.

Elle facilite également la recherche de solutions aux problèmes administratifs et organisationnels.

Ainsi, tout autre document décrivant les procédés, les tâches et les responsabilités de chaque employé constitue un outil indispensable pour la bonne documentation de la société.

Compte tenu de l'importance de l'information de ces documents, ses utilisateurs sont soucieux de savoir si celles-ci sont fiables, si les états financiers qui leur sont présentés reflètent de façon sincère, régulière à la situation de l'entreprise.

I-2.15 : Un système d'autorisation et de supervision

Le système d'autorisation et de supervision a pour but d'assurer que toutes les opérations effectuées au sein de la société soient autorisées par le responsable du niveau hiérarchique afin de limiter les risques d'opérations effectuées.

L'autorisation est matérialisée le plus souvent par la signature d'une personne, ou son paraphe sur les documents utilisés.

La supervision a pour but de guider les employés dans l'exécution de leurs tâches. Elle est assurée par les chefs hiérarchiques selon la taille de l'entreprise.

- dans les petites entreprises, la supervision est assurée par le chef d'entreprise lui-même ;
- dans les grandes entreprises, les services de contrôle de gestion et d'audit interne sont chargés d'assurer que les objectifs sont atteints et que les procédures de contrôle interne sont efficaces et appliquées.

I-2.16 : Une protection adéquate des biens et du patrimoine

La protection des biens se fait une restriction d'accès aux biens, une souscription d'une assurance suffisante, un inventaire périodique avec identification spécifique et un entretien de ces biens.

I-2.17 : Un système d'autocontrôle

C'est le contrôle dans le contrôle. Il permet de vérifier l'application des procédures et les contrôles établis au sein de l'entreprise par ailleurs c'est la surveillance des contrôles mis en place par l'entreprise.

Dans le monde du travail, l'autocontrôle est assuré par le dirigeant, mais au fur et à mesure sa progression, il doit être renforcé par un organe indépendant de contrôle interne comme l'auditeur interne.

Dans une petite entreprise, c'est souvent le propriétaire qui prend en charge le contrôle dans le contrôle.

Dans une grande entreprise, une fonction de vérification interne peut être mise en œuvre pour aider la direction à effectuer le contrôle et à assurer la révision, la mise à jour périodique du système.

I-2.2 : Importance et les limites du contrôle interne

I-2.21 : Importance du contrôle interne

Comme le contrôle interne a pour objectif la gestion efficace de l'entreprise, il faut qu'il soit adéquat, sinon il pourrait entraîner :

- des pertes et vols de bien
- le détournement
- le risque d'avoir des informations financières non fiables
- le non respect des normes

Il est la base de planification des travaux de mission effectué par les auditeurs externes car si le contrôle interne de l'entreprise est fiable, leur travail se trouve amoindri. Dans le cas contraire, ils devront faire faire une investigation supplémentaire.

I-2.22 : Limites du contrôle interne

Le dispositif du contrôle interne aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer les systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

a- Jugement

L'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société. Les personnes prenantes de telles décisions devront exercer, dans le laps de temps qui leur est imparti, leur jugement en se basant sur les informations mise à leur disposition, tout en faisant face aux pressions liées à la conduite des affaires. Ces décisions peuvent produire des résultats décevants et doivent, dans l'avenir, être modifiées.

b- Dysfonctionnements

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant, ceci va conduire à un dysfonctionnement du système de contrôle interne.

Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou à cause de la routine. Un responsable des services comptables chargé d'enquêter sur les anomalies peut oublier de le faire ou ne pas poursuivre son investigation suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates, il peut être remplacé par un personnel intérimaire n'ayant pas les compétences requises afin de s'acquitter convenablement de ses tâches. Des changements dans les systèmes peuvent être introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement.

c- Contrôles outrepassés par le management

Le système de contrôle interne ne pouvant être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement, ceux-ci peuvent l'outrepasser dans le but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaires, rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession, sous-estimer les prévisions de chiffre d'affaires ou de résultats dans le but d'augmenter une prime liée aux performances...etc.

Ceci dit, les informations au système de contrôle interne ne doivent pas être confondues avec les investigations du management visant à annuler ou déroger, pour des raisons légitimes, à des normes de procédures prescrites.

Dans le cas de transactions ou d'événements inhabituels, de telles interventions sont généralement nécessaires et faites ouvertement en étant étayées par des documents ou bien les membres du personnel concernés en sont avertis.

d- Collusion

La collusion entre deux ou plusieurs personnes peut déjouer le système de contrôle interne. Des individus agissant collectivement pour perpétrer et dissimuler une action, peuvent altérer les informations financières ou de gestion d'une manière qui puisse être détectée par le système.

e- Ratio coût/Bénéfice

L'organisation doit comparer les coûts et avantages relatifs aux contrôles avant de les mettre en place.

Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'organisation, mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Les coûts et bénéfices attachés aux contrôles sont calculés à différents degrés de précision. Généralement, le calcul des coûts est plus facile en prenant en compte les coûts directs et indirects des contrôles mis en place.

Le calcul du rapport coûts/bénéfices est rendu encore plus compliqué par la corrélation entre les contrôles et les activités. Lorsque les contrôles sont intégrés dans les processus de gestion et d'exploitation, il est difficile d'en isoler le coût ou avantage que l'on retire.

f- L'abus de pouvoir

L'abus de pouvoir fait par des personnes responsables sur l'application des contrôles car il peut être en mesure de contourner le système de contrôle interne.

Section II : Les démarches d'appréciation du contrôle interne

Le cheminement de la démarche suivi par le réviseur dans son appréciation du contrôle interne peut être expliqué comme suit :

II.1 La phase préliminaire

La première étape c'est la description sommaire du système et consiste à avoir déjà une idée sur les procédures de traitement des données et le contrôle interne mis en place dans l'entreprise.

Généralement, le réviseur accorde de l'importance à l'organisation générale de l'entreprise (structure organisationnelle, moyens en matériel et humain,...), à l'organisation comptable et à l'organisation du service de l'audit interne s'il en existe.

II.2 La prise de connaissance détaillée du dispositif de contrôle interne

La deuxième étape consiste à l'obtention des procédures utilisées par chaque cycle (achats-fournisseurs, ventes-clients, stock, paie-personnel, trésorerie) ainsi qu'au suivi préalable du début jusqu'à la fin de quelques transactions pour bien s'assurer de la bonne compréhension du système et de la correspondance de la description du système à la réalité.

Pour ce faire, le réviseur peut avoir recours aux techniques suivantes :

II-2.1 : La prise de connaissance des documents existants.

Ces documents peuvent être internes à l'entreprise (organigramme, diagramme de circuit de documents, manuels de procédures, rapport des auditeurs internes s'il en a) comme ils peuvent être externes (dossier ou rapport d'audit externe précédent).

II-2.2 : L'analyse du diagramme de circulation de documents ou graphique d'acheminement.

Le diagramme peut se définir comme une représentation graphique à l'aide des symboles.

Les symboles utilisés pour présenter des documents, les postes de travail, les décisions et les responsabilités peuvent être différents d'une entreprise à l'autre mais dans le même groupe de travail. C'est aussi une technique couramment utilisée par l'auditeur lors de l'évaluation du système de contrôle interne pour décrire l'enchaînement des tâches et du flux des données pour une opération ou un cycle donné. La conception du diagramme peut être détaillée ou sommaire et cela en fonction de la complexité du système étudié, il est souhaitable d'en adopter le même type.

II-2.21 : Le diagramme détaillé

Le diagramme détaillé est généralement utilisé pour le cas d'analyse en profondeur du système de contrôle interne.

II-2.22 : Le diagramme sommaire

Le diagramme sommaire est utilisé pour :

- Une analyse préliminaire du système ;
- Une analyse d'un cycle peu important.

Avoir une vue d'ensemble et synthétique d'un système décrit préalablement sous forme détaillée.

Or, dans notre analyse, le diagramme de circuit de document est retenu car :

- il permet d'acquérir une connaissance approfondie des circuits ;
- il permet d'avoir une simple visualisation, d'analyser tous les aspects d'une opération.

II-2.23 : Les questionnaires de contrôle interne et guides opératoires.

Les questionnaires comportent un grand nombre d'interrogations précises et préparées auparavant par le réviseur. Ils sont souvent précédés des guides opératoires afin qu'aucune question essentielle ne soit omise. Ils permettent de s'interroger sur l'aptitude du système à répondre aux objectifs de contrôle spécifique à chaque cycle étudié. Les listes de points à examiner qui figurent dans les questionnaires se présentent sous la forme de question de type fermé ou de type ouvert.

a- Les questionnaires fermés

Ce sont des questions répondues par OUI ou NON ou par question non applicable dans la société. Ils sont conçus pour les réponses négatives qui révèlent des anomalies.

b- Les questionnaires ouverts

Ce sont des questions qui n'autorisent pas des réponses succinctes de type OUI/NON ; mais des réponses qui exigent une description et de jugement. Ils sont en général dans les entreprises dont les procédures sont complexes.

La feuille de liaison

La feuille de liaison reprend des principaux éléments de forces et faiblesses identifiées par la description du système et dans les questionnaires de contrôle interne. Elle donne donc une synthèse d'évaluation préliminaire sur la qualité du contrôle interne. Elle joue donc un rôle entre la définition des caractéristiques du contrôle interne et leur validation pratique.

Le terme feuille de liaison est un support qui fait le lien entre l'évaluation du système et les programmes de vérification.

Le tableau suivant présente un exemple de feuille de liaison

Objectif du contrôle interne	Référence	Forces	Faiblesses	Impact sur l'audit	Référence programme de travail

II.3 Vérification des forces et faiblesses

La troisième étape consiste à identifier les points forts et les points faibles du système.

Il s'agit de recenser à partir de la description détaillée du système de contrôle interne les forces et les faiblesses éventuelles pour mieux déterminer la nature l'étendue et le calendrier à suivre lors de l'examen des comptes.

L'évaluation peut être effectuée soit dans un rapport de synthèse (rapport d'évaluation du contrôle interne), soit par un tableau d'évaluation du système comprenant les renseignements suivants :

- les forces du système de contrôle ;
- les faiblesses du système de contrôle ;
- l'impact des faiblesses sur les états financiers ;
- l'incidence des faiblesses sur le programme d'audit des comptes ;

- les recommandations à faire pour améliorer le système.

II-4. Le contrôle de l'application des procédures

II-4.1 : La description de l'existence du système

Il s'agit de bien s'assurer que le système décrit existe réellement tel qu'il a été décrit mais non pas d'identifier les erreurs ou les faiblesses dans le fonctionnement du système. Pour cela le réviseur doit sélectionner un nombre limité d'opérations qui vont faire l'objet d'un suivi dans le circuit en remontant jusqu'à leur origine et en descendant jusqu'à leur réalisation.

Afin d'assurer de la bonne description du système en vigueur, le réviseur va tester quelques transactions à travers le système décrit.

II-4.2 : La vérification du fonctionnement du système

Souvent, un supplément d'information est nécessaire avant de conduire à une faiblesse :

- la nature de la non application. Par exemple, pour des transactions exceptionnelles et qui sont rares, l'entreprise ne prévoit pas une procédure ;
- la fréquence de la non application. Par exemple, la procédure existe et est appliquée mais la non application provient d'une erreur humaine. L'application de la dérogation dépend d'un jugement professionnel, de l'importance relative ou bien du seuil de signification.
- le moment de surveillance : c'est-à-dire la où la non application survient. Par exemple, des erreurs sont commises puisque le chef comptable a été en congé. De même, il faut également faire appel au jugement professionnel pour voir si la dérogation est tolérable. Mais il est nécessaire de renforcer la vérification au cours de cette période.

Après avoir identifié les points forts et les points faibles du système, il est nécessaire de savoir si les points forts que l'auditeur a recensé et sur lesquels il s'appuie ont été vérifiés sur l'ensemble de la période étudiée. Dans le cas contraire, cela constitue une faiblesse. Il convient, en particulier, de rechercher si les faiblesses peuvent être compensées par les procédures de remplacement pouvant satisfaire le but recherché.

Si une faiblesse est effectivement constatée et qu'aucune procédure de compensation n'a été identifiée. Il convient que l'auditeur examine les conséquences sur les états financiers, si elle a conduit à des erreurs ou irrégularités et les incidences sur l'expression de l'opinion sur les comptes annuels.

Il est impossible à l'auditeur d'étudier toutes les pièces qui entrent dans le champ d'action de son contrôle. Il lui faudra donc se limiter à des sondages que nous pouvons citer ci-dessous :

➤ Les sondages ordinaires

Encore utilisés un grand nombre, les sondages ordinaires sont basés sur les expériences, les impressions c'est-à-dire sur les critères essentiellement subjectifs.

Cette technique laisse à l'auditeur l'entière liberté quant aux choix des échantillons, de leur dimension, de la formation des lots et de leur mode de prélèvement.

➤ Les sondages mathématiques

De plus en plus les auditeurs recherchent des critères objectifs qui assurent un côté plus rigoureux. Ils ont donc fait un recours à des techniques d'échantillonnages statistiques. La méthode des sondages est basée sur les probabilités.

II-4.3 : La conclusion de l'évaluation du contrôle interne

Le but que poursuit l'auditeur en évaluant le niveau de la qualité du contrôle interne est de déterminer dans quelle mesure il pourra s'appuyer sur le contrôle interne pour définir la nature, l'étendue et le calendrier de ses travaux. Selon les faiblesses rencontrées, il approfondira son contrôle sur les points délicats et éventuellement des recommandations pourront être formulées et adressées à l'entreprise en vue d'une amélioration.

En somme, nous avons vu dans cette première partie la généralité du cadre où l'on a effectué notre recherche. Sur ce nous avons pu connaître son histoire, son mode de fonctionnement, ses activités et sa structure. A part cela, un aperçu sur le système de contrôle interne et ses principes fondamentaux ont été offerts afin de faciliter la compréhension de la suite de notre devoir. D'après cette notion théorique, la procédure existe belle et bien au sein de la TRANO PRINTY FJKM ; dans toutes les activités de l'entreprise, elle s'applique aux bien, aux ressources (humaines, matérielles et financières). Cependant, il existe toujours des éventuels handicaps au niveau de l'application que nous devons analyser dans la deuxième partie de notre ouvrage. Et pour répondre à la question, si les procédures existantes sont elles fiables et correspondes toujours à la réalité appliquées par les employés ?

La partie suivante est destinée à décrire les différents problèmes touchant la TRANO PRINTY FJKM.

PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC

Dans la première partie, nous avons pu prendre connaissance de la TP et cerner la notion générale de contrôle interne, et nous voici maintenant à la deuxième partie de notre travail qui abordera l'analyse de l'existant et diagnostic.

Dont notre objectif permet de dégager les points forts et les points faibles sur le manuel de procédures comptables et administratives de la TP. Ainsi, pour faciliter notre travail et pour une meilleure compréhension du système, nous allons diviser cette partie en deux chapitres.

Le premier chapitre concerne le cycle achats qui se divise en deux sections à savoir :

- description de l'existant qui a but pour de mettre en exergue les différentes procédures du cycle achat au sein de la société.
- analyses critiques dudit cycle qui nous permettent de dégager les éventuelles défaillances et méritent d'être signalées.

Quant au deuxième chapitre intitulé cycle stocks qui est composé de deux sections :

- description de l'existant évoquera le manuel de procédures actuelles, afin de les analyser.
- analyses critiques du cycle stocks qui nous conduisent à la formulation des problèmes au niveau du cycle stocks.

Chapitre I :

CYCLE ACHATS

Dans le présent chapitre, nous allons essayer d'aborder l'analyse des procédures existantes au niveau du cycle achat de la PT à travers les sections suivantes :

- **Section première : Description de l'existant**
- **Section deuxième : Analyses critiques du cycle achats**

Section I : Description de l'existant

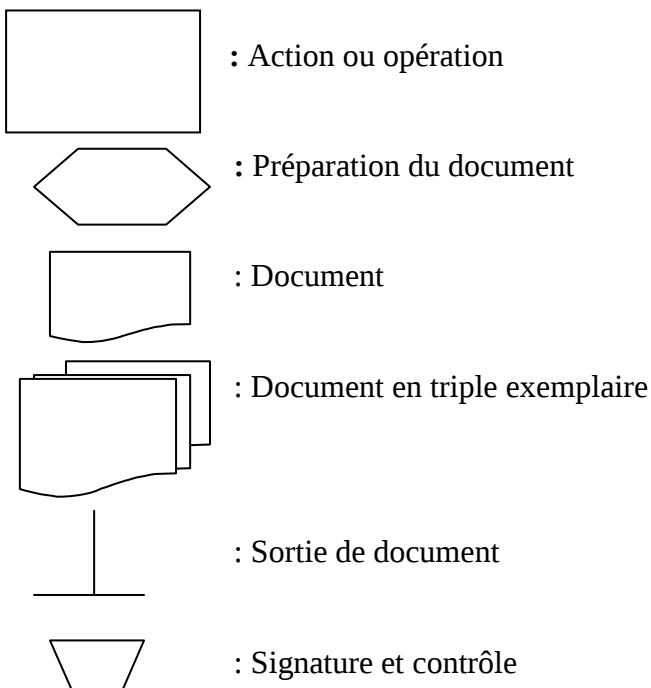
I-1 Diagramme de circulation des documents

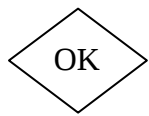
Nous allons présenter la procédure de la TP à l'aide du diagramme de circulation des documents.

Le cycle achat englobe les procédures de déclenchement des commandes, la réception des marchandises, l'enregistrement des factures ou appelé communément comptabilisation des opérations et le paiement des factures.

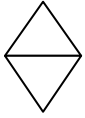
Pour faciliter notre travail, il est essentiel de connaître les différents symboles utilisés dans la réalisation du diagramme de circulation des documents.

Symboles

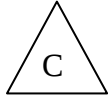




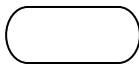
: Décision



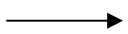
: Signature, contrôle, autorisation, approbation et visa



: Classement chronologique c'est-à-dire avec le numéro interne (définitif)



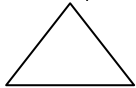
: Début/fin



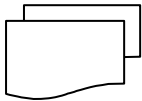
: Circulation de documents



: Classement provisoire



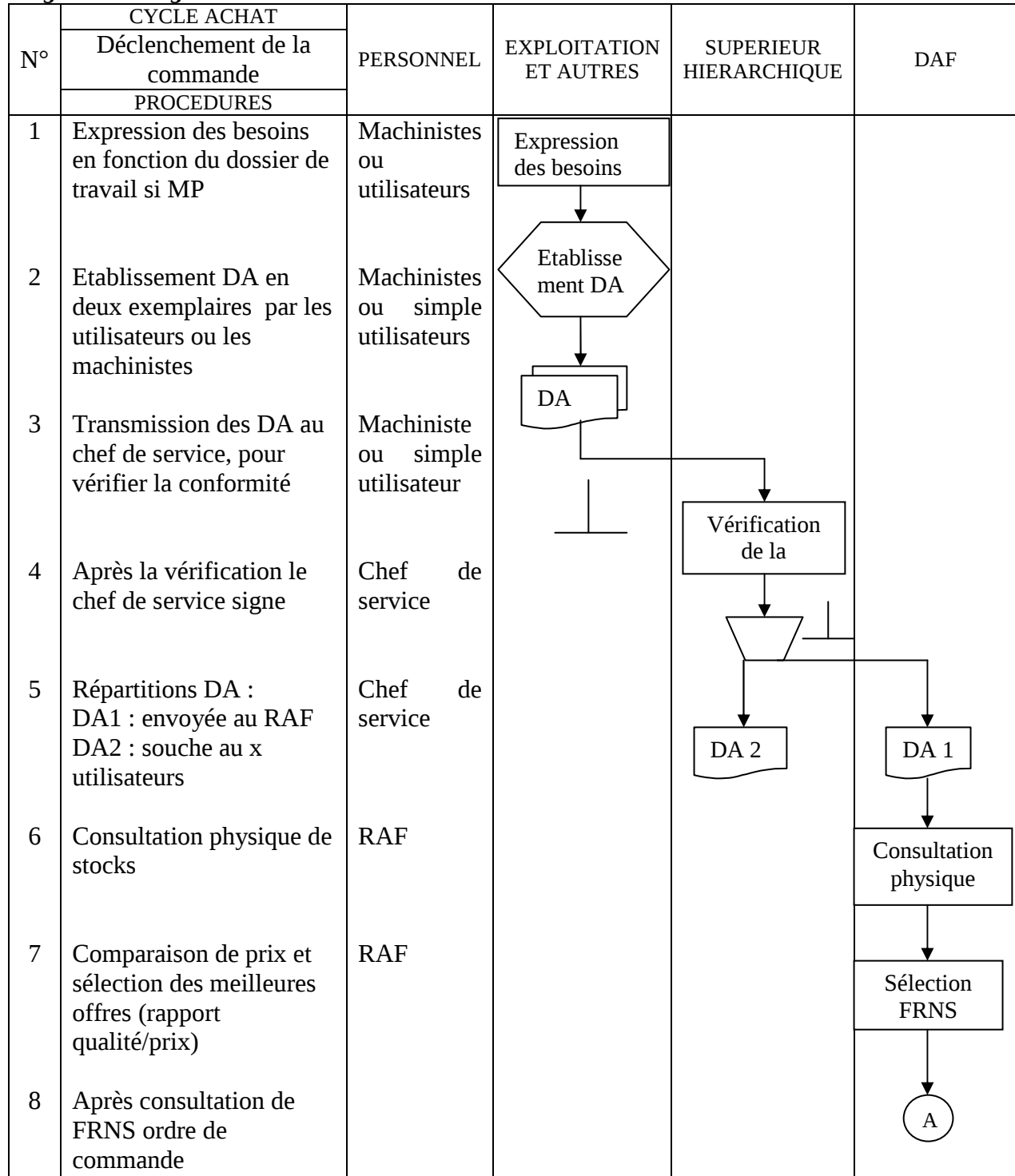
: Classement définitif



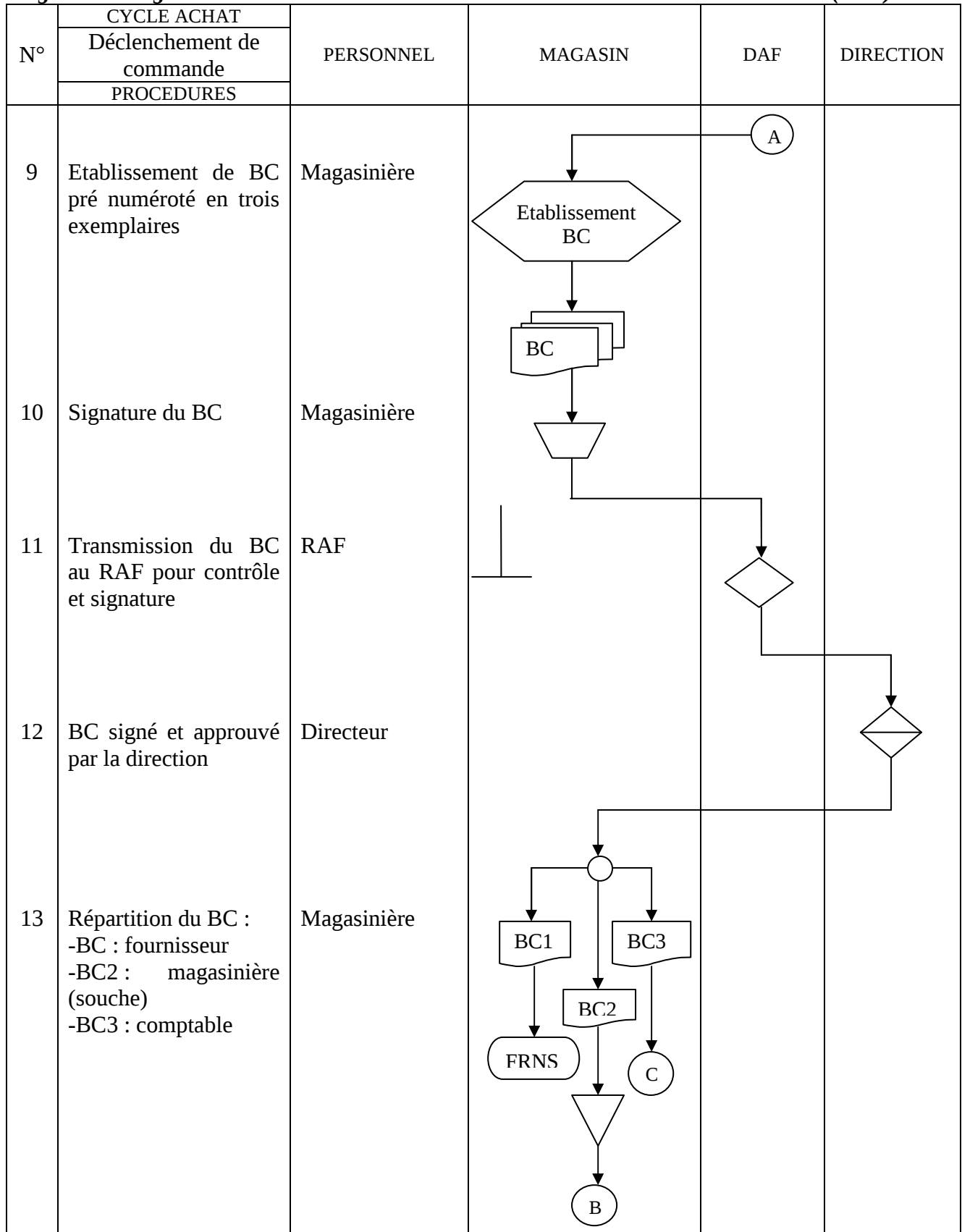
: Document en deux exemplaires



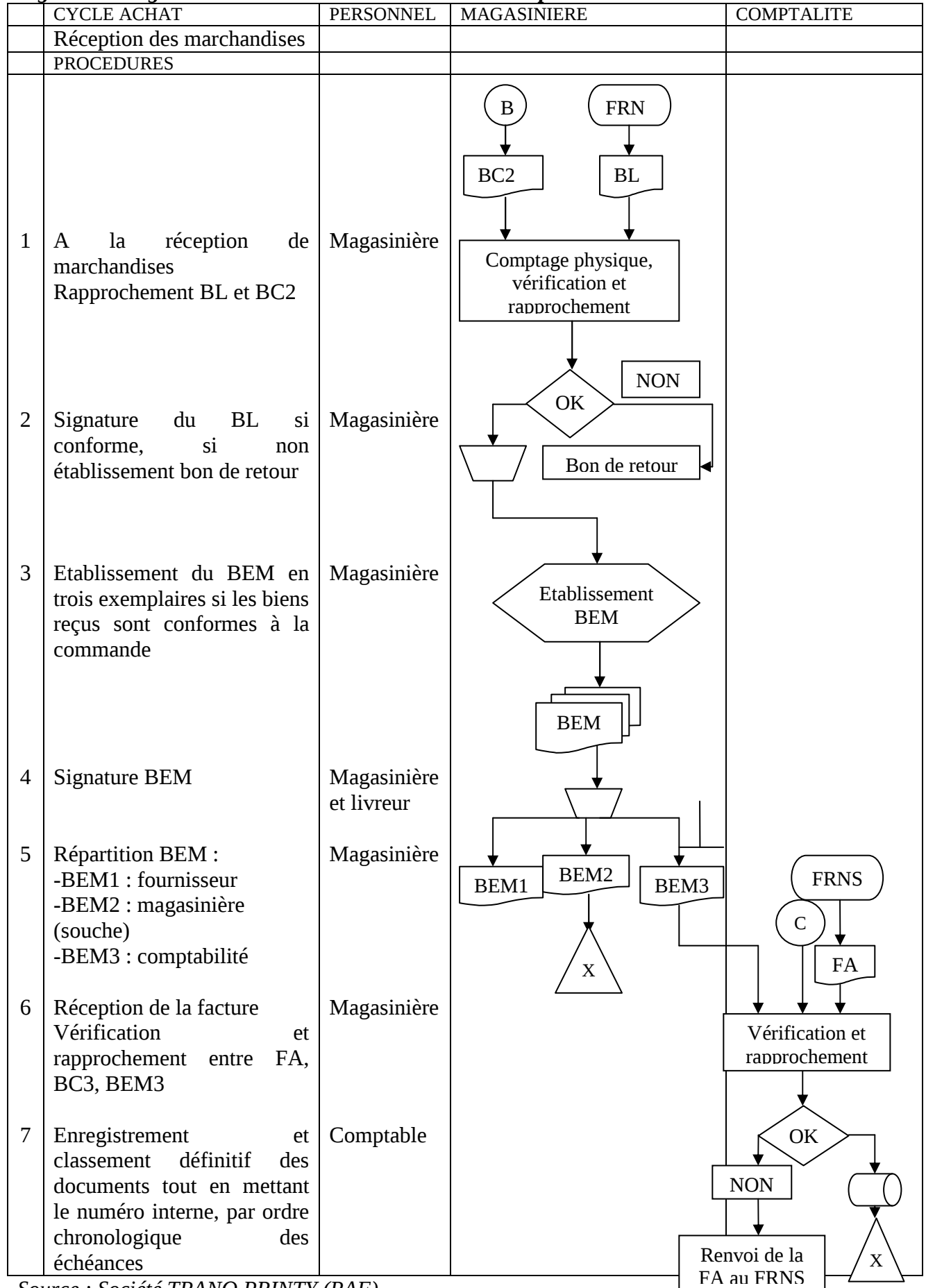
: Renvoi

Figure 4 : Diagramme de circulation des documents déclenchement de la commande

Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

Figure 5 : Diagramme de circulation des documents déclenchement de la commande (suite)

Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

Figure 6 : Diagramme de circulation des documents réception des marchandises

Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

I-2 Explications des différentes étapes

Cette procédure concerne les achats effectués au sein de la TP. Il s'agit des : matières premières (papier satiné, papier couché brillant, papier pelure, papier offset,...), fournitures de bureau, produits d'entretien, fournitures consommables, lubrifiants et carburants,....

Le déclenchement commence à partir de l'établissement de la demande d'achat et prend fin à l'établissement des pièces de paiement.

Notons que les achats de matières premières sont basés sur le dossier de travail, pourtant, les autres sont basés sur la quantité restant en stock, le responsable de stock avise le responsable des achats plus précisément le RAF quant aux articles nécessite un réapprovisionnement. Les procédures à suivre s'enchaîne comme suit :

I-2.1 : Déclenchement de la commande

La demande d'achats est faite à partir du dossier de travail ou les quantités restant en stock et à partir des besoins de l'utilisateur.

A la réception de cette demande, le responsable administratif et financier effectue une consultation physique et avise la responsable de stock pour vérifier le bien fondé de la demande. Si la demande est bien fondée, une fois cette dernière est remplie, une consultation des fournisseurs est faite en se référant à la base de données par le responsable magasinier, et le fournisseur le moins disant sera sélectionné. Cette base de données pourra être consultée par la direction. Ensuite, la magasinier établit le bon de commande en trois exemplaires qu'il soumet à la signature du Directeur et le Responsable Administratif et financier pour approbation. Un exemplaire du BC est remis en main propre au fournisseur, et le deuxième envoyé au service comptabilité et le troisième exemplaire est gardé en souche par la magasinier pour suivi et information. Mais la demande peut être communiquée par téléphone dans le cas où elle n'y a aucune conséquence importante. *Exemple de BC voir en annexe I*

I-2.2 : Réception des marchandises

La réception des marchandises concerne les démarches à suivre après le déclenchement de la commande, elle s'applique à l'ensemble des achats effectués au sein de TP, et se déroule comme suit :

A la réception des marchandises, c'est la magasinier qui reçoit les marchandises commandées. Elle vérifie la conformité des marchandises reçues (qualité, quantité) à la commande. Si tout est en règle, elle signe le bon de livraison et établit le bon d'entrée en magasin. *Exemple de BEM voir annexe II*

Puis, la magasinier vérifie l'exactitude arithmétique de la facture (prix, quantité, désignation...)

I-2.3 : Enregistrement des factures

Après ces opérations, le dossier d'achats est envoyé à la comptabilité pour enregistrement et les éventuels rapprochements.

A noter que pour tout enregistrement comptable, l'existence des pièces justificatives est indispensable, elles constituent une garantie sur la réalité des documents.

Les factures sont numérotées par numérotation interne et sont classées dans le classeur en attendant leur paiement à l'échéance prévue.

Procédure de saisie d'un journal au sein de TP

Par définition, la saisie de journal est un tableau qui permet d'enregistrer des diverses opérations (vente, achat,...) sur un logiciel comptable, le logiciel que la TP utilise est le « SAARI »

On enregistre chaque pièce d'après son classement dans une saisie on lui donnant un numéro d'ordre selon sa situation dans la saisie.

I-2.4 : Paiement des factures

Chaque commande effectuée et livrée par le fournisseur choisi nécessite un paiement. Pour cela la TP dispose d'une procédure appropriée pour la réalisation de cette opération de paiement.

Avant de préparer les pièces de paiement (chèque, caisse, traite), la comptabilité fait le rapprochement des factures, bon de livraison, bon d'entrée en magasin et bon de commande.

Dans le cas où le paiement est effectué par chèque, le comptable qui prépare le chèque et le fait signé par le Directeur et le Responsable Administratif et Financier ; si c'est en espèce la caissière prépare « le bon pour » avec l'avis favorable des deux personnalités que nous avons déjà dit si haut et avec les éventuels signatures ou paraphes.

Si le paiement est à crédit ; il effectue le paiement quelques jours voire même deux mois après la date de livraison et l'obtention de la facture selon la situation de trésorerie. Une copie de chèque sera envoyée au fournisseur indiquant la date à laquelle le fournisseur devrait toucher le chèque.

Les factures payées comportent le cachet mentionnant le mode de paiement (chèque, traite, espèce), le numéro, montant, date d'émission.

Section II : Analyses critiques du cycle achats

Dans cette section, nous allons essayer de voir les points forts et les points faibles par le biais des questionnaires de contrôle interne.

II-1 Les questionnaires de contrôle interne

Ce sont des questionnaires fermés pour que nous puissions traduire les réponses en point fort ou en point faible. Nous allons essayer de présenter sous forme de tableau les différentes questions susceptibles d'être posées.

Tableau n°1 : questionnaires de contrôle interne cycle achats

Questionnaire de contrôle interne			Cycle : Achat-fournisseur	Folio1/2
Objectif du contrôle Toutes les commandes sont fondées S’assurer que toutes les commandes sont dûment autorisées et que leur suivi permet de connaître les engagements pris par l’entreprise.				
QUESTION	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. Le service achat est-il bien distinct des autres services ?		×		
2. Les demandes d’achat écrites sont-elles établies par les services utilisateurs ?	×			Si on achète de MP, la DMD est en fonction du DT, si non en fonction de besoin des utilisateurs.
3. Les commandes sont-elles passées sur des imprimés standards ?	×			
4. Existe-t-il un recueil des signatures : - des personnes habilitées à émettre des demandes d’achat ? - des personnes habilitées à signer des bons de commande ?	× ×			
5. Existe-t-il un fichier fournisseurs auquel est fait référence pour le choix du fournisseur ?	×			
6. Des bons de commande sont-ils systématiquement établis ?	×			
7. Si oui, ces bons de commande sont-ils : a) Pré numéroté b) Établis en quantité et en valeur c) Signés par un responsable, au vu de la demande d’achat	× × ×			
8. Y a-t-il un dossier de suivi des commandes ?		×		
9. Procède-t-on à une mise à jour périodique du fichier fournisseur ?		×		

Tableau n°2 : questionnaires de contrôle interne cycle achats (suite)

QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE		Cycle : Achats-fournisseurs		FOLIO 2/2
OBJECTIF DE CONTROLE Toutes les factures concernant correspondent les biens ou services reçus sont correctement autorisées et enregistrées. S’assurer que les factures et les avoirs sont contrôlés avec les bons de réception ou de retour pour les quantités et la qualité, et avec les bons de commande pour les prix et conditions de paiement ; et que ces factures sont approuvées avant d’être enregistrées dans les comptes fournisseurs et dans les comptes de charges.				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1- Dès leur réception les factures et les avoirs sont-elles immédiatement transmises au service comptabilité ?		×		
2- Les factures fournisseurs sont-elles rapprochées des bons de commande et bon d’entrée en magasin ?	×			Ce travail est assuré par le responsable comptable avant l’imputation et la saisie
3- Appose-t-on dès la réception la mention « DUPLICATA » pour les doubles des factures ?	×			
4- Une vérification des prix et conditions de règlement est-elle effectuée systématiquement sur les factures émanant des fournisseurs ?	×			
5- Les factures comptabilisées portent-elles la référence de l’enregistrement ?	×			Par exemple achat du 16/12/10 AH12016
6- Toute facture, une fois enregistrée, est-elle classée dans un échéancier jusqu’à son paiement ?	×			
7- L’enregistrement dans le logiciel se fait-t-il en temps réel ?		×		

Les objectifs du contrôle interne

Les principaux objectifs du contrôle interne cherchent à mettre en relief des différentes procédures susceptibles d'être utilisées dans les opérations quotidiennes d'une entité telles que :

- Département achat distinct et indépendant
- Utilisation et contrôle de bons de commande approuvés et pré numéroté
- Existence d'un registre de commande
- Toutes les commandes sont fondées en fonction des besoins de l'entreprise ;
- Toutes les pièces, marchandises qui sortent en magasin ont été effectivement commandé

II-2 Diagnostics du cycle achat

Nous avons vu précédemment la description, les questionnaires ainsi que les objectifs qui nous permettent de détecter les forces et les faiblesses du cycle.

II-2.1 : Forces

Durant notre investigation, on a constaté quelques points forts du système que nous allons essayer d'énumérer succinctement :

L'utilisation de demande d'achat en fonction des besoins (dossier de travail) avant tout permettant d'éviter les achats fictifs ;

- Les bons de commande pré numérotés et approuvés

Cette méthode a une importance capitale pour que le responsable puisse suivre et vérifier l'exhaustivité des commandes dans le cas où on effectue des contrôles inopinés.

- Les commandes se font sur la base d'une demande d'achat

Cette procédure permet d'éviter les commandes fictives des marchandises

La comparaison des factures reçues avec le bon de livraison et le bon d'entrée matière a une importance capitale pour détecter les éventuelles erreurs ;

- Le fait d'exécuter un rapprochement entre BC/BL

Cette technique permet d'éviter la non-conformité de la marchandise commandée et la marchandise livrée, et si c'est le cas, de réagir immédiatement.

- Approbations du bon de commande par le responsable administratif et financier, et le directeur.

Lorsque le bon de commande est établi par la magasinière, celui-ci sera transmis au responsable administratif et financier, au directeur pour approbation. Cette mesure va permettre à l'entreprise de contrôler le niveau de stock avant d'établir le bon de commande, et de ne pas établir un bon de commande pour les marchandises qui existent suffisamment en stock afin d'éviter le sur stockage.

- L'existence d'un fichier fournisseur

Une fois la demande d'achat approuvée, le responsable administratif et financier fait une consultation du fichier fournisseur. Cette méthode consiste à assurer la transparence en termes de qualité, prix et conditions financières proposés par les fournisseurs. Cette fiche aussi est un atout pour l'entreprise car elle permet à celle-ci d'économiser le temps consacré à

la recherche de fournisseur. Elle facilite la mise en concurrence des conditions de vente des fournisseurs qui figurent dans la liste.

Le mécanisme de sécurité comme, mise en place d'un mot de passe pour restreindre tout accès au logiciel comptable ;

- Le règlement des achats par chèque à double signature

Cette mesure permet d'éviter le contrat illégal entre le fournisseur et le service achat plus précisément le responsable administratif et financier et la comptabilité, en bref, réduit le risque de fraude ou malversation.

Le service comptable appose le numéro et référence interne pour chaque enregistrement permettant de suivre les documents comptables ainsi que les pièces justificatives y afférentes ;
Le contrôle physique effectué par la magasinière lors de la réception de marchandises pour détecter les anomalies.

II-2.2 : Faiblesses

D'après le diagramme de circulation des documents que nous avons vu si haut l'inexistence d'un responsable s'occupant les achats au sein de la TP qui est l'origine des différents problèmes voire même le non respect de procédures comptables et administratives. En outre, cette absence peut entraîner un cumul de fonction auprès du responsable administratif et financier. Par exemple la fonction achat et trésorerie sont centralisées au niveau dudit responsable ce qui peut emporter le paiement à un fournisseur fictif ou de payer deux fois un même achat à titre d'exemple.

L'absence de séparation de fonctions entraîne un danger bien connu : la possibilité de fraudes sans qu'elles puissent être détectées par des contrôles routiniers.

II-2.21 : Retard d'enregistrement

En matière de la comptabilité, il y a un grand laps de temps entre la date de réception des pièces justificatives et la date de l'enregistrement comptable qui provoque l'insuffisance des informations fiables et ne répond pas correctement au besoin des utilisateurs. Par exemple, le responsable administratif demande la situation d'un tel fournisseur à une date donnée, or dans ce cas, toutes les pièces justificatives ne sont pas encore enregistrées faute du grand laps de temps que nous avons déjà dit si dessus. Un autre exemple, si les marchandises arrivent en stock, il sera enregistré deux à trois jours après son arrivée. La comptabilité sera tardive et souvent les dates d'arrivée sont faussées. Il y a aussi le problème d'accumulation des tâches concernant l'enregistrement comptable.

II-2.22 : L'inexistence de procédure

Cette entreprise ne dispose pas d'un manuel de procédures écrites qui va permettre de définir clairement les tâches, pour que chacun sache ce qu'il doit faire.

Nous avons pu remarquer dans le diagramme de circulation des documents que le service comptabilité a reçu bel et bien le bon de commande envoyé par le responsable du magasin, mais dans la pratique il ne les envoie pas à défaut d'insuffisance des vérifications effectuées par le responsable hiérarchique.

II-2.23 : Vérification non périodique

La vérification des soldes fournisseurs n'est pas effectuée de manière périodique. La comptabilité des fournisseurs et celle de l'entreprise. Il est alors évident que le rapprochement des soldes est difficile car la tâche n'était pas effectuée de manière régulière.

Nous avons pu analyser la procédure au niveau du cycle achats en dégagant ses points forts et ses points faibles et les risques liés aux faiblesses de la procédure.

L'analyse au niveau du cycle stock complètera notre étude.

Chapitre II :

CYCLE STOCKS

Après avoir analysé le cycle achat dans le précédent chapitre, nous allons continuer notre étude dans le deuxième chapitre, le cycle stock qui est divisé en deux sections :

- **Section première : Description de l'existant**
- **Section deuxième : Analyses critiques du cycle stocks**

Si on parle en quelques mots ce qu'est le stock, il s'agit des biens ou services entrant dans le cycle d'exploitation de l'entreprise pour être vendus en l'état ou après production ou transformation, ou consommés à la première utilisation. Ils doivent appartenir à l'entreprise, et celle-ci doit être propriétaire au moment de l'inventaire, ce qui signifie en particulier que doivent être compris dans les stocks les produits en cours d'acheminement ou reçu, mais la facture n'est pas encore comptabilisée, à l'inverse doivent être exclus les produits qui ont été livrés aux clients mais non encore facturés.

Section I : Description de l'existant

Cette section nous permettra de formuler les forces et les faiblesses ainsi que les analyses y afférentes, afin que nous puissions les remédier.

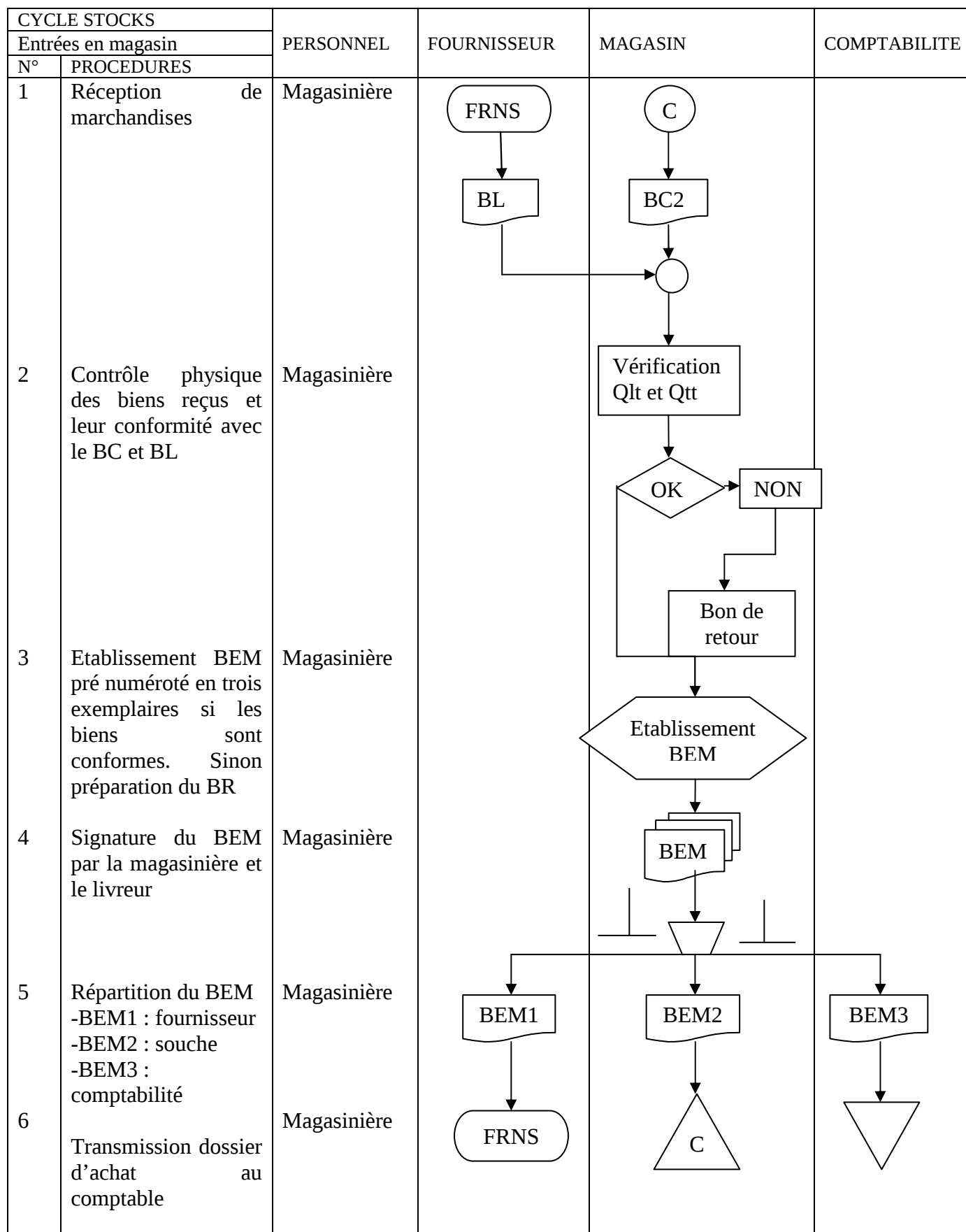
I-1 Diagramme de circulation de documents

Comme nous avons dit ci haut, il y a deux sortes de stockage, le stockage de matières premières et le stockage de produits finis, mais dans notre cas d'espèce, notre analyse s'articule autour du stockage de matières premières et les matières consommables

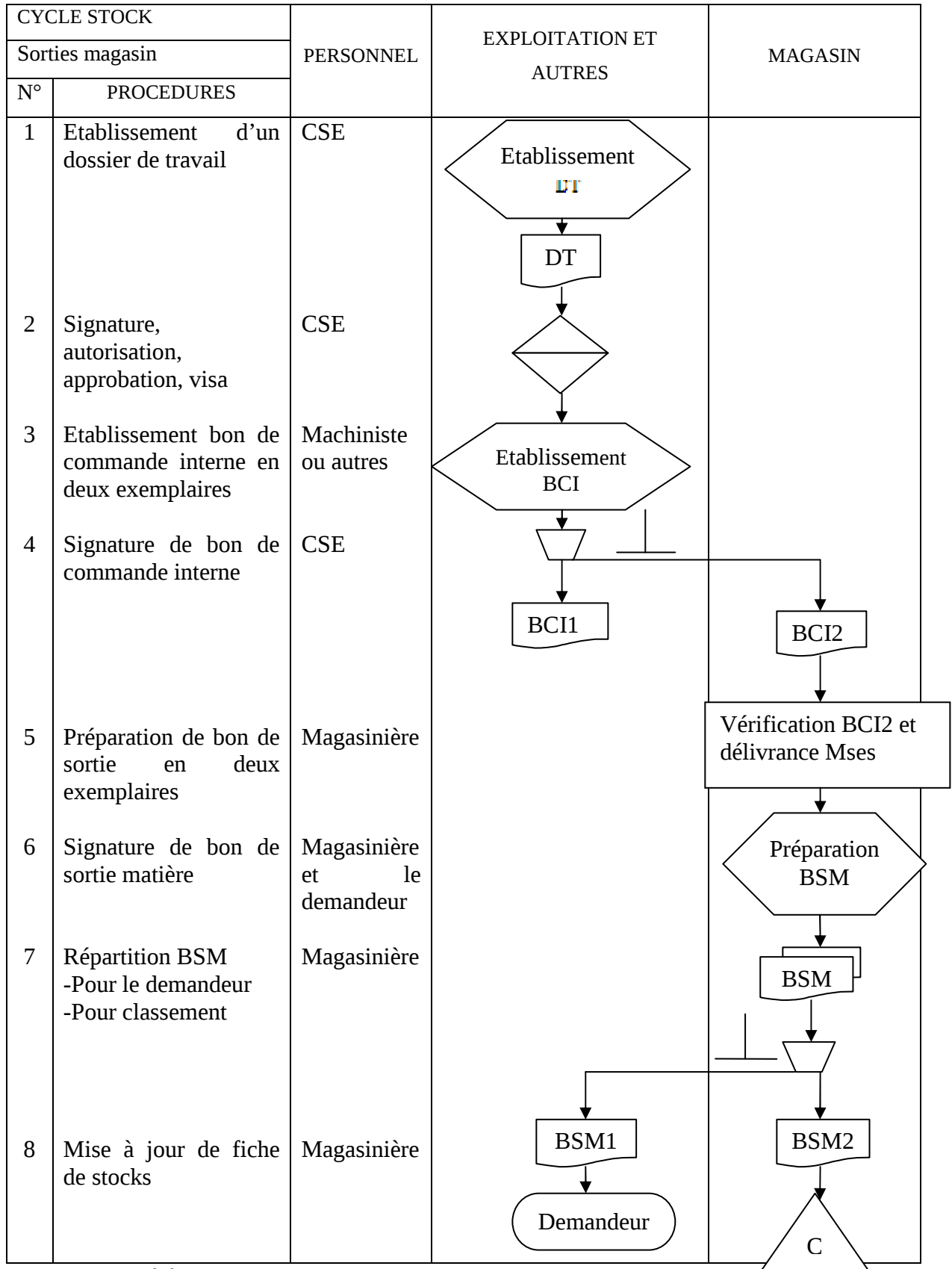
Les procédures seront décrites à travers des trois phases ci-après :

- Entrées en magasin ;
- Sortie en magasin ;
- Inventaire physique.

Figure 7 : Diagramme de circulation des documents entrée en magasin



Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

Figure 8 : Diagramme de circulation des documents sortie en magasin

Source : Société TRANO PRINTY (RAF)

D'après ce diagramme de circulation des documents la source de dysfonctionnement se trouve au niveau du service comptabilité, et la magasinnière. Car ils peuvent charger d'enquêter sur les anomalies et peuvent oublier de faire des investigations suffisamment en profondeur pour prendre les mesures adéquates.

I-2 Explications des différentes étapes

Avant d'aborder notre interprétation, il est nécessaire de préciser les tâches de la magasinnière au sein de la TP FJKM, elle s'occupe de l'enregistrement des marchandises arrivées dans le magasin de stockage de l'entreprise, s'occupe aussi l'évaluation et la sortie de celles-ci.

I-2.1 : Entrée en magasin

Les marchandises sont accompagnées des bons de livraison lors de leur arrivée, la magasinnière se charge de leur réception, et procède à la vérification qualitative et quantitative des marchandises à partir du bon de livraison et le deuxième exemplaire du bon de commande.

Si la livraison est conforme à la commande, la Magasinnière appose la mention « RECU CONFORME A LA COMMANDE » sur le bon de livraison et établit un « bon d'entrée en magasin » en trois exemplaire (signé par elle-même et le livreur) : le premier exemplaire pour le fournisseur, le deuxième exemplaire gardé en souche et le troisième exemplaire est envoyé au service comptabilité.

Par contre si la livraison ne correspond pas à la commande, la magasinnière contacte le fournisseur pour lui annoncer la non-conformité de la livraison par rapport à la commande après avoir apposé la mention « LIVRAISON REFUSEE-MARCHANDISES NON CONFORMES A LA COMMANDE » accompagné d'un bon de retour pré numéroté.

I-2.2 : Sortie en magasin

Concernant la sortie de matières premières, le chef de service exploitation établit un dossier de travail sur papier libre mentionnant les différentes matières utilisées et c'est en fonction de ce dossier de travail que l'utilisateur (machiniste, PAOISTE,...) élabore un bon de commande interne sur un papier manifold mentionnant les différentes matières utilisées pour une telle ou telle production en deux exemplaires. Un exemplaire de ce bon de commande interne pré numéroté est envoyé au chef de département exploitation pour approbation et signature.

Le bon de commande interne est ensuite envoyé à la Magasinnière pour traitement et livraison.

Tandis que les autres matières comme, les fournitures de bureau, matières consommables, produit d'entretiens....etc. le demandeur établit directement un bon de commande interne pré numéroté sur papier manifold en deux exemplaires.

La magasinier vérifie les mentions inscrites dans le bon de commande interne et délivre les marchandises. Elle établit en suite un bon de sortie sur un papier manifold en deux exemplaires, le signe et le fait signé par l'utilisateur pour matérialiser la sortie.

Elle délivre un exemplaire à l'utilisateur et classe d'autre exemplaire du bon de sortie.

En fin, nous avons pu prendre connaissance de la procédure de la société dans la première section, nous allons essayer de voir dans la section suivante l'analyse de la situation actuelle.

Section II : Analyses critiques du cycle stocks

Cette présente section nous conduit à des études approfondies sur le cycle stocks afin de détecter les forces et les faiblesses éventuelles.

II-1 les questionnaires de contrôle interne

Ce sont des questionnaires fermés, c'est-à-dire qu'ils sont conçus de telle sorte que les réponses positives traduisent des points forts du système tandis que les réponses négatives correspondent aux points faibles. Ils sont adressés à diverses personnes responsables de la société.

Tableau n° 3 : questionnaires de contrôle interne cycle stocks

QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	Cycle : stock			Folio 1/2
OBJECTIFS DE CONTROLE INTERNE <i>Tous les mouvements de stocks sont suivis, enregistrés, protégés et appartiennent à l'entreprise</i> <i>Tous les stocks sont biens identifiés et protégés</i> S'assurer que les procédures mises en place dans l'entreprise permettent : a) une saisie exhaustive des mouvements physiques de stocks qui lui appartiennent ; b) une protection suffisante de stocks				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
Gestion de stock				
1-Toute réception donne-t-elle lieu à l'émission d'un bon d'entrée en magasin ?	×			
2-Le bon d'entrée en magasin est-il pré numéroté ?	×			
3-Toute expédition donne-t-elle lieu à l'émission d'un bon de sortie ? Est-il numéroté ?	×			
4-Tout bon de sortie ou bon d'entrée donne-t-il lieu à enregistrement immédiat sur inventaire permanent ?		×		
5-Les bon de sortie sont-ils signés par : - le service requérant - la magasinnière ?	×			
6-La fonction de la tenue physique (réception et livraison) est-elle séparée de celle de la comptabilité ?		×		
Contrôle physique				
7-L'accès au magasin et aux stocks est-il réglementé, limité aux seules personnes autorisées ?		×		
8-Les stocks sont-ils assurés contre différents risques et le risque assuré est-il revu régulièrement ?		×		
9-Le magasin est-il fermé à clef et les aires de stockage clôturé ?	×			
10-Un système d'inventaire permanent est-il utilisé pour : - les matières premières - les fournitures diverses		×	×	
11-Les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an ?	×			
12-Existe-il des procédures d'inventaire physique satisfaisantes ?		×		
13-Les entrées font-elles l'objet d'un contrôle qualitatif ou quantitatif ?	×			

Tableau n°4 questionnaires de contrôle interne cycle stocks (suite)

QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE		CYCLE : stock			Folio 2/2
OBJECTIF DE CONTROLE INTERNE					
Les stocks sont-ils correctement valorisés					
S'assurer que les coûts imputés aux stocks sont déterminés avec précisions					
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES	
1-Les méthodes d'évaluation des stocks sont-elles clairement définies par l'entreprise ?		×			
2-Les prix de revient imputés aux stocks comprennent-ils : a) des charges directes ? b) des charges indirectes ?	× ×			Les charges indirectes incorporées dans les stocks sont salaires des personnels administratifs, dépenses en carburant	
3-Les prix sont-ils périodiquement examinés afin de détecter les éventuels dépassements de prix : - Par rapport aux prix de devis - ou par rapport au prix de marché ?	×				

Les outils que nous avons adopté lors du traitement des questions sont à partir des éléments recueillis pendant la pré enquête, entretien standardisé, ainsi que l'étude approfondie des documents.

II-2 Diagnostics du cycle stocks

Cette sous section nous permet d'analyser profondément la situation actuelle au niveau du cycle stocks.

II-2.1 : Forces

Durant notre intervention au sein de la TP, on a détecté quelques points forts du système que nous allons citer ci dessous :

Tous les mouvements de stocks sont suivis, enregistrés, protégés et appartiennent à l'entreprise.

II-2.11 : Réception

La réception des marchandises comprend deux sous titres dont la détection des marchandises non conformes et l'existence du bon d'entrée en magasin numéroté.

A la réception de marchandises, la magasinnière émet un bon d'entrée en magasin servant de preuve pour le fournisseur ainsi que pour l'entreprise elle-même. La numérotation du bon d'entrée en magasin facilite aussi le contrôle avant l'enregistrement comptable ainsi les omissions sont évitées. De même, les références attribuées à l'entrée facilitent la sortie des marchandises

La tenue des fiches de stocks permet de connaître les entrées, les sorties, les existants en stock. (*exemple fiche de stock voir annexe IV*)

Un autre point fort lors de la réception la magasinnière effectue le contrôle qualitatif et quantitatif pour pouvoir déceler les éventuelles anomalies.

II-2.12 : Enregistrement

L'existence des fiches de stocks est l'unique que nous trouverons dans cette étape d'enregistrement

L'entreprise dispose d'une fiche de stock que le responsable devrait remplir. Cette fiche enregistre toutes les marchandises avec leur nomenclature, destination, la qualité ainsi que la quantité des entrées et des sorties afin d'éviter les sorties clandestines.

En outre, cette fiche constitue un avantage du magasin de stockage car elle donne d'une manière synthétique l'aperçu global de la situation de stock de l'entreprise. Par cette fiche la détection d'une rupture ou d'un excédant de stock est facile.

II-2.13 : Sortie de stock

Lors de la sortie de stock, la magasinnière établit un bon de sortie, nous allons essayer de trouver alors dans cette étape les points forts de ce dernier.

Etablissement de bon de sortie.

Avant la sortie, le service exploitation ou autre service, suivant qu'il s'agit de sortie de matières premières ou fournitures de bureau, fournitures consommable, produit d'entretiens..., effectue une demande écrite pour que la magasinnière puisse faire sortir l'article demandé. A chaque sortie correspond un imprimé nommé : bon de sortie

Le bon de sortie est une preuve pour le magasin que telle quantité de marchandises est sortie du magasin à une telle date.

II-2.2 : faiblesses

Les problèmes résidant dans le cycle de stock de la TP sont de différentes natures

II-2.21 : La non séparation des fonctions

La non séparation des fonctions de suivi des mouvements des stocks et de la conservation des stocks favorise le risque de dissimulation, des détournements dans les fiches de stocks. Par exemple, la magasinnière dont la fonction principale est la détention de marchandises mais qui en outre procède seul aux inventaires physiques.

II-2.22 : La société ne prévoit pas de règle d'accès au stock

L'inexistence des règles d'accès aux stocks facilite les entrées des personnes non autorisées dans le magasin. Elle augmente le risque de détournements des biens, de vol et de remplacement d'un bien par un autre de qualité inférieure. Tout cela peut engendrer un coût supplémentaire pour la société.

II-2.23 : La procédure d'inventaire de stock n'existe pas

La non formalisation de la procédure d'inventaire ne permet pas de s'assurer de la fiabilité du résultat des inventaires et ainsi de la valeur réelle des stocks.

L'absence de système d'inventaire permanent ne permet pas à la TP de savoir à tout moment la valeur de ses stocks voire même les quantités. A noter que, grâce au système d'inventaire permanent qu'on peut savoir la situation quotidienne des stocks.

II-2.24 : Les aires de stockage insuffisantes

L'espace où la magasinnière peut placer les articles se trouve alors réduit d'où le classement des matières n'est pas respecté.

En matière de sécurité la TP ne dispose aucun matériel pour protéger les biens contre l'incendie. Par exemple, le manque de l'extincteur au niveau de magasin ce qui entraîne un grand risque pour les matières premières ainsi que les fournitures de bureau, les produits d'entretien et les fournitures consommables.

En bref, cette deuxième partie nous a permis de détecter les différents problèmes qui existent au sein du système et sur ceux. On a constaté de problèmes et lacunes au niveau des procédures plus précisément le cycle achat et stock. La société connaît aussi quelques défaillances d'ordre comptable.

On peut donc dire que le contrôle interne de la société n'est pas encore au point car les procédures mises en places ne sont pas efficaces, il existe des risques de détournement, de vol et d'abus. C'est à partir de ces différents problèmes que nous proposons quelques améliorations et recommandations et les éventuels impacts et limites de nos propositions en matière de procédures que nous allons exposer dans la troisième et dernière partie qui s'intitule la « contribution à l'amélioration des procédures comptables et administratives ».

PARTIE III : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES PROCEDURES COMPTABLES ET ADMINISTRATIVES

Nous avons vu dans la première partie la présentation de l'entreprise ainsi que quelques notions du cadre d'études. Et dans la deuxième partie, les analyses de l'existant et diagnostics c'est-à-dire l'identification des problèmes. Comme nous avons annoncé auparavant, nous essayerons au cours de cette troisième et dernière partie de formuler nos propositions de solutions et nos recommandations pour l'amélioration des procédures comptables et administratives de la société TRANO PRINTY FJKM en fonction des constats que nous avons effectué dans la seconde partie de notre étude.

D'une manière générale et dans un souci pédagogique les recommandations et la proposition des solutions que nous formulerons suivent d'ordre constats évoqués précédemment.

Cette partie aura pour objectif de guider les différents responsables de la société à l'amélioration de manuel de procédures, qui sera axé sur le cycle achats et stocks.

Ainsi, cette troisième et dernière partie se subdivisera en trois chapitres distincts :

- le premier chapitre sera consacré aux recommandations liées au cycle achats ;
- Le deuxième chapitre sera réservé à celles liées au cycle stocks ;
- Le dernier chapitre sera basé aux impacts et limites de nos propositions.

Certainement les solutions proposées ici ne seraient point définitives mais il s'agit seulement d'une recommandation de notre part formulée suivant les moyens et potentialités de la société.

CHAPITRE I : RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE ACHATS

Selon les problèmes constatés au niveau du cycle achat de la TP, nous avons proposé les recommandations suivantes :

- ✓ **Amélioration du mode d'achat**
- ✓ **Procédures comptables et administratives**

Section I : Amélioration du mode d'achat

L'acte d'achat constitue une opération commerciale ponctuelle par laquelle l'acheteur et le vendeur conviennent des modalités du transfert de propriété des biens ou des services, pour cela la TP doit améliorer son mode d'achat, en mettant en place un responsable indépendant s'occupant de l'achat afin d'éviter tout les problèmes révélés précédemment.

L'existence de ce responsable permettra à la TP d'améliorer ses achats

- la mise en place d'un responsable au service achat ;
- nouvelle structure organisationnelle ;
- amélioration de l'organisation comptable ;
- recrutement de personnel.

I-1 Mise en place d'un responsable achat

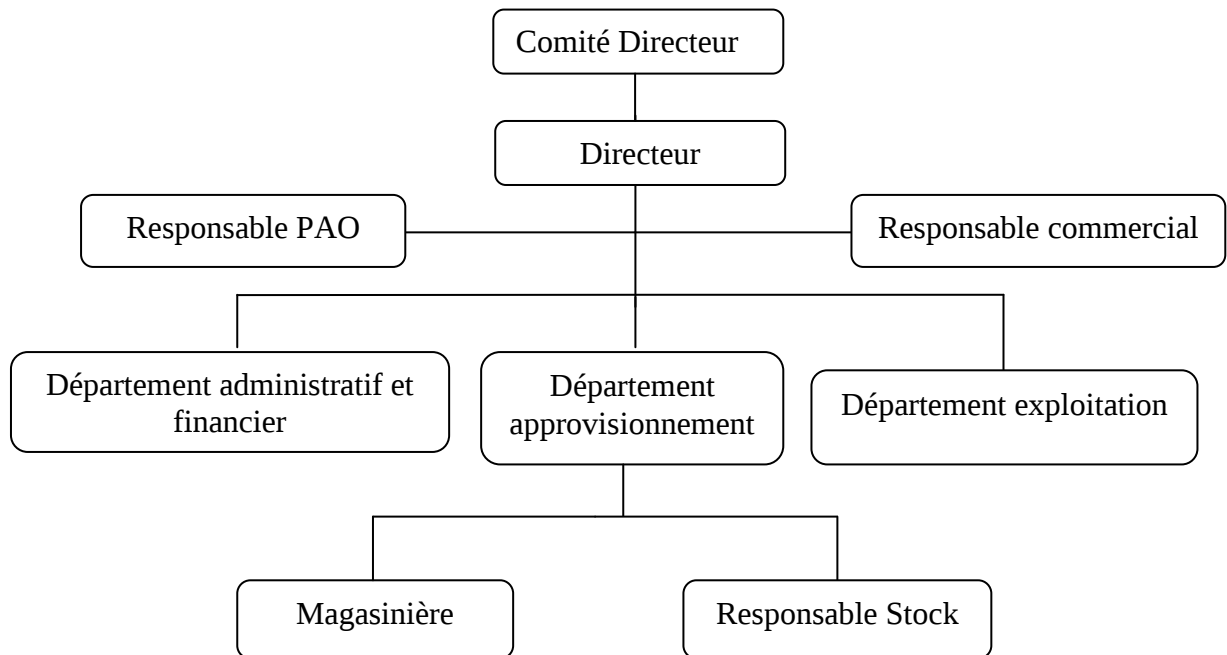
Le cycle achat est le pilier de tous les autres cycles d'activité de l'entreprise. Voilà la raison pour laquelle nous proposons de mettre en place un responsable achat au sein de l'entité

Ce responsable est en contact avec les services commerciaux des fournisseurs. Il négocie les prix, établissement des commandes d'achat, suit la réalisation des produits commandés et l'échelonnement des livraisons, contrôle les factures d'achats. Il assure que les fournisseurs disposent tous les renseignements et documents nécessaires à la définition des pièces ou matières commandées. En outre, il assure que tout ce qui est nécessaire au département exploitation sera disponible au moment de la fabrication. Il réapprovisionne les stocks en émettant des demandes d'achat et supervise la gestion des magasins en s'assurant du bon stockage des produits.

La mise en place de ce département garantit la séparation des tâches entre le service achat et celui de la trésorerie.

I-2 Nouvelle structure organisationnelle

Figure 9 : nouvel organigramme



Ainsi pour être plus claire, les tâches du nouveau responsable se présente comme suit :

- L'établissement de budget des approvisionnements ;
- La recherche des fournisseurs plus avantageux c'est-à-dire moins couteux mais répondant au besoin de l'utilisateur avant de passer la commande ;
- La réalisation de l'achat au moment opportun par le biais du calcul de cadence d'approvisionnement.
- L'établissement du bon de commande pour éviter les ruptures de stock.

I-3 Amélioration de l'organisation comptable

Il est nécessaire de rappeler que les objectifs du contrôle interne, d'un point de vue comptable, sont de prévenir les erreurs et les fraudes, protéger l'intégrité des biens et les ressources de l'entreprise, gérer rationnellement les biens de l'entreprise et assurer un enregistrement correct en comptabilité de toutes les opérations. Et pour atteindre les objectifs, il faut que toute personne habilitée puisse vérifier si le système comptable est pertinent et sûr. Telles sont les raisons qui nous poussent à proposer les solutions suivantes en vue d'améliorer l'organisation comptable, il s'agit de : exigence des pièces comptables et la mise à jour de la comptabilité.

I-3.1 : Exiger les pièces justificatives

Pour résoudre le problème d'absence de pièce justificative pour certain service rendue liée à la faiblesse du système du cycle achat. Chaque réceptionnaire doit exiger aux fournisseurs de servir une pièce servant de justification de service. Cette pièce servira aussi de support d'information pour l'enregistrement. Elle facilite la vérification des dépenses effectuées au sein de la TP.

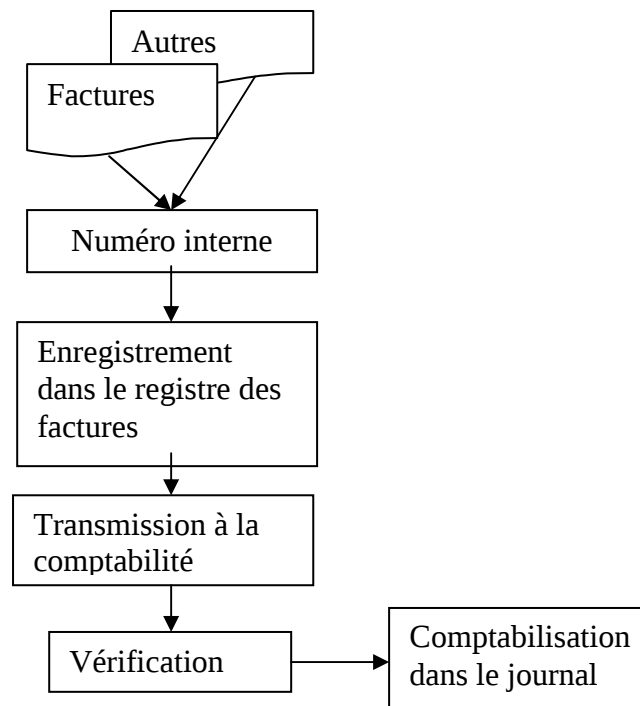
Cette pièce justificative peut être :

- une facture
- un bon de livraison
- une pièce attestant la réalisation des prestations de services

L'existence de pièce justificative facilite les contrôles et les vérifications par le comptable avant la saisie des opérations. Mais pour mener à bien la réalisation des procédures sur l'exigence des pièces justificatives, la TP doit mettre en place une procédure de traitement de pièce justificative. Ceci afin de renforcer le système de contrôle interne.

Voici une proposition de procédure de traitement des pièces justificatives :

- réception des pièces justificatives
- apport de numéro interne
- enregistrement des factures arrivées dans le registre des factures
- transmission au service comptabilité
- vérification des factures
- enregistrement (journaux, grand livre)



Toutes les pièces justificatives reçues au sein de la TP doivent être numérotées et enregistrées dans le registre des factures avant d'être transmises à la comptabilité, c'est le responsable de la comptabilité qui se charge de la vérification et de la comptabilisation des factures.

I-3.2 : Mettre à jour la comptabilité

Le responsable de la comptabilité doit mettre à jour les enregistrements comptables de toutes les opérations effectuées, afin d'éviter, les omissions d'écriture ou erreurs d'enregistrement c'est l'une des caractéristiques quantitatives de l'information financière.

En d'autre terme, comptabilisation sans retard : « Tout fait affectant la comptabilité, et principalement tout mouvement lié à la détention de biens physiques et de valeurs monétaires, doit être enregistré avec rapidité et méthode, et appuyé de pièces justificatives probantes. Non seulement cette disposition de saine logique facilite l'établissement des comptes annuels et les contrôles par la hiérarchie mais, en outre, elle crée les conditions pour :

- une bonne liaison entre les départements de l'entreprise ;
- la rapidité de l'information des responsables opérationnels ;
- des contrôles occasionnels réalisés par le dirigeant ou le chef hiérarchique ».

I-4.Recrutement de personnel

Compte tenu des problèmes générés par l'insuffisance de personnel au sein de la société, le recrutement apporterait une solution pour les résoudre et pour répondre aux objectifs de l'amélioration de procédures.

Le fond des problèmes au niveau du cycle achat devrait être résolu par le biais du recrutement de personne qui s'occupe le poste de responsable achat et qui marque aussi le principe de séparation de fonction.

Section II : Procédures administratives et comptables

Dans la présente section que nous allons procéder aux recommandations sur les procédures administratives et comptables de TP au niveau du cycle achat.

II-1. Maîtriser le lancement de commande

Compte tenu de l'importance des opérations d'approvisionnement, le lancement doit être maîtrisé de façon judicieuse selon les besoins spécifiques de la société. En plus, il est très important de faire la comparaison des prix proposés par les différents fournisseurs pour éviter les risques d'achat à des prix excessifs entraîneront un gonflement du coût d'achat et de choisir le fournisseur le plus avantageux c'est-à-dire le moins coûteux mais répondant aux besoins de la société avant tout déclenchement de commande.

Il faut s'assurer que le bon de commande dûment rempli et approuvé est établi pour toute catégorie d'achats. L'utilisation d'un bon de commande pré numéroté facilite les actions de contrôle.

Le contenu du bon de commande doit être examiné. Les responsables sont tenus de s'assurer, si les articles commandés répondent aux spécifications techniques requises, si les prix des biens sont appropriés, si le mode d'expédition et la date de livraison si les dates de livraison sont précisés sur le bon de commande.

II-2.Amélioration de procédure comptable et administrative

Le comité Directeur et la Direction de l'entreprise s'efforcent de concevoir un manuel de **procédures écrit**, et ce manuel devrait contenir les procédures administratives et comptables propre à l'entreprise. En plus, le manuel de procédures doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais, de manière générale, chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concernent directement.

Compte tenu des recommandations proposées, il est nécessaire de présenter une nouvelle procédure :

Passation de commande

Réception des marchandises

Enregistrement des factures

Notre proposition de procédures se termine par la réception de marchandises.

Nous allons présenter les nouvelles procédures à l'aide d'un diagramme de circulation des documents.

❖ Passation de commande

Figure 10 : Diagramme de circulation des documents demande d'achats

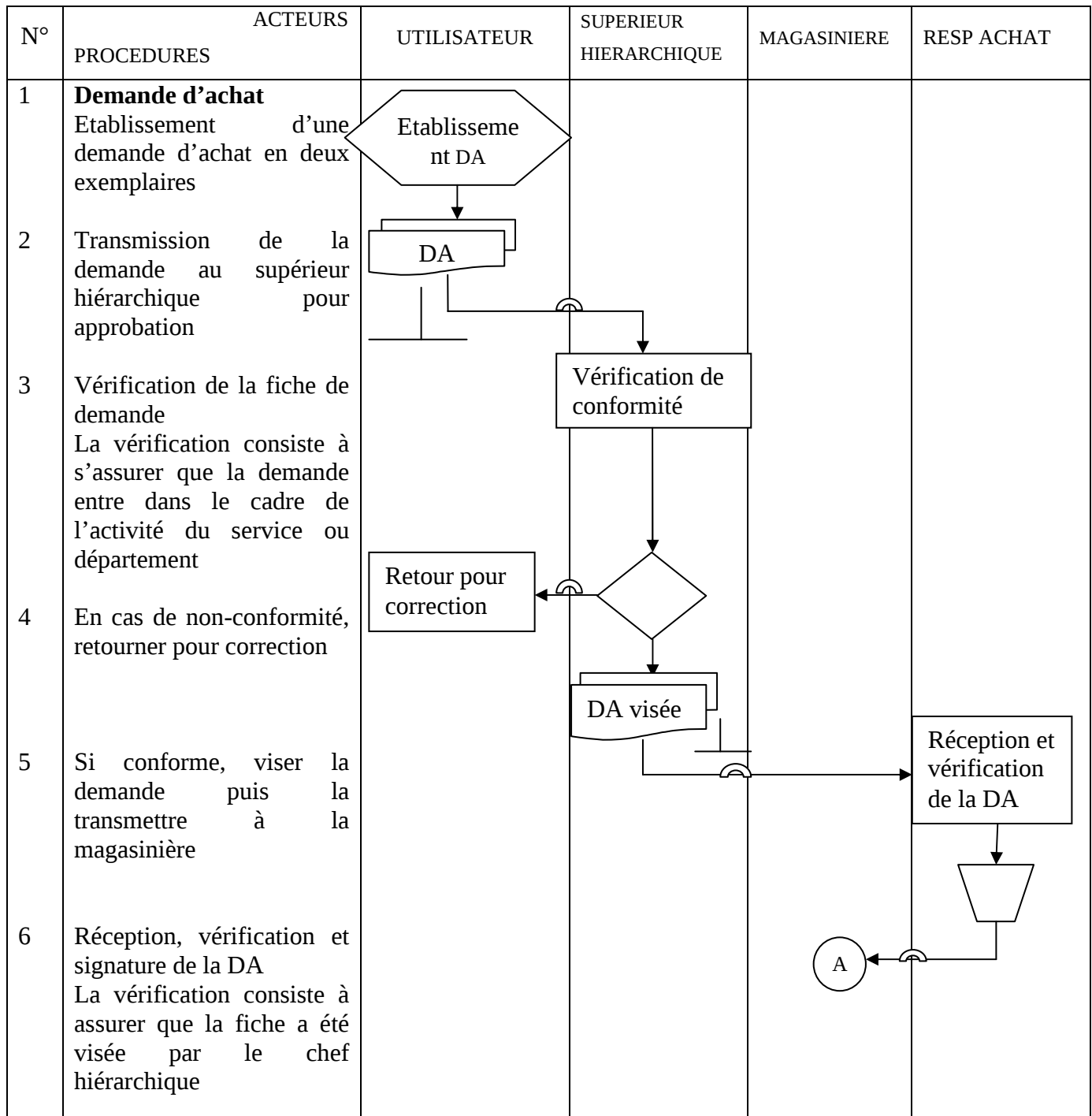


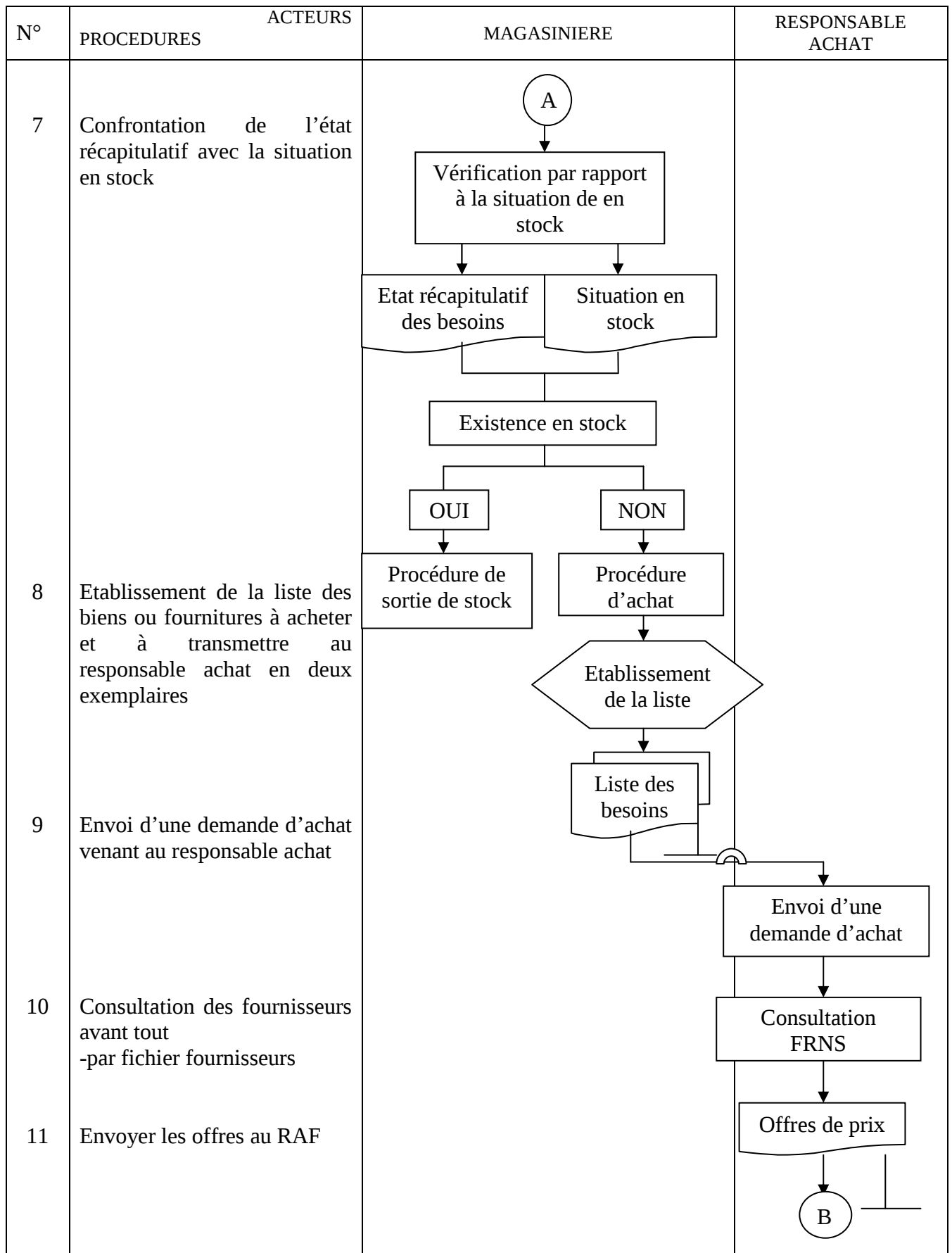
Figure 11 : Diagramme de circulation des documents demande d'achats (suite)

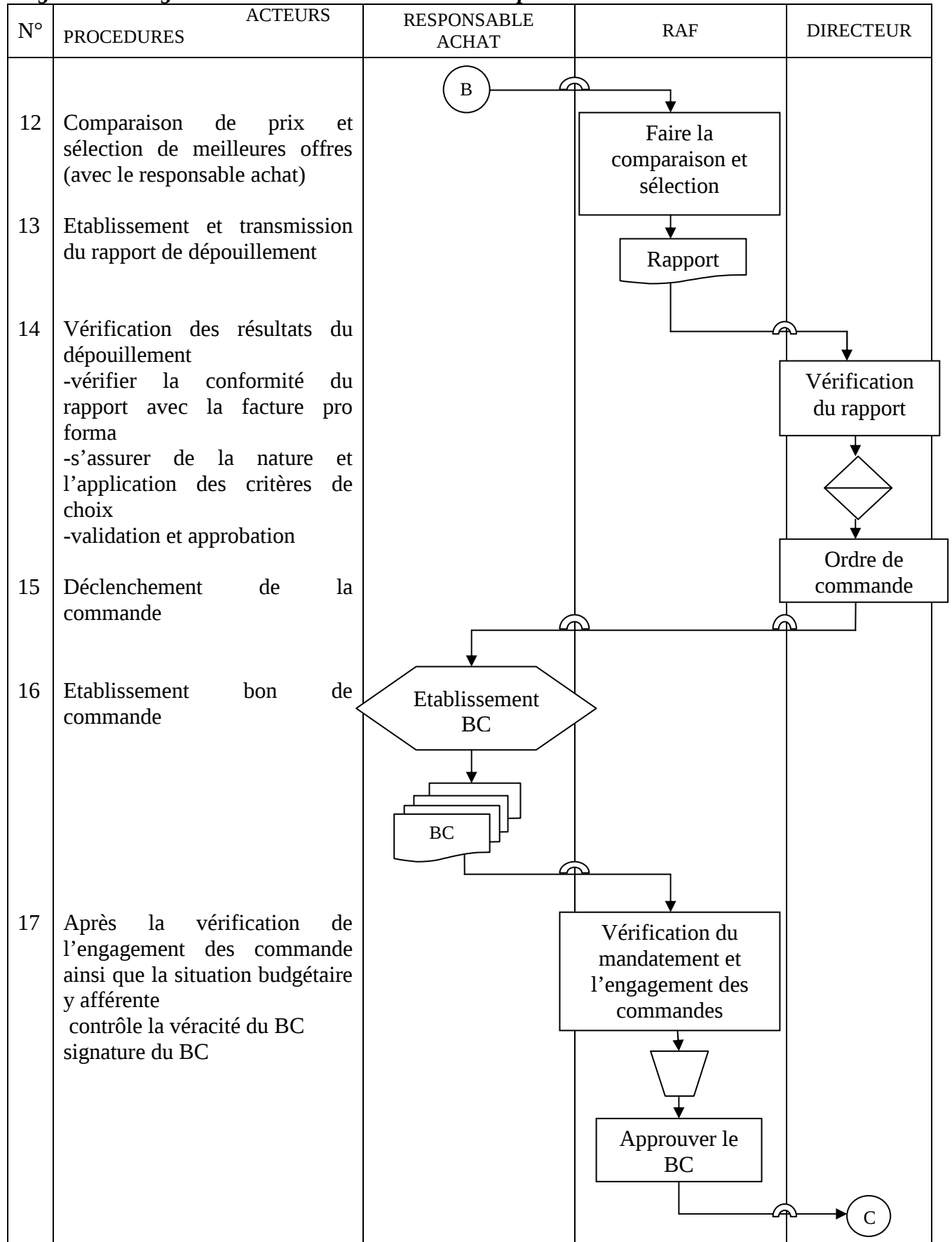
Figure 12 : Diagramme de circulation des documents passation de commande

Figure 13 : Diagramme de circulation des documents passation des commandes (suite)

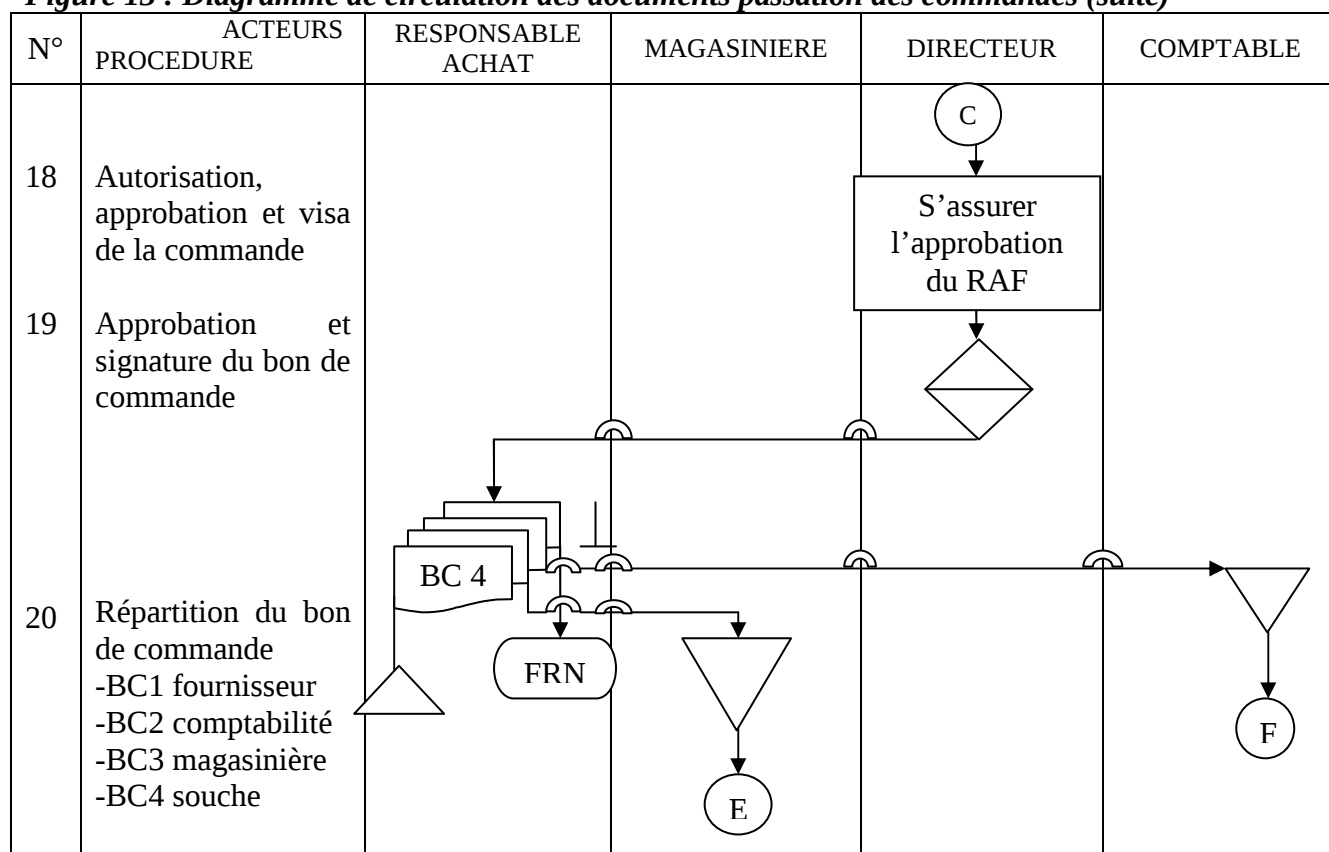
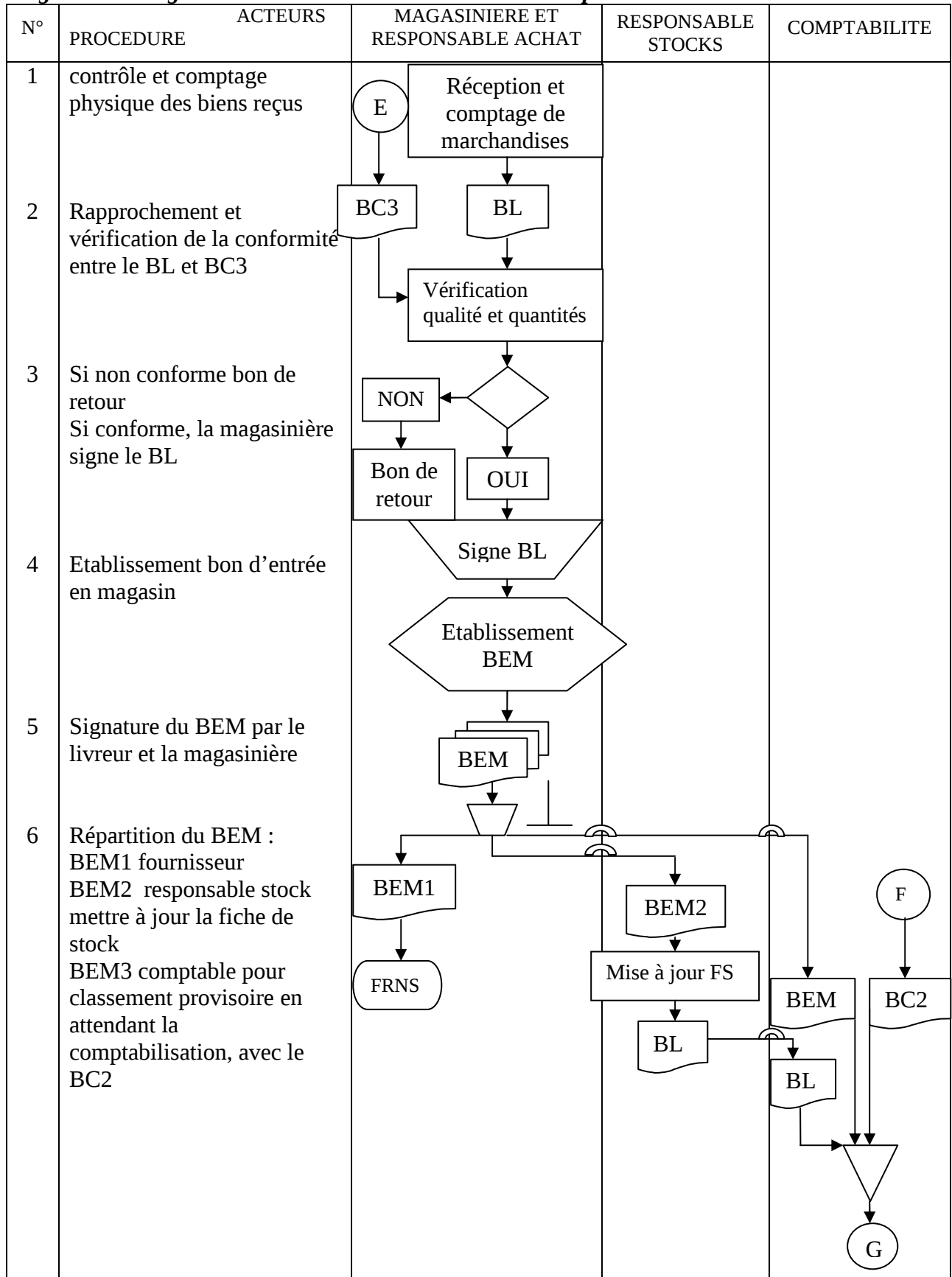


Figure 14 : Diagramme de circulation des documents réception marchandises

II-3 Interprétations

Le demandeur établit la demande d'achat et l'envoie à son supérieur hiérarchique, afin que celui-ci confirme l'adéquation de la demande d'achat au besoin de l'unité qui l'a expliqué.

La demande d'achat est établie en deux exemplaires (2) dont un exemplaire pour le service demandeur pour son suivi et un exemplaire validé par son supérieur hiérarchique pour le département approvisionnement aux fins d'exécution.

Toutes les demandes d'achat effectuées par les utilisateurs font l'objet de l'approbation du supérieur hiérarchique avant les envoyées au responsable achat pour vérifier le bien fondé de la demande, après la signature ce dernier transmet les demandes d'achat à la magasinier pour que cette dernière puisse vérifier la situation en stock, et afin de prendre des mesures nécessaire comme quoi : procédure d'achat ou procédure de sortie en magasin.

Dans le cas où la situation est alarmante c'est-à-dire que le niveau de stocks ne peut pas honorer les besoins de l'utilisateur, la magasinier établit la liste des matières ou fournitures à acheter et envoie au responsable achat afin qu'il puisse consulter les fournisseurs nécessaires pour la réalisation de l'achat. Cette consultation peut se faire soit par téléphone, soit par le fichier fournisseur. Pour aider le département achats à procéder rapidement à la prospection de prix, le demandeur peut lui indiquer les noms et adresses des fournisseurs disposant les articles susceptibles de répondre à ses attentes aussi bien en qualité qu'en prix (rapport qualité/prix) et c'est après cela que le responsable administratif et financier effectue son choix et établit le rapport afin que le Directeur puisse valider la demande.

Validation de la demande d'achat

- Cette validation est obligatoire et conditionne la poursuite du processus d'achat.
- Toute modification de quantité portée sur la demande d'achat doit être obligatoirement validée à nouveau.
- La personne qui valide ne peut être en aucun cas celle qui a initiée la demande d'achat.

Après cette validation, le responsable achat prépare un bon de commande en quatre (4) exemplaires sur lequel il indique : le nom du fournisseur, la référence et la quantité des articles commandés. Une fois que le bon de commande est établi, le responsable achat l'envoie au responsable administratif et financier pour vérification budgétaire, contrôle la véracité de bon de commande, et le bien fondé de ce document, et finalement ce qu'on ne peut pas absolument négliger, signature, visa et la vérification de la conformité des informations fait par le Directeur.

Voilà en grosso modo les différentes étapes à suivre lorsqu'on fait une passation de commande et sur ce qui nous amène à décrire les procédures de réception des biens ou services.

Réception de commande

Cela signifie que tout achat fondé et autorisé, appuyé par bon de livraison fournisseur doit faire l'objet d'un bon d'entrée magasin.

C'est la magasinnière et le responsable achat qui s'occupent la réception des marchandises venant du fournisseur, et de faire le comptage physique des biens reçus pour qu'on puisse les pointer. Il est d'autant plus nécessaire de vérifier et rapprocher le bon de livraison et la troisième copie du bon de commande classé provisoirement lors de la passation de commande. Ces différentes opérations permettent aux responsables de détecter les éventuelles erreurs inattendues. Si les marchandises reçues sont conformes à la commande les dits responsables établissent l'accusé de réception ou plus précisément le bon d'entrée pré imprimé en trois (3) exemplaires signé par la magasinnière et le livreur avec la mention « reçu conforme à la commande ». Après cela le responsable achats signe le bon de livraison.

Concernant la répartition de bon d'entrée en magasin :

Le premier exemplaire remis au fournisseur

Le deuxième exemplaire envoyé au responsable stocks afin de mettre à jour de fiche de stocks.

Le troisième et dernier exemplaire est envoyé à la comptabilité en attendant le rapprochement avec la facture, bon de livraison, et bon de commande avant l'enregistrement et le classement définitif.

Dans le cas contraire, la magasinnière dresse un bon de retour mentionnant « marchandises non conformes »

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE STOCKS

Dans ce chapitre, nous allons proposer quelques solutions relatives aux problèmes que nous avons évoqués le deuxième chapitre de la deuxième partie de notre étude, concernant principalement le cycle stocks. Nous allons voir en premier lieu, l'amélioration de cycle stocks ; et en deuxième lieu les procédures comptables et administratives.

Section I : Amélioration du cycle stocks

Dans cette section nous allons aborder les suggestions concernant : la séparation des tâches incompatibles, amélioration du système d'inventaire, application de la mode gestion de stocks.

I-1.Séparation des fonctions incompatibles

Il est nécessaire de préciser l'importance de la séparation des fonctions incompatibles qui est l'un des éléments de base d'un bon système de contrôle interne.

« La règle de la séparation des fonctions incompatibles consiste à attribuer à des personnes ou à des services distincts des fonctions qui, si elles étaient accomplies par la même personne ou le même service, favoriseraient les risques d'erreurs ou de fraudes »⁴

Les fonctions incompatibles rencontrées au cours de description de l'existant sont : la garde des articles en magasin et la tenue des stocks.

Autrement dit, séparer les fonctions incompatibles signifie que la responsabilité d'une opération dans toutes ses phases ne doit pas être confiée à une personne. La participation de plusieurs personnes dans une même opération permet de détecter les erreurs et de diminuer les risques de fraudes.

Les fonctions incompatibles suivantes ont été mentionnées dans la nouvelle structure organisationnelle dans la section précédente : la personne qui garde les articles en magasin ne doit pas s'occuper en même temps de la tenue et de la mise à jour des fiches de stocks.

Compte tenu de tout cela, il est nécessaire de recruter un responsable se stocks qui doit s'occuper de la tenue des fiches de stocks et aider le magasinier dans l'accomplissement de sa fonction.

⁴ CHEVALIER(D), HOULE(Y) : l'expert comptable et la mission de vérification

I-2.Amélioration de système d'inventaire

Rappelons que l'inventaire est un procédé qui a pour but de comparer le comptage physique à la comptabilité de l'entreprise. Les recommandations suivantes permettront un inventaire réel ou même exact des articles en stock.

Nous proposons à l'entreprise de :

- Prévoir une procédure d'inventaire bien défini pour s'assurer la fiabilité du résultat d'inventaire.
- Mettre en place un système d'inventaire permanent. Pour cela, il faut tenir des registres d'inventaire informatisés. Par exemple, l'utilisation de logiciel SAGE.
- Le respect de règles d'évaluation que ce soit, le CMUP ou bien la FIFO.

Lors du déroulement de l'inventaire, les comptages physiques réguliers et le contrôle doivent être confiés à une personne n'ayant pas la garde de stock, c'est-à-dire personne autre que la magasinier et le responsable de stocks et il faut que le comptage soit fait de façon exhaustive. Le responsable de stock doit être présent car c'est lui le premier responsable, il connaît également les emplacements des articles à inventorier.

A ne pas oublier le rapprochement entre physique et théorique, s'il existe un écart, il faut chercher l'origine (par la magasinier) et la décision de régularisation revient à la direction.

A propos de l'inventaire fin d'année, il y a quelques instructions à suivre.

L'inventaire physique annuel doit faire l'objet d'instructions portant sur :

Le but et l'importance de l'inventaire.

La date et la durée précise de l'inventaire.

Le lieu d'inventaire.

Les stocks à inventorier.

Le nom des personnes affectées à l'inventaire et leurs responsabilités.

Les méthodes de comptage et l'enregistrement des quantités.

Procédure préalable à l'inventaire

Toutes les fiches de stocks doivent être mises à jour et arrêtées au moment de l'inventaire.

Chaque article en stock doit être rangé et étiqueté par le biais d'une fiche de comptage.

I-3.Amélioration de la mode de gestion des stocks

- La société TP devrait éviter les achats excessifs par rapport aux besoins normaux pouvant se traduire par des frais financiers ou des coûts de stockage trop élevés ainsi que par des pertes dues au vieillissement ou à la détérioration des produits. Elle devrait éviter aussi les achats insuffisants ou à contre temps pouvant se traduire par des retards de production, des frais excessifs de réapprovisionnement et des conditions moins avantageuses quant au prix.

Pourtant, le stock est un élément indispensable à la vie de l'entreprise. Il permet d'assurer le maintien régulier de l'activité dans le temps. Il s'avère donc indispensable à la vie de l'entreprise de gérer les stocks de manière économique. Pour cela la société devrait déterminer le stock qui correspond aux besoins sans imposer un coût d'entretien trop élevé. Des techniques de gestion s'offrent donc à la société comme l'utilisation d'un système budgétaire élaboré à partir des prévisions des ventes et conduisant successivement au programme de production et au budget d'approvisionnement.

I-3.1 : Tous les stocks sont bien protégés

La société doit limiter les personnes pouvant entrer au magasin de stockage. Nous recommandons à la société d'employer le système de « double clé » c'est-à-dire le magasin est sécurisé par deux serrures, une clé est détenue par la direction, l'autre par la magasinnière.

I-3.2 : Mettre en place de mesure de sécurité contre l'incendie

Rappelons que la TP a négligé ce facteur. Pourtant l'incendie peut provoquer la ruine de la société et pourrait causer la perte des vies humaines.

La société pourrait subir une lourde perte, ou la faillite. Nous proposons aux dirigeants de prendre en charge cette situation dans l'immédiat car la conséquence pourrait être grave.

Nous proposons aux dirigeants de la société TP d'adopter deux solutions :

- o L'utilisation des extincteurs ;
- o Négociation de police d'assurance.

I-3.21 : Utilisation des extincteurs

L'installation d'un dispositif conçu qui est équipé de détecteur de fumée et de robinets automatiques serait un luxe pour la société.

L'utilisation des extincteurs est fortement recommandée pour la situation actuelle de la société. Car d'une part, les installations électriques du bâtiment ne sont plus très récentes ; d'autre part, le budget prévisionnel consacré pour les extincteurs est plutôt raisonnable vu les fonds de la société.

En considérant le rapport qualité-prix, l'utilisation des extincteurs à nombre raisonnable serait adéquate pour la taille du bureau et le magasin de stockage de la société TP.

I-3.22 : Négociation de police d'assurance incendie

Nous devons être toujours plus prudents, même avec des extincteurs. Le pire est toujours à craindre. La société pourrait être victime d'un incendie irrémédiable. Plus exactement la société pourrait être victime d'un acte de vandalisme ou d'un court circuit qui se passe pendant la nuit. Dans ce cas, les extincteurs ne pourront pas servir pour maîtriser l'incendie.

Donc, il faut toujours prévoir de négocier une police d'assurance incendie dans le but de limiter des pertes et de préserver la pérennité de l'entreprise.

Nous avons pu suggérer quelques solutions que nous pensons être adéquates pour les problèmes concernant la mise en place de sécurité contre l'incendie. Voyons maintenant l'amélioration des procédures comptables et administratives.

Section II : Procédures comptables et administratives

Cette section nous permet de présenter de nouvelles procédures à mettre en œuvre pour améliorer la situation actuelle.

II-1. Amélioration de procédures comptables et administratives

Comme nous l'avons expliqué auparavant, pour améliorer l'organisation du magasin, il est d'abord nécessaire de recruter un responsable stock, afin qu'on puisse alléger les tâches de la magasinière. Pour cela, le modèle de procédures suivant doit être appliqué pour toute opération d'entrée et sortie de stocks.

Figure 15 : Diagramme de circulation des documents entrée en magasin

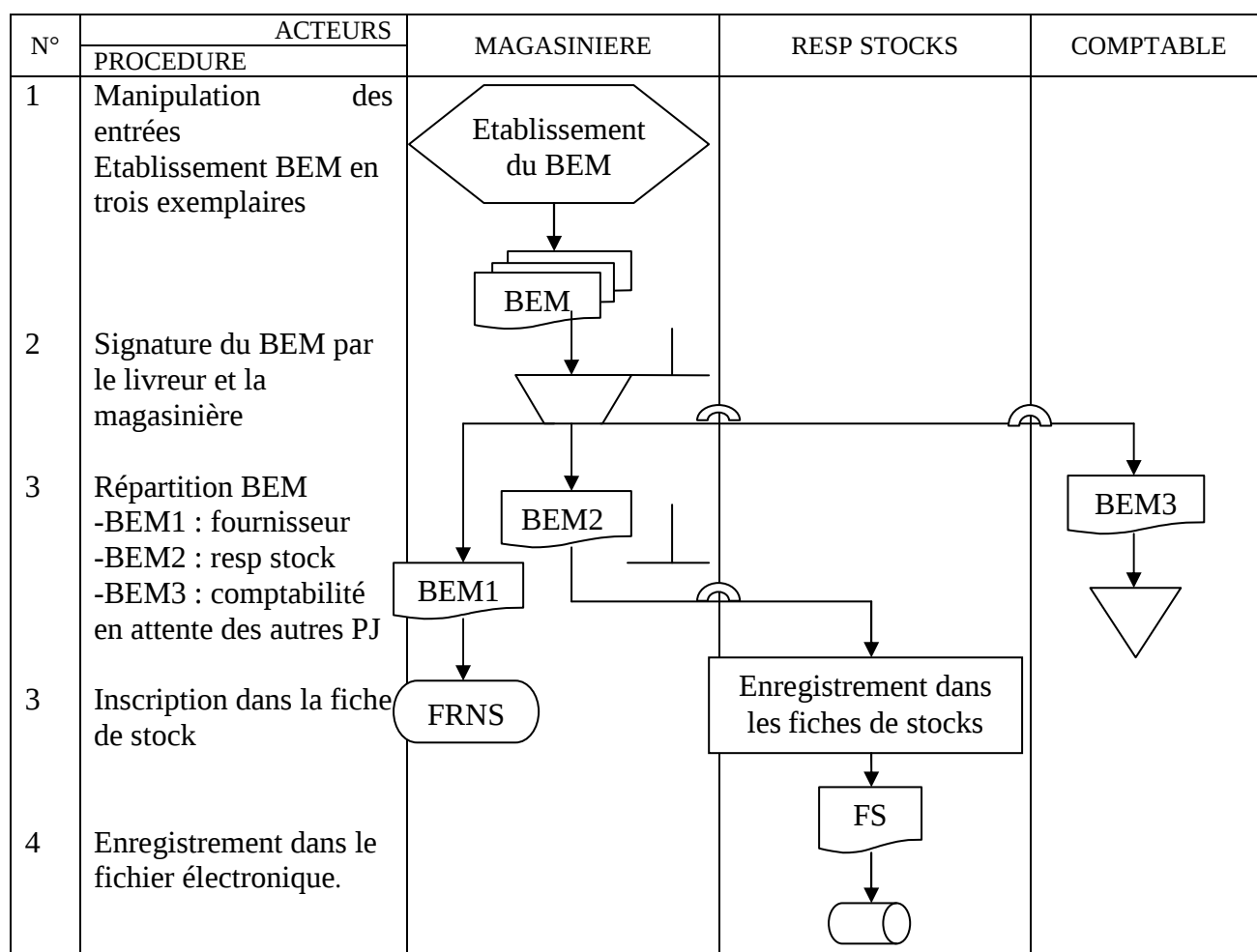
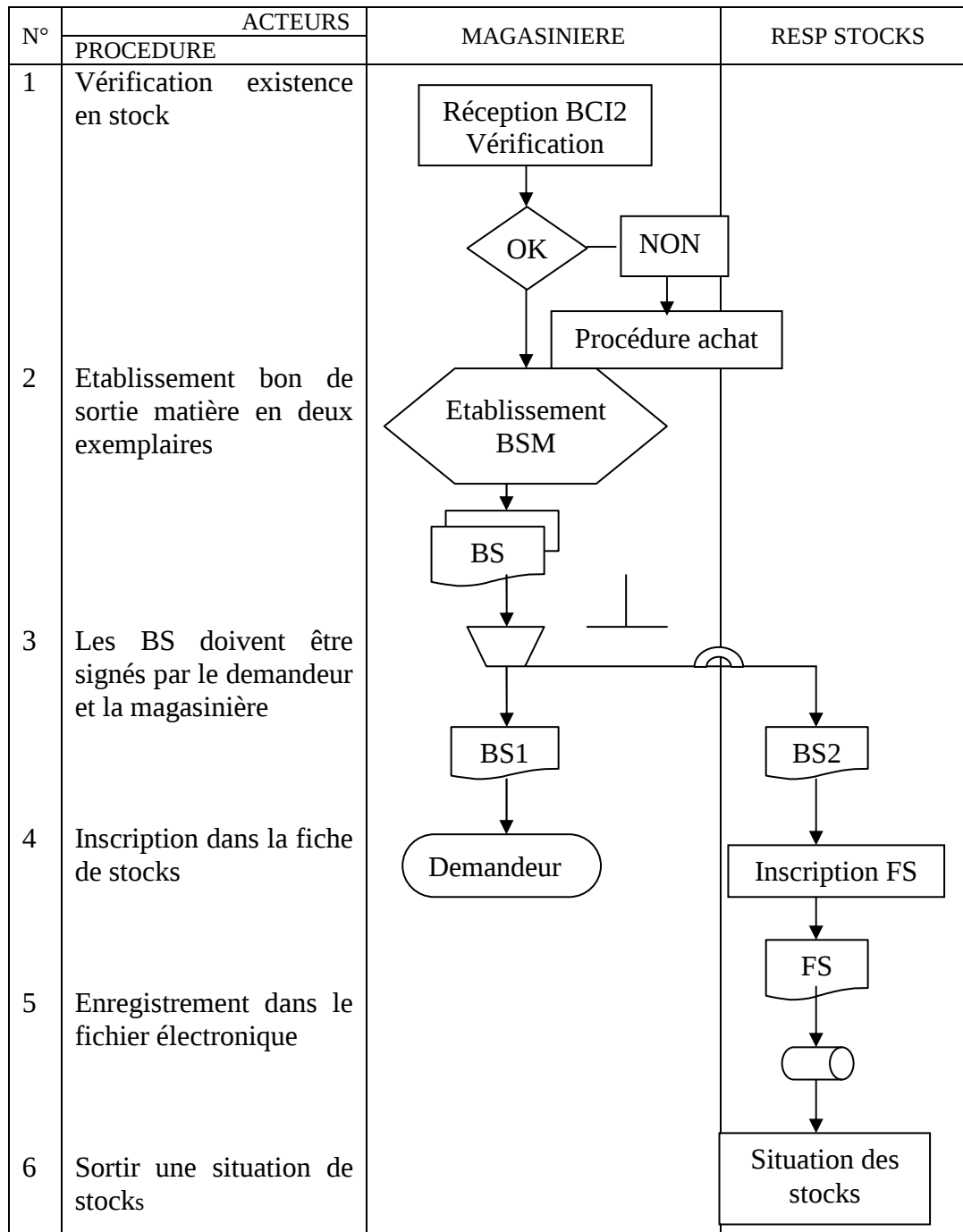


Figure 16 : Diagramme de circulation de documents sortie magasin

II-2.Interprétations

II-2.1 : Entrée en magasin

D'après cette nouvelle procédure, on a constaté l'existence du responsable stock qui s'occupe l'établissement des fiches manuelles lors de la réception des marchandises sur la base du bon de livraison. Il prend en charge l'enregistrement de tous les mouvements par le biais de la fiche de stock.

A propos de la magasinnière, elle s'occupe uniquement de la réception physique des articles, du pointage des réceptions, et l'établissement des bons d'entrée en magasin sur la base du bon de livraison à la réception des commandes.

Les bons d'entrée sont établis en trois exemplaires :

- l'original pour la comptabilité pour de rapprochement avec la facture, le bon de commande, et le bon de livraison.
- la première copie pour le fournisseur
- l'autre copie est envoyée au responsable stock afin qu'il puisse enregistrer dans le fichier électronique.

II-2.2 : Sortie de stocks

Toutes les sorties de stocks sont basées sur les bons de sortie dûment approuvés et signés par le chef hiérarchique des services demandeurs, la magasinnière consulte les fiches de stock et vérifie la situation physique avant d'établir les bons de sortie matière. Le cas échéant, elle émet une demande d'achat au département approvisionnement. Si les stocks sont satisfaisants à répondre aux besoins du demandeur, la magasinnière établit les bons de sortie en deux exemplaires qui sont signés par la magasinnière et le réceptionnaire.

A partir de ces bons de sortie, le responsable stocks établit la fiche de stocks et de faire en sorte la situation de stocks. (*exemple de bon de sortie voir annexe III*).

Enfin, ces deux propositions, la mise en place du manuel de procédures écrites et bien définies et la création du département approvisionnement, qui doivent être retenues seront considérées comme des recommandations générales pour la TP FJKM. Elles sont recommandées car leur accomplissement permet à l'entreprise d'assurer la conformité de certaines règles ou normes. Elles peuvent aussi aider l'entreprise à la réalisation de ses objectifs et même a la prise de nouvelles directives lui permettant de progresser encore plus. La mise en place du manuel a pour but d'assurer une mémorisation complète de la vie de l'entreprise, permet des recoupements ainsi que le contrôle réciproque des tâches et la détection de situations anormales le plus vite possible

CHAPITRE III : IMPACTS ET LIMITES DE NOS PROPOSITIONS

Le présent chapitre essaiera d'analyser la pertinence de nos propositions à travers les sections suivantes :

- Section I : impacts de nos propositions
- Section II : limites de nos propositions

Section I : impacts de nos propositions

Nous allons étudier les impacts de nos solutions sur le plan opérationnel, sur la qualité de l'information financière, et sur le plan social.

I-1.Sur le plan opérationnel et financier

La tenue des listes de fournisseurs à jour et la mise en place de procédure de choix de fournisseur permettent d'obtenir de meilleures conditions : prix intéressant, meilleur qualité, délais de livraison, et conditions de paiement intéressants.

La mise à jour systémique du dossier d'achat permet de connaître à tout moment la situation de la commande et, le cas échéant, faire une relance auprès des fournisseurs en cas de retard de livraison par exemple.

La séparation ses fonctions, d'enregistrement et la garde de stock permet d'éviter ou de réduire le risque de fraude et d'erreur.

La règlementation d'accès en magasin de stockage permet de mieux prévenir les vols.

La mise en place de nouvelle procédure d'inventaire physique des stocks permet de clarifier les et responsabilités de chacun pour être efficace et efficient sur le plan opérationnel.

En fin, la mise en lace de système d'inventaire permanent permet de connaître à tout moment la valeur du stock sans faire un inventaire physique.

I-2.Sur la qualité de l'information financière

La mise en place de procédure d'inventaire physique des stocks permet de mieux détecter les stocks manquants et en mauvais état et donc de procéder à une régularisation dans la comptabilité. Dans ce cas l'état de stocks reflète la réalité et d'assurer ainsi la qualité de l'information financière.

Par ailleurs, l'adoption du système d'inventaire permanent permet d'établir des états financiers à tout moment car on connaît la valeur du stock grâce à la mise en place de la règle d'évaluation.

Les impacts de nos propositions sont ainsi bien identifiés, il faut maintenant de cerner les limites de nos propositions.

Section II : Limites de nos propositions

Nous savons pertinemment qu'il n'y a pas des solutions parfaites voilà les raisons pour lesquelles nous allons présenter dans cette section les limite de nos propositions.

II-1.Contraintes financières

Le recrutement de personnel supplémentaire : responsable stock, achat engendre de coût salarial supplémentaire. Par ailleurs, la souscription d'assurance incendie et vols pour les stocks engendre aussi de cout supplémentaire pour la société.

Or la société a connu récemment un problème de trésorerie.

II-2.Style de management

La relation de travail au sein de la société est basée sur la confiance, c'est pourquoi, à titre d'exemple, il n'y a pas de procédure d'inventaire physique de stocks car le Directeur a totalement confiance à la magasinière ainsi qu'au responsable administratif et financier. En plus, la Direction ne veut pas adopter à toutes recommandations tout de suite mais elle préfère le faire progressivement.

Pour conclure cette dernière partie, nous pouvons constater que le manuel de procédures fait partie intégrante des éléments majeurs du système de documentation et d'information et repose un outil de transmission de savoirs, notamment le savoir-faire et savoir-organiser.

La TRANO PRINTY FJKM qui vient d'élaborer son genre de manuel de procédures, adapté à ses besoins en matière organisationnelle, fonctionne désormais sur la base d'une indépendance formelle entre le système que constitue une entité puis qu'on n'y trouve que des compétences et des savoirs servant de guides d'instructions, des règles internes.

Le manuel de procédures, une fois établi et appliqué, devrait faire l'objet de suivi et de contrôle. Lors de son intervention, le responsable pourrait détecter qu'une partie ou la totalité du contenu de cette procédure ne sera plus applicable. Dans ce cas, un programme de mise à jour est indispensable.

CONCLUSION GENERALE

Face à la rude concurrence qui s'établit sur toutes les entreprises, il est nécessaire de mesurer et de surveiller l'efficacité des procédures, est important de garantir la mise en place et le maintien des procédures adéquates et appropriées. Par définition: « les procédures sont une succession complexe et ordonnée d'échanges d'informations en vue d'une action pour que celle-ci soit en ordre de la décision et de l'exécution plus précisément consignes d'exécution des tâches »

A travers l'évaluation de procédures au sein de la société TP FJKM, on ne peut pas omettre d'un certain nombre de points forts. Par ailleurs les différentes faiblesses du système ont été aussi mises en évidence. Elle nous a également permis, et de nous rappeler l'importance d'une bonne procédure et d'autre part, d'avoir une idée des impacts et des risques potentiels pouvant résulter de ces faiblesses des procédures administratives et comptables actuelles.

Comme nous avons vu dans la deuxième partie, notre analyse se divise en deux cycles différents mais complémentaires. Trois principales faiblesses ont été constatées lors de notre passage au sein de la TP FJKM. Il s'agit de l'inexistence de responsable achats et stocks, l'incompatibilité des fonctions et l'absence de procédures écrites. On a pu aussi constater que le système actuel de la société TP FJKM ne peut pas garantir pour autant de protection du patrimoine et le suivi des instructions données ainsi que la fiabilité des informations financières.

En outre, la non formalisation de certaines opérations et instructions entraîne la non délimitation des tâches effectuées et le risque de fuite de responsabilité ou de confusion d'attribution.

D'après cette constatation, nous avons apporté quelques solutions aux problèmes évoqués dans la deuxième partie sont des solutions purement théoriques. Comme nous le savons tous, il existe toujours un petit décalage entre la théorie et la pratique, et ceci pour dire que leurs applications devraient encore faire l'objet d'une petite étude.

Ces solutions ont pour objectif de faciliter l'exécution des travaux du Département Administratif et Financier de la société en agissant sur l'organisation et sur les procédures et méthodes de gestion courante.

Ainsi, la création de nouveaux postes par le biais du recrutement de nouveaux personnels (responsable des achats et stocks) devrait alléger les tâches à chaque poste de

travail et permettant ainsi d'assurer le principe de séparation des fonctions ainsi que le respect de procédures au niveau de chaque département. La mise en place de procédures écrites facilite la définition de responsabilité de tous les employés

L'analyse faite sur les procédures de ladite société n'est aussi complète mais nous pensons que la proposition d'amélioration de la procédure du cycle achats et stocks pourrait contribuer à atteindre les objectifs que la direction s'est fixée.

Même si on n'a pas effectué des analyses sur les autres cycles, la mise en évidence du cycle Achats et du cycle Stocks permet de mieux comprendre ce qu'est la procédure.

Ainsi au terme de ce mémoire, nous conseillons à la société TP FJKM de procéder à des analyses plus larges pour qu'elle puisse établir des meilleures procédures au sein de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ MIKOL ALAIN, « Le contrôle interne »,
Expert comptable, diplômé commissaire aux comptes, professeur à l'école supérieure de commerce de Paris, dépôt légal 1^{ère} édition 1998, 128 pages
- ✓ AUTISSIER D., « L'impact des démarches qualités sur les processus d'audit interne : vers une nouvelle typologie de l'audit interne », Actes du 10^é Congrès AFC, Bordeaux, 1999, pp 312-320
- ✓ Benoît PIGE, « Audit et Contrôle interne » Les Essentiels de la Gestion - LITEC, 1997, 185 pages
- ✓ LAWRECE B. La pratique de l'audit interne. Edition originale institut de gestion, 2^{ème} trimestre 1976, imprimerie Berger-Levrault, Nanci, 558 pages
- ✓ Lionel Collins et Gérard Valin Audit et contrôle interne Edité en 1974 Collection Dalloz
- ✓ NEguyên Hon, « Contrôle interne : mettre hors risque l'entreprise », l'Harmattan, 1999, 325 pages

WEBOGRAPHIE

- o <http://www.ifaci.com> le 17 Octobre 2010
- o <http://www.qualite-comptable.com/> le 18 Octobre 2010
- o <http://finances.gouv.fr/reglementation/avis/avisCNCompta> 18 Octobre 2010

ANNEXES

ANNEXE I : Bon de commande

ANNEXE II : Bon d'entrée en magasin

ANNEXE III : Bon de Sortie

ANNEXE IV : Fiche de Stock Magasin

TRANO PRINTY FJKM
IMARIVOLANITRA
BP 660 Tel 22 347 10

le.....

NIF : 71517

Stat : 22201.11.1981.0.10005

Antananarivo,

BON DE COMMANDE N°001033

FOURNISSEUR : _____

N° du BP	Désignation	Quantité	PU TTC	MONTANT TTC	Observation

Condition de livraison
-moyen de transport
-délai de livraison

Le Responsable Administratif
et Financier

Condition de paiement
-mode paiement
-délai de paiement

Directeur

TRANO PRINTY FJKM
Imarivolanitra

BON D'ENTREE EN MAGASIN

N° 000368

Nom du
fournisseur :

....

Adresse :

.....

N°

Téléphone :

.....

Facture

n° :

.....

N° d'ordre	DESIGNATION	Quantité	Prix unitaire	Code analytique	Observation

Le Remettant

Le Magasinier

Le Responsable Comptabilité
et Finances

Antananarivo.....

TRANO PRINTY FJKM
IMARIVOLANITRA

Date :

BON DE SORTIE N° 000822

- ☐ Matières
☐ Fournitures
☐ Produit finis
☐ Autres (à préciser).....

N° ordre	Code	Désignation	Quantité	destinataire

Le magasinier

Numéro du dossier de travail

Nom du demandeur

TRANO PRINTY
FJKM
IMARIVOLANITRA

Fiche n°

FICHE DE STOCK MAGASIN

- ☐ Matières
- ☐ Fournitures
- ☐ Produits finis
- ☐ Autres (à préciser).....

DESIGNATION :.....

[illegible]

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : GENERALITES.....	4
CHAPITRE I : PRESENTATION SOMMAIRE DE LA TP FJKM.....	5
<i>Section I : historique et présentation.....</i>	5
I-1 Historique.....	5
I-2 Présentation.....	6
I-2.1 Fonctionnement.....	6
I-2.2 Activités.....	6
<i>Section II : La structure organisationnelle</i>	7
II-1 : Organigramme.....	8
II-2 : Les attributions de chaque responsable.....	9
II-3 : Département Administratif et Financier.....	10
CHAPITRE II : LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE.....	12
<i>Section I : Le contrôle interne.</i>	12
I-1 : Définitions, objectifs, types, principes du CI.....	12
I-1.1 : Définitions.....	12
I-1.2 : objectifs.....	13
I-1.3 : Types de contrôle interne.....	15
I-1.4 : Principes de contrôle interne.....	16
I-2 : Caractéristiques de contrôle interne.....	18
I-2.1 : Les éléments de base d'un bon système.....	18
I-2.2 : Importance et les limites de contrôle interne.....	21
<i>Section II : Les démarches d'appréciation de contrôle interne.....</i>	23
II-1 : La phase préliminaire.....	23
II-2 : La prise de connaissance détaillée du dispositif du contrôle interne.....	23
II-3 : Vérification des forces et faiblesses.....	25

II-4 : Contrôle de l'application des procédures	26
 PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC.....	28
CHAPITRE I : CYCLE ACHATS	29
<i>Section : Description de l'existant</i>	<i>29</i>
I-1 : Diagramme de circulation des documents.....	31
I-2 : Explications des différentes étapes.....	34
<i>Section II : Analyse critique du cycle achat.....</i>	<i>35</i>
II-1 : Les questionnaires de contrôle interne	36
II-2 : .Diagnostic du cycle achats.....	38
II-2.1 : Forces	38
II-2.2 : Faiblesses	39
CHAPITRE II : CYCLE STOCKS.....	41
<i>Section I : Description de l'existant.....</i>	<i>41</i>
I-1 : Diagramme de circulation des documents.....	42
I-2 : Explications des différentes étapes.....	44
I-2.1 : Entrée en magasin.....	44
I-2.2 : Sortie en magasin.....	44
<i>Section II : Analyses critiques du cycle stock</i>	<i>45</i>
II-1 : Les questionnaires de contrôle interne.....	46
II-2 : Diagnostics du cycle stocks.....	48
II-2.1 : Forces.....	48
II-2.2 : Faiblesses	49
PARTIE III : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES	
PROCEDURES COMPTABLES ET ADMINISTRATIVES.....	51
CHAPITRE I : RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE ACHATS	52
<i>Section I : Amélioration du mode d'achat.....</i>	<i>52</i>
I-1 : Mise en place d'un responsable achat.....	52
I-2 : Nouvelle structure organisationnelle.....	53
I-3 : Amélioration l'organisation comptable.....	53
I-3.1 : Exiger les pièces justificatives.....	54
I-3.2 : Mettre à jour la comptabilité.....	55
I-4 : Recrutement de personnel.....	55

<i>Section II : Procédures administratives et comptables.....</i>	<i>55</i>
II-1 : Maîtriser le lancement de commande.....	55
II-2 : Amélioration des procédures administratives et comptables.....	56
II-3 : Interprétations	62
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE STOCKS.....	64
<i>Section I : Amélioration du cycle stocks.....</i>	<i>64</i>
I-1 : Séparation des fonctions incompatibles.....	64
I-2 : Amélioration de système d’inventaire.....	65
I-3 : Amélioration de la mode de gestion des stocks.....	66
I-3.1 : Tous les stocks sont bien protégés	66
I-3.2 : Mettre en place de mesure de sécurité contre l’incendie	66
<i>Section II : Procédures comptables et administratives.....</i>	<i>67</i>
II-1 : Amélioration de procédures comptables et administratives	67
II-2 : Interprétations.....	69
II-2.1 : Entrée en magasin.....	69
II-2.2 : Sortie de stocks.....	70
CHAPITRE II : IMPACTS ET LIMITES DE NOS PROPOSITIONS.....	71
<i>Section I : impacts de nos propositions</i>	<i>71</i>
I-1 : Sur le plan opérationnel et financier.....	71
I-2 : Sur la qualité de l’information financière.....	71
<i>Section II : Limites de nos propositions.....</i>	<i>72</i>
II-1 : Contraintes financières	72
II-2 : Style de management.....	72
CONCLUSION GENERALE.....	73
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	