



**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**



\*\*\*\*\*

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,**

**DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE**

\*\*\*\*\*

**DEPARTEMENT GESTION**

**Option : Audit et Contrôle**

\*\*\*\*\*

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**

**ANALYSE DU MANUEL DE PROCEDURES  
D'UNE ENTREPRISE D'IMPRIMERIE,  
CAS DE LA SOCIETE MYE**

**Présenté par** : RABENJA Herimampionona

Sous l'encadrement de :

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE**

**ENCADREUR PROFESSIONNEL**

**RAVELOSON Elsie H**

**RANDRIAMAMPIANINA Clément**

Enseignante au sein du Département  
Gestion, Université d'Antananarivo

Consultant financier au sein la  
de la MYE

**A.U : 2009/2010**

**Session : Décembre 2010**

Date de soutenance : 10 Décembre 2010

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

PARTIE I : CADRE GENERALE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

SECTION 1 : Identification et historique de l'entreprise

SECTION 2 : Caractéristiques

SECTION 3 : ORGANISATION GENERALE

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE MANUEL DE PROCEDURES

SECTION 1 : Définition et caractéristiques du manuel de procédures

SECTION 2 : Les outils d'évaluation du manuel de procédure

PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES

CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU CONTEXTE DE MYE

SECTION I : Le manuel de procédures dans la société MYE

SECTION II : Etat de l'audit

CHAPITRE II : MANQUE DE MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCEDURES

SECTION 1 : Défaillance au niveau du contrôle interne

SECTION 2 : Défaillance au niveau de la gestion des compétences

CHAPITRE III : INSUFFISANCE DU MANUEL DE PROCEDURES

SECTION I : Absence de procédures caisse et procédures stock

SECTION II : Causes probables de ces absences

CHAPITRE IV : ABSENCE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA MYE

SECTION I : Négligence des certains dirigeants

SECTION II: Insuffisance de budget

PARTIE III : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCEDURESS

SECTION 1: Amélioration du contrôle interne

SECTION II: Amélioration de la gestion de compétence

CHAPITRE II : CREATION DES PROCÉDURES MANQUANTES DANS LE  
MANUEL

SECTION I: Amélioration de la procédure vente et création de procédures  
stock

SECTION I : Mesure d’accompagnement pour l’optimisation de ces créations

CHAPITRE III : INSTAURATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE

SECTION I: Présentation de la fonction audit interne

SECTION II: Amélioration du budget

CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS GENERALES

SECTION I: Renforcement du contrôle interne

SECTION I : Création d’un comité pour l’évaluation du manuel de procédures

CONCLUSION

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**AICPA:** American Institute of Certified Public Account

**BC :** Bon de Commande

**BL :** Bon de Livraison

**BP :** Bon à Payer

**BQ :** Banque

**BVC :** Bordereau de versement Chèque

**CDES :** Commandes

**CHEQ :** Chèques

**CNCC :** Compagnie Nationale des Commissariats aux Comptes (France)

**COEC :** Conseil de l'Ordre des Experts Comptables (France)

**DCD :** Diagramme de Circulation de Document

**ENRG :** Enregistrement

**ESP :** Espèce

**EXPED :** Expédition

**FA:** Facture

**FP:** Facture Pro forma

**GRH:** Gestion des ressources humaines

**IIA:** Institute Internal Auditor

**IFACI :** Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

**MSES :** Marchandises

**NIF :** Numéro d'Identification Fiscale

**N° STAT :** Numéro Statistique

**RIB :** Relevé d'Identité Bancaire

**SARL :** Société A Responsabilité Limitée

**SCI :** Système de Contrôle Interne

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU N° 01 : LISTE DES ACTIONNAIRES	5
TABLEAU N°02 : LISTE DES PRODUITS	8-
TABLEAU N°03 : LISTE DES MATERIELS	9-
TABLEAU N°04 : REPARTITION DU PERSONNEL	10-
TABLEAU N°05 : GRILLE D'ANALYSE DES FONCTION VENTE	46-
TABLEAU N°06 : GRILLE D'ANALYSE DES FONCTION STOCK	49-
TABLEAU N°07 : OBJECTIFS OPERATIONNELS DE LA PROCEDURE VENTE	71-

### **LISTE DES FIGURES**

FIGURE N°01 : ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE	15-
FIGURE N°02 : DCD DU CYCLE VENTE	45-
FIGURE N°03 : DCD DU CYCLE STOCK	48-

## **REMERCIEMENTS**

En premier lieu nous tenons à remercier Dieu qui nous a permis d'effectuer cette mémoire. Gloire à toi au plus haut des cieux.

C'est avec un grand plaisir aussi que nous nous permettons d'exprimer notre vif et respectueux remerciement à ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, en particulier :

- Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'université d'Antananarivo ;
- Monsieur RANOVONA ANDRIAMARO Sociologue, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'université d'Antananarivo ;
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de conférences, Chef de département Gestion ;
- Madame ANDRIANALY Saholinarianana, Enseignante, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion ;
- Madame RAVELOSON H. Elsie, Enseignante au Département gestion à l'Université d'Antananarivo, encadreur pédagogique ;
- Au corps professoral et administratif du département Gestion ;
- Monsieur RANDRIAMAMPIANINA Clément, Consultant financier au sein de la société MYE, encadreur professionnel ;
- Tous les personnels de la société MYE ;

A nos familles et proches, nous adressons notre plus profonde gratitude pour le soutien qu'ils n'ont pas cessé de manifester tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

# INTRODUCTION

L'entreprise est une unité économique ayant pour but la production des biens et services destinés à être vendus sur le marché à travers une combinaison de production et aux marchés de biens de production.

Une ère nouvelle s'impose aux entreprises, celle d'une politique managériale marquée par le concept de la qualité. Ce concept entraîne la recherche de la qualité à tous les niveaux de la chaîne que constitue l'entreprise. C'est dans cette optique que de nouvelles politiques sont mises en œuvre pour être compétitives.

Dans cet environnement évolutif la menace est toujours présente et incertaine. Ces risques peuvent affecter la réalisation et l'atteinte de l'objectif de l'entreprise. De ce fait, la maîtrise du risque est importante d'où la naissance de l'audit interne qui peut être définie comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. L'audit interne se manifeste par l'organisation, les méthodes et la procédure pour maintenir la pérennité de l'entreprise. Le manuel de procédures est un composant essentiel de l'audit interne. A cet effet est-il important de faire une analyse du manuel de procédures d'une société ?

Par souci d'être performants, les dirigeants d'entreprise actuelle s'orientent vers l'utilisation du manuel de procédures afin de trouver des solutions adéquates aux problèmes quotidiens. Vu l'importance du manuel de procédures, ce dernier a influencé le choix de notre thème « ANALYSE DU MANUEL DE PROCEDURES DANS LA SOCIETE D'IMPRIMERIE MYE »

La réalisation de cette mémoire a été menée en se basant :

- Les acquis théoriques à l'université
- Les ouvrages de gestion
- Les documents sur le web
- Les savoir-faire durant le stage dans l'entreprise
- surtout les heures de travail accordées par nos deux encadreurs professionnel et pédagogique

Le travail se divise en trois parties :

La première partie présentera le cadre général de l'étude. Elle se divise en deux chapitres la présentation de la société qui est composée de son historique, sa structure et son activité ; la notion du manuel de procédures qui comporte sa définition, caractéristique et les outils d'évaluation du manuel de procédures.

En deuxième partie nous aborderons l'analyse de la situation existante et identification des problèmes. Qui se caractérise par quatre chapitres aussi l'analyse qui parlera de l'état de l'audit et l'état du manuel de procédures au sein de la société MYE en premier lieu; le manque de mise à jour du manuel de procédures en second lieu ; l'insuffisance du manuel de procédures en troisième lieu ; l'absence de la fonction audit interne au sein de la société en quatrième lieu.

En dernière partie la proposition de solution et recommandation. A cet égard elle comporte aussi deux chapitres d'abord la mise à jour du manuel de procédures, ensuite la création des procédures manquantes dans le manuel, après l'instauration de la fonction audit interne et enfin la recommandation générale.



**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE GENERALE DE L'ETUDE**

## **PARTIE I : CADRE GENERALE DE L'ETUDE**

La définition du cadre général de l'étude est indispensable pour cerner l'étude, elle nous permet d'avoir en partie une image de la société MYE, et d'avoir un cadre théorique approprié à notre thème avant de faire des analyses approfondies sur le manuel de procédures de l'entité. Dans cette partie nous aborderons la présentation générale de l'entreprise en premier chapitre suivi de la théorie générale du manuel de procédures en deuxième chapitre.

### **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

L'union professionnelle des imprimeurs de Madagascar regroupe une cinquantaine de membres parmi elles l'imprimerie MYE. Mais même étant dans la même branche d'activité, la MYE a ses spécificités qui méritent d'être présentées et c'est la raison d'être de ce chapitre. Nous évoquerons donc dans ce chapitre les caractéristiques de la société MYE dont l'identification et historique de l'entreprise (section I) suivi des autres caractéristiques de l'entreprise (section II).

#### **SECTION 1 : IDENTIFICATION ET HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE**

Chaque entreprise a sa propre identité et son historique qui la spécifie des autres. Dans cette section nous allons aborder en premier lieu l'identification (1.1) puis l'historique (1.2) pour le cas de la MYE.

##### **1.1 IDENTIFICATION**

La société MYE est une société à responsabilité limitée qui s'est implantée à Antananarivo et se décrit comme suit :

- Raison sociale : MYE (Miora Yvan Emilie)
- Siege social : Bp 450 Andohalo Antananarivo 101
- Forme juridique : Société A Responsabilité Limitée (SARL)
- Capital social : 20 000 000 Ar
- Registre de commerce : 6337 / 00 B 00 446
- Numéro d'identification fiscale : 107 006 580
- Stat : 22201 11 1992 01 004

- Carte professionnelle : 0070327

MYE est une Société à Responsabilité Limitée au capital de 20.000.000 Ariary, divisé en 500 parts sociales de 40.000 Ariary chacune. Le tableau suivant montre les des actionnaires de la société.

**Tableau n° 01 : Liste des actionnaires**

Nom des actionnaires	Nombre de parts sociales	Montant en Ar
M <sup>r</sup> Yvan Acker	200	8 000 000
M <sup>me</sup> Emilie	150	6 000 000
M <sup>elle</sup> Miora	150	6 000 000
Total	500	20 000 000

**Source : Statut de la MYE, juillet 2010**

Nous avons vu l'identification sur la société MYE. Maintenant, nous allons décrire l'historique de la société.

## **1-2 Historique**

La société MIORA YVAN EMILIE, connue sous l'acronyme de MYE a été créer par la famille Yvan Acker et son épouse en 1995. Au début elle n'est qu'une petite entité qui se spécialise dans le PAO, avec 4 employés.

Au fil du temps la société est devenue une imprimerie en acquérant en même temps deux (2) machines d'imprimerie de HEIDELBERG et une OFFSET. En 1999 l'entreprise commence à être connue sur le marché d'impression, mais n'obtient encore que des petits travaux. C'est en 2003 ans acquérant la plus performante machine d'imprimerie le MARK ANDY SCOOUT que l'entreprise commence à avoir une part de marche importante. Actuellement MYE est parmi les performants dans le secteur d'impression avec la qualité de son travail et son coût. L'année dernière, l'imprimerie MYE est devenue internationale en

s'ouvrant sur le marché de l'océan Indien et la Comores. De nos jours, l'imprimerie essaye d'être le leader dans son domaine.

Après ce bref historique de la Société, nous allons parler de ses caractéristiques

## **SECTION II : Les autres caractéristiques de l'entité**

Plusieurs autres caractéristiques pourront aussi spécifier une entreprise des autres. Pour le cas de la MYE, nous allons voir dans cette section ses caractéristiques dont respectivement ses objectifs et missions (2.1), ses activités et produits (2.2) ses ressources (2.3), et son environnement (2.4).

### **2-1 : Objectifs et missions**

L'objectif est le but à atteindre, tandis que la mission permet de préciser les métiers de l'organisation et ses domaines d'activité. Toute entreprise possède des objectifs et de mission pour se développer. Pour le cas de la MYE, ses objectifs (2.1.1) et ses missions (2.1.2) seront détaillés ci-après.

#### **2-1-1 : Objectifs**

Comme toute structure aspirant au développement, l'entreprise MYE s'est assigné des objectifs, à savoir :

- Augmenter son PDM national qu'international
- Essayer d'être leader dans son domaine d'activité
- Améliorer la qualité de son travail

#### **2-1-2 : Missions**

La mission d'une organisation traduit sa raison d'être. Elle correspond aux attentes que l'entreprise entend satisfaire grâce aux prestations qu'elle propose. Évidemment, cette mission pourra évoluer en fonction des besoins du marché. Dans notre entreprise sa mission est de satisfaire les besoins en matière d'impression.

Après avoir mentionné les objectifs et missions de la société MYE, nous allons indiquer ses activités et ses produits dans le prochain paragraphe.

## **2-2 : Activités et produits**

L'activité est l'ensemble de phénomènes par laquelle se manifeste une forme de vie, c'est-à-dire l'occupation. Par contre, les produits sont des richesses, des biens économiques issus de la production ; ils sont alors des articles manufacturés. Pour le cas de la MYE, les activités (2.2.1) et les produits (2.2.2) seront détaillés ci-après.

### **2-2-1 : Activités**

Selon le statut de l'entreprise, son activité principale est l'imprimerie. Rappelons que l'imprimerie est un ensemble de technologie permettant de reproduire des écrits et des illustrations en grande qualité sur des supports plans, généralement du papier, et de pouvoir aussi les distribuer à grande échelle. Les techniques vont de la composition des textes au façonnage (reliure, pliure...) en passant par l'impression et la relecture. D'après cette définition, nous pouvons conclure alors que l'activité d'imprimerie est de fournir et vendre des prestations de services.

### **2-2-2 : Produits**

Le produit est certainement le plus important pour le consommateur, puisqu'il représente ce que le consommateur désire acquérir. Pour l'entreprise, il est la matérialisation de la stratégie marketing et du travail effectué par les salariés. La multiplication constante de l'offre oblige les entreprises à effectuer un travail de plus en plus poussé sur les produits

Les produits de la MYE peuvent être personnalisés suivant les commandes du client, mais voici quelques standards en seront présents dans le tableau de la page suivante :

**Tableau n° 2 : Les produits de la société MYE**

Type de produits	Sous-gamme
Travaux industriels	Etiquettes Boîtes Emballages souples
Carterie	Carte de vœux, cartes d'invitation, carte de visite, faire parts
Affiche publicitaire	Format maximum 72x52cm Format standard 64x44 cm
Calendrier	Murale 40x30 cm Murale horizontale 30x40cm De bureau avec chevalet 15x10cm De poche personnalisable
Livre	Personnalisable
Flyer, prospectus...	Personnalisable

**Source : Service commercial, juillet 2010**

Voilà en ce qui concerne les activités et les produits de la MYE, mais qu'en est-il de ses ressources, un autre paramètre non négligeable pour le bon fonctionnement de toute entité?

### **2-3 : Ressources**

Une entreprise est une entité, une organisation réunissant des ressources humaines, matérielles, financières en vue d'atteindre ses objectifs qui sont de produire des biens et services destinés à être vendus dans un marché quant à la réalisation des profits.

Pour le cas de la MYE, nous allons voir les différentes ressources disposées qui sont les ressources matérielles (2.3.1) ; les ressources humaines (2.3.2) ; les ressources financières (2.3.3).

### **2-3-1 : Ressources matérielles**

Pour bien assurer sa production, l'entreprise doit disposer des machines indispensables à la réalisation de son travail. Ces ressources matérielles assurent à l'entreprise un bon fonctionnement et à avoir l'assurance sur la qualité de son travail.

Pour le cas de MYE, il existe deux ateliers, dont l'atelier de production et celui de la finition.

Le tableau suivant montre les machines utilisées dans l'atelier de production

**Tableau n° 3 : listes des matériels dans l'atelier production**

Marques	Quantité	Utilité
KORD	1	impression
MOZP	2	impression
MARK ANDY SCOOUT	1	impression
SPEED	2	impression
TYPO GRAPHIQUE	1	impression
MASSICOT	2	découpage

**Source : Atelier de production, juillet 2010**

L'atelier finition utilise les machines suivantes l'assembleuse, la couseuse, la contre colleuse...

En plus de cela l'entreprise dispose aussi des matériels informatiques en basant sur le système d'exploitation Linux. Mais elle utilise des logiciels spécifiques comme le sage100 pour la comptabilité et le gescom pour les ventes. Le logiciel Sofia un logiciel interne est utilisé pour le devis des travaux. La MYE dispose aussi des MMB qui sont composés des chaises, des

tables, des armoires et tant d'autres matériels indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

### **2-3-2 : Ressources humaines**

Aujourd'hui la société compte 36 employées réparties dans tout le domaine en allant du cadre d'entreprise jusqu'à l'ouvrier.

La répartition de ces 36 personnes pour assurer le bon fonctionnement de la société se présente dans le tableau n° 4.

**Tableau n° 4 : Répartition du personnel dans chaque département**

Département administratif et finance	Nbre	Département technique et logistique	Nbre	Département commercial	Nbre
- Responsable administratif et financier (ou consultant financier)		- Responsable technique et logistique	1	- Responsable commercial	1
		- Chef d'atelier	1	- Commerciaux	2
		- Paoiste	5	- Standardiste	2
- Comptable	1	- Chef logistique	1		
- Caissiers	2				
		- Machinistes	7		
		- Agent de maintenance	3 3		
		- Techniciens de surface	2 2		
		- Coursier	1		
		- Gardiens	2		
		- Chauffeurs			
		- Magasinier			
Total	3		28		5

**Source : Responsable du personnel 2010**



### **2-3-3 : Les ressources financières**

Les ressources financières de la MYE proviennent essentiellement des revenus de son travail quotidien.

Outre ces ressources la MYE dispose :

- des capitaux propres composés d'un capital social, des réserves, du report à nouveau et du résultat net de la période ;
- des dettes à long terme à savoir : des emprunts auprès de différentes institutions financières et pays tels que la Banque of Africa, le BFV SG ;
- et des dettes financières à moins d'un an.

Nous avons exposé les ressources de la MYE, suite à la caractéristique de l'entité nous allons aborder dans le sou paragraphe suivant l'environnement de la MYE.

### **2-4 : Environnement de la MYE**

L'environnement rassemble tous les acteurs, forces extérieures à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont l'entreprise se développe et maintient des échanges satisfaisants avec le marché cible. L'environnement de l'entreprise est un environnement évolutif et imprévisible. Pour survivre, l'entreprise doit suivre en permanence cette évolution en essayant d'adapter à tout moment ces activités, ces objectifs aux exigences de l'environnement. Cette capacité d'adaptation est un facteur clé de réussite de l'entreprise. L'environnement d'entreprise se distingue en général l'environnement global et l'environnement immédiat.

Pour le cas de la MYE, nous présenterons l'environnement global dans un premier temps (2.4.1), avant de décrire, dans un second temps son environnement sectoriel (2.4.2).

#### **2.4.1 : L'environnement global de la MYE**

L'environnement global qui est aussi environnement PESTEL est très complexe. Il faut prendre en considération les règles du jeu ainsi que la diverse tendance sur le plan politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal.

Pour le cas de la MYE, l'environnement global est composé de l'environnement politique, l'environnement économique, l'environnement technologique et de l'environnement écologique et l'environnement légal.

D'abord en ce qui concerne l'environnement politique, il ya les évènements politiques comme la crise de 2009 qui ont un impact direct sur les activités de la société. Nous pouvons constater que cet événement politique de 2009 entraine à la baisse les activités de la société.

Ensuite la crise économique mondiale et l'inflation, qui ont un impact sur la vie de la MYE. La hausse des prix des matières peut entraîner une augmentation des charges dans la société. L'inflation sur le prix du pétrole engendre des conséquences néfastes envers la société.

En ce qui concerne l'environnement technologique, la technologie utilisée par les imprimeries à l'étranger est très avancée. Pour le cas de MYE, elle tente de suivre cette évolution de la technologie actuelle dans notre pays. De ce fait, MYE fait des investissements incessants tant au niveau des matériels informatiques qu'au niveau des matériels d'impression et de finition. L'imprimerie MYE s'adapte donc à la nouvelle technologie qui est l'utilisation de la numérique dans la réalisation de son travail.

Quant à l'environnement écologique, la société MYE a besoin de l'environnement physique qui n'est autre que l'eau, l'air, le sol. L'électricité est aussi importante dans l'élaboration de sa production.

Enfin l'environnement légal qui regroupe l'ensemble des lois des normes et des principes en vigueur que l'entreprise doit respecter.

Nous avons énoncé l'environnement global de la MYE. Mais qu'en est-il de son environnement immédiat ou sectoriel ? Nous allons répondre à cette question dans le sou paragraphe suivant.

#### **2.4.2 : L'environnement sectoriel**

L'environnement sectoriel englobe les fournisseurs, les clients, les concurrents, les banques. Chacune de ces entités a une influence sur la bonne marche de l'entreprise.

Pour le cas de la MYE, l'environnement immédiat est composé des clients, des fournisseurs, des concurrents et des banques

En ce qui concerne les clients, ils sont principalement des entreprises et des organisations internationales. Voici quelque nom : STAR, JUMBO, GALANA, Assurance HAVANA et ARO, DHL, JIRAMA, COLAS, BATIMAT, UNICEF, WWF, BIANCO. La société possède aussi d'autres clients qui sont les particuliers ; par exemple les personnes qui veulent faire une invitation, un faire-part, les écrivains...

Pour les fournisseurs, ils sont généralement des étrangers pour les matières premières et varient selon le type de marchandises. Pour les papiers : les “Papier de Mascareignes”, “Deluxe”, “Stitcher”, “Graphiccontact”, “Radior France” ; pour les encres : “MicroInks”, “Policrom”, “Sun Chemical”. Parmi les fournisseurs locaux : HEIDELBERG Intergraph, MADAKEM,...

En ce qui concerne les concurrents, la société connaît quelques concurrents dans le secteur. Il existe plusieurs sociétés d’Imprimerie à Madagascar comme : “l’imprimerie NIAG”, “l’imprimerie de Mahamasina”, “l’imprimerie nouvelle”, “l’imprimerie de Madagascar”, “MADPRINT”, “Ecoprim”, “Injet”, “Graphoprint”, “Imprimerie Catholique”, “Imprimerie Luthérienne”, “Imprimerie Adventiste”, “Print Précision”, “NEWPRINT”.

Quant à la banque, la société a ouvert ses comptes auprès de quatre banques nationales qui sont : BNI CA ; BFV SG ; BMOI ; MCB. Ces diverses banques sont surtout utilisées à des fins de gestion et emploi de lignes bancaires qu’elles offrent comme les crédits ou les emprunts (bail). Et, les salaires du personnel sont aussi réglés par virement bancaire.

Nous avons exposé dans la section précédente les autres caractéristiques de la MYE. Maintenant, il s’avère important de décrire l’organisation générale de la MYE qui est détaillée dans la section suivante.

### **SECTION 3 : ORGANISATION GENERALE**

La gestion de l’entreprise repose en grande partie sur son organisation générale, elle est la base même du système. Pour le cas de la MYE, son organisation générale sera décrite à travers son organigramme et sa description des fonctions (3.1) suivit de l’organisation des ressources (3.2) et enfin des systèmes d’information, de décision et de communication (3.3).

#### **3-1 : Organigramme et description des fonctions**

Pour une structure organisationnelle telle que l’entreprise, l’organigramme et la description des fonctions sont essentiels. Pour le cas de la MYE ; l’organigramme (3.1.1), la description des fonctions (3.1.2) seront détaillés ci-après.

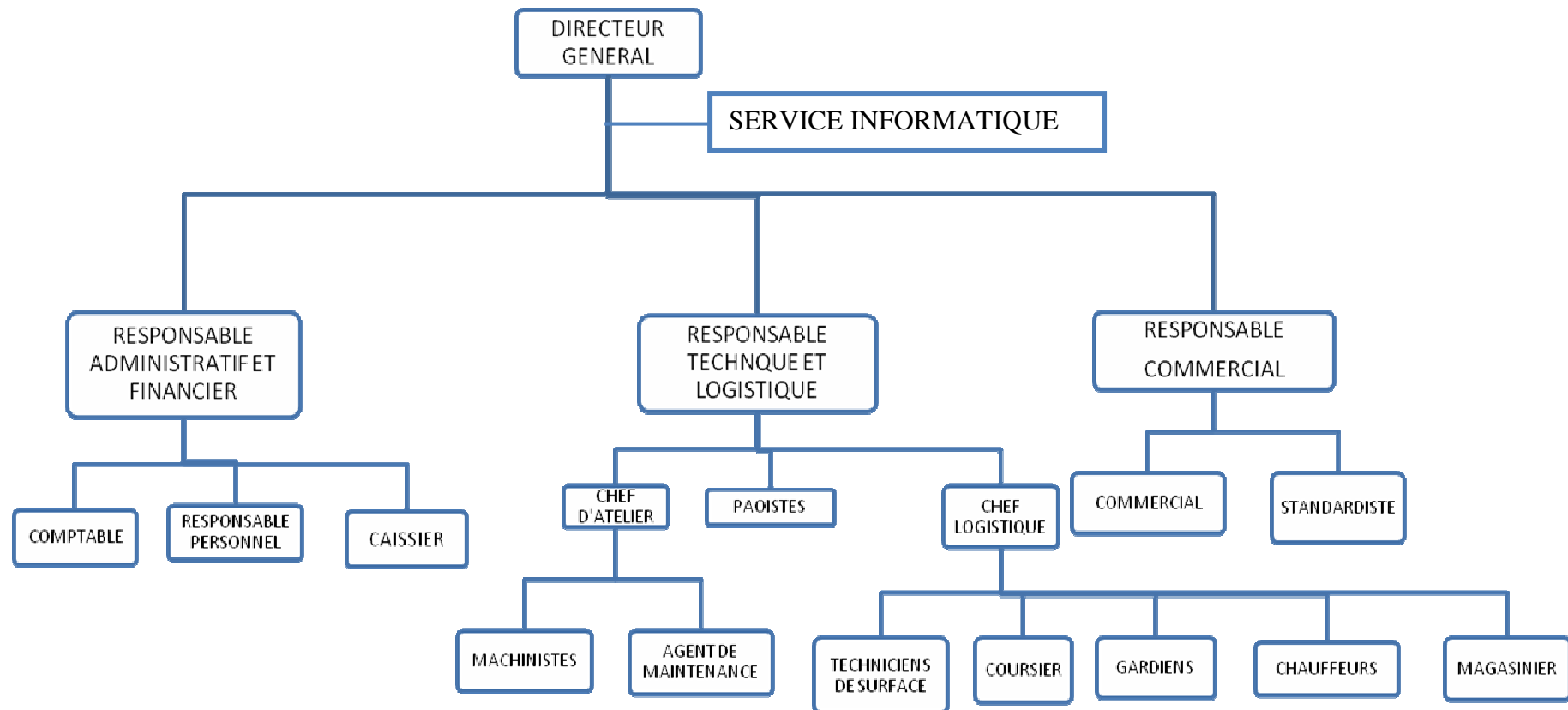
### **3-1-1 : Organigramme**

Au sens large on désigne structure « un ensemble de dispositifs, permettant de répartir, de coordonner et de contrôler les activités, et d’orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l’entreprise<sup>1</sup> » montre que la structure permet de manière plus ou moins formalisée les modes principaux de division du travail entre les unités et les mécanismes de collaboration et de coordination assurant la cohérence globale de l’organisation.

L’organigramme est la représentation graphique de la structure. Pour le cas de la MYE, sa structure organisationnelle se présente dans l’organigramme suivant :

---

<sup>1</sup> L’entreprise et ses structures, CHARPENTIER Pascal, édition 1998 p : 4

**Figure n° 1: Organigramme de la société MYE**

**Source : Direction générale de la société MYE, juillet 2010**

Après avoir présenté l'organigramme de la société MYE, nous allons décrire les différentes fonctions qui y sont définies.

### **3-1-2 : Description des fonctions**

L'organigramme de MYE est composé d'un directeur General, d'un Departement administratif et financier, d'un Departement commercial, d'un Departement technique et logistique. En fonction d'état-major le poste de technicien informatique. Les détails sur ces fonctions seront visibles dans les sous-paragraphe ci-après.

#### **3.1.2.1 : L e Directeur général**

Le Directeur général prend la décision de fonctionnement, d'orientation et l'objectif de l'entreprise. Il est aussi le signataire de toutes pièces administratif.

En position d'état-major avec la direction générale, le service informatique assure le bon fonctionnement de tous les matériels. Il s'occupe aussi du software utilise dans l'entreprise. Il est le responsable de la protection des donnees.

#### **3.1.2.2 : Le Département administratif et financier**

Le responsable administratif et financier assure la gestion des opérations administratives et financières. Il effectue la déclaration fiscale indispensable de l'entreprise vis-à-vis de l'État, l'établissement de tableau de bord et les états financiers périodiques .Il s'occupe aussi la déclaration en douane lors de l'importation de matières premières. Il n'est pas un employé de la société, mais en contrat de consultante avec la société. Il a sous son autorité le comptable, le responsable du personnel et le caissier.

Le comptable traite toutes les opérations relatives à la comptabilité, dont la saisie des opérations, le suivi des états des impayés fournisseurs et règlement, et le classement des pièces comptable et justificatif.

Le responsable du personnel assure la gestion des ressources humaines dans la société (congé, permission...). Il établit les fiches de paie et assure aussi la relation sociale dans l'entreprise. Il met en pratique aussi les politiques de ressources humaines définies par les dirigeants.

Le caissier qui a pour rôle de prendre les encaissements effectués par les clients. De tenir le journal caisse à jour, de remettre chaque jour les encaissements effectués au RAF. Si c'est par chèque il a aussi la charge de le vérifier aux prés de la banque et d'effectuer les virements pour le compte de l'entreprise.

### **3.2.1.3 : Le Département technique et logistique**

Le responsable de ce Département a pour mission d'assurer l'entretien et la maintenance de toutes les installations et équipements de l'entreprise en vue de la sauvegarde du patrimoine et du maintien des matériels dans un bon fonctionnement permanent. Il a sous son autorité le chef d'atelier, le paoiste et le chef de la logistique.

Le chef d'atelier qui est le premier responsable de l'atelier mécanique assure le bon fonctionnement de l'atelier par rapport aux normes requises et aux instructions en vigueur de l'organisation de l'atelier. Il assure aussi la répartition du travail entre les équipes. Sous sa responsabilité il y a d'abord les machinistes il est premier opérateur des machines et assure la production des commandes, et ensuite, les agents de maintenance garantie la finition du travail réalise dans la machine. Ils ont pour rôle aussi l'entretien des machines et assurent son bon fonctionnement.

Le paoiste garantit la mise en forme du travail demandé par le client dans l'ordinateur en film ou en calque suivant la qualité demandée.

Pour le chef de la logistique, il immobilise l'approvisionnement ou les achats en général dans l'entreprise : fournitures de bureau, accessoires machines, achat des matières premières, elle garantit aussi la livraison des produits finis, et la propreté de l'entreprise. Le chef du département logistique a sous sa responsabilité les agents assurant les fonctions : de chauffeur, de technicien de surface, de magasinier, de coursier et de gardien.

### **3.2.1.4 : Département commercial**

Le responsable de ce département assure la relation commerciale de l'entreprise. Elle définit et met en œuvre la politique du marketing et de la promotion commerciale. Il a sous son autorité le commercial et le standardiste.

Le commercial est le premier responsable de la vente du produit. Le commercial a pour rôle d'établir les prospections, la négociation et les transactions avec les clients, de reconquérir et fidéliser les clients, d'étudier le marché par rapport aux nouveaux produits.

Le standardiste est la porte, l'enseigne, l'image de l'entreprise. La fonction de standardiste est primordiale : c'est à son niveau que les flux d'appels et de visites doivent être gérés qualitativement. Sa tâche est multiple : gestion des appels entrants, fax, des visiteurs, des sortants à effectuer.

Nous avons parlé de l'organigramme et de la description des fonctions de la MYE, mais qu'en est-il de l'organisation des ressources, un autre paramètre non négligeable pour l'atteinte des objectifs de toute entité.

### **3-2 : Organisation des ressources**

Le bon fonctionnement de l'entreprise dépend de l'organisation de ses ressources, c'est pourquoi il est nécessaire d'organiser les ressources d'une entreprise.

Pour le cas de la MYE, nous allons voir respectivement l'organisation des ressources (3.1.1), la description des fonctions (3.1.2) et l'organigramme des ressources financières (3.2.3).

#### **3-2-1 : Organisation des ressources humaines**

Il faut optimiser l'utilisation des individus dans l'entreprise, utiliser le potentiel humain c'est utiliser leur intelligence que l'on va mettre au profit de l'entreprise. La politique de la MYE dans la gestion de ressources humaines concerne le recrutement ; la formation, le recyclage et le perfectionnement du personnel ; la gestion des horaires de travail; la description des tâches des cadres de direction et des employés ; l'élément de rémunération; la politique de promotion et d'avancement en grade; et la sanction disciplinaire et autres dispositions relatives à la gestion des ressources humaines.

#### **3-2-2 : Organisation des ressources matérielles**

L'entreprise ne dispose pas de politique exacte d'organisation des ressources matérielles sur l'acquisition de nouvelle machine ou la cession. Elle relève de la décision et la volonté du dirigeant de l'entreprise.

#### **3-2-3 : Organisation des ressources financières**

Le responsable administratif et financier est le premier responsable de la gestion des ressources financière. L'entreprise emploie les techniques de gestion financière courante à savoir le tableau de bord financier, la projection du cash flow, le bilan...

Après avoir exposé l'organisation des ressources, nous allons décrire dans 3.3 les différents systèmes d'information, de décision et de communication, d'autres domaines organisationnels non négligeables pour le bon fonctionnement de toute entreprise.



### **3-3 : Système d'information, système de décision et système de communication**

L'approche systémique de l'entreprise a mis en évidence l'importance de la notion de flux et l'existence de sous-systèmes dont parmi tant d'autres le système de décision, le système d'information et système de communication afin d'en savoir un peu plus sur la société MYE.

Pour le cas de la MYE ; le système d'information (3.3.1), le système de décision (3.3.2), le système de communication (3.3.3) seront détaillés ci-après.

#### **3-3-1 : Système d'information**

Le système d'information est l'ensemble des informations circulant dans l'entreprise et des moyens mis en œuvre pour les gérer pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les informations comprennent tous les renseignements et toutes les données nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Les informations proviennent soit de l'environnement soit des éléments constitutifs de l'entreprise. Les éléments informationnels sont concrétisés par leur support et peuvent être classées en deux catégories les informations d'exploitation et les informations de gestion.

Pour le cas de la MYE, il y a les informations d'exploitation qui sont souvent à caractère répétitif et les informations de gestion qui permettent au système de pilotage de contrôler la mise en œuvre de tous les éléments de l'entreprise. Les informations d'exploitation utilisées par la MYE sont le bon de commande, le manuel de procédures, la facture, le bon de livraison. Tandis que les informations de gestion utilisées par la MYE sont le tableau de bord, les rapports écrits et oraux, la fiche de travaux. Le système d'information relie le système de décision et le système de communication et assure en même temps les liaisons entre les services de la société.

Après avoir exposé le système d'information pour le cas de la MYE, nous détaillerons le système de décision utilisé dans le paragraphe suivant.

#### **3-3-2 : Système de décision**

Le système de décision est l'ensemble de tous les éléments qui interviennent dans un processus de décision. La décision est indispensable dans toute entreprise, car sans cette dimension les objectifs de l'entreprise ne sont pas réalisés. En effet, tout choix effectué dans une entreprise résulte d'une prise de décision que ce soit nouveau programme de production

ou encore quand on effectue un choix d'investissement, la prise de décision dans l'entreprise constitue l'essence même du processus de direction. Toute action dans une entreprise est alors d'une décision prise. Pour le cas de la MYE seule, le directeur général est habilité à prendre les décisions suivant les rapports recueillis dans les centres opérationnels. Le système de décision est composé en partie des décisions de planification, les décisions de pilotage, les décisions régulation.

Concernant les décisions de planification, il s'agit de décisions en relation avec la stratégie de l'entreprise (champ global ou échéance à moyen ou long terme), de décisions prises par le sommet de la hiérarchie en fonction de l'objectif global de l'entreprise.

Pour les décisions de pilotage, il s'agit de décision dont l'échéance est plus courte et que le champ plus limité. Les objectifs de ce type de décision sont la performance pour atteindre les objectifs globaux. Les décisions sont prises par la hiérarchie intermédiaire (responsable de fonction par exemple).

En ce qui concerne les décisions de régulation, ce sont des décisions simples concernant l'exploitation courante de l'entreprise, dont l'exécution est à très court terme, décisions prises par des subalternes.

Après avoir décrit le système d'information et de décision de la MYE, nous allons exposer le système de communication appliqué par la société.

### **3-3-3 : Système de communication**

La communication est le moyen de véhiculer les informations dans l'entreprise ; elle englobe la communication interne et externe. Comme la MYE est une imprimerie, la première méthode de communication est l'écrit (affichage des notes de service, dépliant pour les clients...).

L'organisation des ressources de la MYE est définie dans la section précédente pour mieux comprendre son fonctionnement.

Nous avons effectué une présentation de la société MYE qui est nécessaire à la réalisation de notre étude afin d'avoir un aperçu de la société. Pour continuer et mieux cerner cette étude, il s'avère important de rappeler la théorie générale du manuel de procédures que nous allons mettre en exergue dans le second chapitre.

## **CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE MANUEL DE PROCEDURES**

L'organisation du manuel de procédures de la MYE est conçue à partir de l'approche systémique de la théorie des organisations complétée par la méthodologie de découpage de l'entreprise en cycles de gestion ; habituellement mise en œuvre par les professionnels de la comptabilité et de l'audit dans les travaux d'analyse et de compréhension du système de contrôle interne d'une entreprise. A fin de pouvoir l'apprécier, il est important d'en savoir sur les concepts de manuel de procédures, d'audit interne et externe, et de contrôle interne.

Pour notre étude, ce chapitre va comporter trois sections qui parleront d'abord de la définition et caractéristique du manuel de procédures (section1), ensuite des outils d'évaluation du manuel de procédures (section 2), et enfin des problèmes rencontrés et solutions possibles en matière de manuel de procédures (section 3).

### **Section I : Définition et caractéristique du manuel de procédures**

Cette section va définir et donner les caractéristiques du manuel de procédures. Pour ce faire, nous allons en premier lieu donner la définition du manuel de procédures (1.1), ensuite, nous exposerons les objectifs du manuel (1.2), après, nous parlerons de l'organisation du manuel de procédures (1.3), et nous terminerons cette section en définissant les fonctions du manuel de procédures (1.4).

#### **1-1 : Définition du manuel de procédures**

“Le manuel de procédures comptable et administratives décrit l'organisation comptable et administrative de l'entreprise, les méthodes de saisie et de traitement des informations, les politiques comptables et les supports”. Le manuel constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise<sup>2</sup>. Il précise en particulier les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ; les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs ; les procédures d'établissement des

---

<sup>2</sup>Le contrôle interne et organisation comptable de l'entreprise, **Raouf. Y**, édition Dunod, page 18

différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ; ainsi que les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

Après avoir défini ce qu'est le manuel de procédures, nous allons exposer les objectifs du manuel de procédures.

### **1-2 : Objectifs du manuel de procédures**

Le manuel de procédures a pour objectif de formaliser les procédures et les règles qui régissent le fonctionnement de l'entreprise. Il décrit le système d'exécution des programmes à travers la définition des différentes procédures.

Les différentes procédures répondent aux objectifs ci-après :

- définir un cadre formel pour la réalisation de ses activités et l'atteinte de son objectif en étant compétitive et performant.
- responsabiliser davantage le personnel concerné dans l'accomplissement des tâches par une définition précise des attributions et des résultats attendus.
- rendre plus productif le personnel par une efficacité plus accrue à travers l'optimisation des circuits d'informations (circuits des documents)
- mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

Les objectifs du manuel de procédures sont décrits ci-dessus. Nous allons maintenant parler sur l'organisation du manuel de procédures dans le sous paragraphe suivant.

### **1-3 : Organisation du manuel de procédures**

La conception du manuel de procédures peut se faire suivant deux approches : l'approche fonctionnelle et l'approche systémique de la théorie des organisations.

Le manuel de procédures peut être conçu selon l'approche systémique qui consiste à considérer l'entreprise comme un système. Rappelons que le système est une totalité organisée d'un ensemble d'éléments actifs solidaires en relation d'interactions entre elles. L'étape suivante est alors d'identifier les activités de l'entreprise et de les diviser en cycles et sous-

cycles. Le cycle est une série de phénomènes ou de tâches qui se renouvèlent périodiquement et dans le même ordre ; lorsqu'il est subdivisé, on parle de sous-cycle. L'avantage de l'approche systémique est que la modification de l'organigramme de la structure n'a pas d'effet systématique sur l'exécution des tâches donc sur le manuel de procédures. Seuls les opérateurs exécutant les tâches changent.

La conception selon l'approche fonctionnelle quant à elle est celle qui consiste à se baser sur l'organigramme de l'entreprise et plus précisément les fonctions. Une fonction étant un ensemble de responsabilités, il définit pour chacune d'elle l'organisation du service et les attributions des différents agents sont décrites. Chaque fonction est ensuite décomposée en sous fonctions qui sont eux-mêmes décomposés en procédures. Enfin pour chaque procédure il est important de décrire ses objectifs ; les principales règles de gestion qui la caractérisent ; les tâches à exécuter.

Nous avons énoncé l'organisation du manuel de procédures. Mais qu'en est-il des fonctions du manuel de procédures ? Nous allons répondre à cette question dans le sous paragraphe suivant.

#### **1-4 : Fonctions du manuel de procédures**

Le manuel de procédures constitue à cet effet plusieurs référentiels parmi lesquels nous pouvons citer le manuel de procédures en tant que référentiel de communication, en tant que référentiel de formation, en tant que référentiel de gestion, en tant que référentiel de contrôle, et en tant que référentiel d'information de gestion.

Par sa conception, le manuel de procédures est une référence de communication qui permet à chaque intervenant ou opérateur d'agir avec une parfaite connaissance et compréhension des contraintes et responsabilité des opérateurs précédents et suivants et de traiter ainsi les documents selon des normes et des procédures comprises et acceptées par tous.

Le manuel de procédures est une référence de formation qui constitue en effet un outil de formation efficace pour les personnes nouvellement recrutées, mutées ou affectées temporairement à une fonction qui peut ainsi aisément se familiariser avec leurs nouvelles responsabilités et disposer d'un support écrit pour l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

Comme une référence de gestion, le manuel de procédures permet d'avoir une vision globale de tous les aspects de la gestion d'une entreprise et de la totalité des composantes élémentaires de son système d'informations. Il remplit à cet effet un rôle de planification, de supervision et de contrôle de la délégation de responsabilité du sommet à l'échelon le plus bas de l'organigramme.

Le manuel de procédures est une référence de contrôle qui aide, dans le diagnostic, l'analyse de l'existant et l'évaluation des procédures de contrôle interne et des documents de gestion produits. L'application des instructions de la Direction générale et le respect, par chaque opérateur, de sa responsabilité de contrôle et d'exécution des tâches qui lui sont dévolues seront ainsi plus aisés aussi bien pour les organismes de contrôle internes qu'externes

Le manuel de procédures est une référence d'information de gestion permet au Directeur général, aux Directeurs sectoriels et aux différents responsables de structures d'analyser de façon cohérente et homogène tous les résultats et informations qui leur parviendront, de mieux comprendre le circuit qui a produit de tels résultats et informations et d'interpeller, au besoin, directement tout opérateur sur les tâches ou contrôles qu'il a eu à effectuer.

La première section nous a permis de comprendre ce qu'est le manuel de procédures. Nous avons vu dans cette section la définition, les objectifs, l'organisation et la fonction du manuel de procédures. Nous entamerons dans la seconde section les outils du manuel de procédures.

## **Section II : les outils d'évaluations du manuel de procédures**

Le contenu d'un manuel de procédures doit être évolutif afin d'assurer son adéquation avec la politique et les objectifs définis par les dirigeants de l'entreprise. Pour arriver à cette adéquation des outils d'évaluation existe à savoir l'audit (2.1) et le contrôle interne (2.2) qui seront décrits dans cette section.

## **2-1 : L'audit**

**Wikipedia**<sup>3</sup> Énonce que “ L'Audit est une activité de contrôle et de conseil qui consiste en une expertise par un agent compétent et impartial et un jugement sur l'organisation, la procédure, ou une opération quelconque de l'entité ”.

Selon le critère statutaire, nous distinguons l'audit légal de l'audit contractuel. La légalité de l'audit repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire. Il se confond le plus souvent avec le commissariat aux comptes et aboutit à une certification des états financiers. En revanche, un audit peut-être souhaité ou sollicité par une entreprise en dehors de toute obligation légale pour répondre à des besoins spécifiques. Nous parlerons alors d'audit contractuel, dans la mesure où les missions d'un tel audit sont définies par le client. L'audit peut-être aussi examiné en fonction de la nature des objectifs assignés à la mission. Entrent dans ce cadre l'audit financier et l'audit opérationnel. L'audit financier apparaît comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue du public.

L'audit est un outil d'évaluation du manuel de procédures, car un manuel de procédures doit être cohérent avec la politique et l'objectif de l'entreprise. Vu sur cet angle l'audit doit apporter une appréciation sur les procédures afin de l'améliorer. Un manuel de procédures devra être audité alors afin de déterminer les éventuels dysfonctionnements que se soit par l'audit interne ou l'audit externe. Il existe deux types d'audit qui sont l'audit interne (2.1.1) et l'audit externe (2.1.2).

### **2-1-1 : L'audit interne**

L'apparition de l'audit interne au XX<sup>e</sup> siècle a été motivée par l'accroissement en volume des informations financières. Cet accroissement du volume des informations financières a fait naître un ensemble de risques d'erreurs et de fraudes dû à :

- l'extension des tâches de contrôle auxquelles s'est trouvée confrontée la direction dans des entreprises;
- la conduite d'opérations complexe ;
- les détournements et les documents comptables imparfaitement organisés

---

<sup>3</sup> <http://www.wikipedia.com>, dernière mise à jour 29 septembre 2010

- et la croissance du volume des opérations qui laissait prévoir une augmentation substantielle des services des auditeurs internes.

La solution a été évidemment, de développer les services d'audit sur le plan interne, l'amplitude du problème rendait possible pour une ou plusieurs personnes, de se spécialiser dans de tels services et de consacrer la totalité de leur temps aux besoins d'une seule entreprise. Peu à peu, l'approche de l'auditeur interne, à l'origine purement financière et comptable, s'est étendue à toutes les fonctions de l'entreprise.

Mais pour plus de clarifications sur le concept d'audit interne, procédons d'abord à sa définition (2.1.1.1) ; ensuite à la présentation de ses objectifs (2.1.1.2) et enfin à celle de sa mise en œuvre (2.1.1.3).

#### **2-1-1-1 : Définition**

L'**Institute of Internal Auditors (IIA)**<sup>4</sup> définis l'audit interne comme “une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. ”

L'**ISO / 19011 : 2001**<sup>5</sup> détermine l'audit interne comme un “processus systématique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits”.

En général, l'audit interne est une activité de contrôle qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation, même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire ; activité indépendante ; l'audit interne est soit rattaché au conseil d'administration, soit à la direction générale et a une forte relation avec le comité d'audit.

---

<sup>4</sup> **Institute of Internal Auditors** convention du 29 juin 1999 et approuvée le 21 mars par le Conseil d'Administration de l'IFACI.

<sup>5</sup> Normes de l'international standard organisation



Centrées sur les enjeux majeurs de l'organisation, ses missions « d'expression d'assurance » portent sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise.

Son rôle de conseil, auprès de la direction générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles, qui exercent dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.

Après avoir vu la définition de l'audit interne, nous allons exposer ses objectifs.

#### **2-1-1-2 : Objectifs de l'audit interne**

L'audit interne est une appréciation systématique et objective par les auditeurs internes des diverses activités et contrôles d'une entreprise. L'objectif d'un audit interne est de déterminer si les risques auxquels s'expose l'entreprise peuvent être identifiés en vérifiant si :

- Les informations financières et les données d'exploitation sont exactes et fiables
- Les politiques et les procédures internes existent et qu'elles sont respectées ;
- Les risques d'exploitation de l'institution sont identifiés et réduits au minimum
- Les réglementations externes sont respectées ;
- Des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis
- Les ressources sont utilisées de manière efficace et économique
- Les objectifs de l'institution sont effectivement atteints.

L'audit interne vise aussi à mettre en évidence les dysfonctionnements des systèmes et des structures opérationnels et d'impulser une dynamique de progrès.

Les objectifs de l'audit interne sont décrits ci-dessus. Nous allons maintenant parler de sa mise en œuvre dans le sou paragraphe suivant.

#### **2-1-1-3 : Mise en œuvre**

La nécessité d'indépendance dans la réalisation de son objectif rattache l'audit interne hiérarchiquement à la direction générale de l'entreprise. L'audit interne exerce ses missions sur le périmètre complet de l'entreprise. Les missions sont exécutées conformément au plan d'audit approuvé par le conseil d'administration ou la direction générale. Elles peuvent toucher tous les domaines d'activité de l'entreprise et tous les processus définis dans le référentiel de

contrôle interne sur le processus de pilotage ; le processus de réalisation et le processus de support. Elles peuvent également toucher des sujets transversaux ou spécifiques nécessaires à une meilleure maîtrise des risques et du contrôle interne de la société. La qualité des relations entre l'audit interne et les entités et services audités conditionne l'efficacité des missions :

- l'audit général interne s'engage à mener ses missions en toute indépendance, à respecter une stricte confidentialité et à documenter ses constats et analyses. Une grande attention est portée aux spécificités et enjeux de chaque entité auditée, de telle sorte que les audits constituent une source de valeur ajoutée pour les entités et l'entreprise dans son ensemble. Les missions sont toujours coordonnées avec les services audités et ne perturbent pas leur fonctionnement. Les conclusions font systématiquement l'objet d'une revue contradictoire par les audités.

- les entités et services audités s'engagent, quant à eux, à faciliter l'accès de l'audit général interne à l'information et se rendent disponibles lorsqu'une mission est organisée. Les équipes d'audit interne ont notamment accès à tous les systèmes d'information de l'entreprise. Les audités sont tenus de présenter à l'audit dans les diligences requises tous documents, informations, demandes et à lui manifester leurs entières disponibilités et collaboration. Les personnes s'abstenant de répondre aux demandes produisant des documents faux, incomplets ou différents de la réalité feront l'objet de sanctions appropriées.

- les membres de l'audit ont accès complet, libre et sans restriction à toutes les activités, documents, registres, fichiers, biens et personnel de l'entreprise.

Les auditeurs internes respectent les principes fondamentaux qui sont l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité, la compétence.

Les auditeurs internes respectent le principe d'intégrité qui est d'accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité ; de respecter la loi et faire les révélations requises; de ne pas prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne en respectant et en contribuant aux objectifs d'éthique de l'entreprise

Les auditeurs internes respectent le principe d'objectivité qui est de ne pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement; de ne rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel ; et de révéler tous les faits matériels

dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

Le principe de confidentialité mentionne d'utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leur mission ; de ne pas utiliser ses informations pour en tirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques de l'entreprise.

Le principe de compétence stipule de ne s'engager que sur des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaire ; de réaliser les travaux dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne ; et de s'efforcer d'améliorer continuellement leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

Nous avons exposé l'audit interne et ses caractéristiques. Maintenant on va aborder l'audit externe dans le sou paragraphe suivant.

### **2-1-2 : L'audit externe**

Confier à une personne extérieure à l'entreprise et selon le critère statutaire, on distingue l'audit légal de l'audit contractuel. La légalité de l'audit repose sur le fait que l'activité de l'auditeur est exercée dans un cadre légal prédéfini et obligatoire. Il se confond le plus souvent avec le commissariat aux comptes et aboutit à une certification des états financiers. En revanche, un audit peut-être souhaité ou sollicité par une entreprise en dehors de toute obligation légale pour répondre à des besoins spécifiques. On parlera alors d'audit contractuel, dans la mesure où les missions d'un tel audit sont définies par le client. L'audit peut-être aussi examiné en fonction de la nature des objectifs assignés à la mission. Entrent dans ce cadre l'audit financier et l'audit opérationnel. L'audit financier apparaît comme la forme d'audit la plus ancienne et la plus connue du public. Pour ce dernier, l'objectif principal est la certification du bilan et du compte de résultat, à partir de deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels. Pour l'audit opérationnel, plus orienté vers les opérations de gestion, l'objectif est « l'évaluation des dispositifs organisationnels visant à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité des choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces

dispositifs<sup>6</sup>». C'est donc la recherche de l'efficacité, de l'efficience, bref de l'amélioration des performances de l'entité auditée qui anime l'auditeur opérationnel.

L'audit externe a le même rôle que l'audit interne sur le manuel de procédures. Tous les deux peuvent évaluer et apprécier le manuel de procédures.

L'audit n'est pas le seul outil d'évaluation du manuel de procédures. Le contrôle interne l'est aussi où nous allons développer dans le paragraphe suivant.

## **2-2 : Le contrôle interne**

Le contrôle interne est l'ensemble des moyens et techniques assurant la maîtrise de l'entreprise afin d'avoir une information fiable qui peut aider dans la prise de décision. A cette fin, le contrôle interne joue un rôle primordial : il contribue à améliorer l'efficacité et l'économie liées à certains processus décisionnels et permet de minimiser les risques de non-contrôle et d'inexactitude sur les données financières. Mais pour plus de clarifications sur ce concept du contrôle interne, procédons d'abord à sa définition (2.2.1) ; ensuite ses objectifs (2.2.2) et enfin ses principes et à son outil d'évaluation (2.2.3).

### **2-2-1 : Définition**

Selon la **Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes**<sup>7</sup>, " le contrôle interne est constitué par l'ensemble de mesures de contrôle comptable et autres que 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 résultent, la conduite ordonnée et efficace des opérations des entreprises, la conformité des décisions avec la politique de la direction".

Selon le **Conseil de l'Ordre des Experts Comptables des Autorités des Marchés Financiers**, le dispositif de contrôle interne : " Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, et de l'autre l'application des

---

<sup>6</sup> <http://www.auditfr.com> dernière mise à jour 18 octobre 2010

<sup>7</sup> CNCC France convention du 05 mars 1999 page 22

instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci<sup>8</sup>''.

Nous avons défini ce qu'est le contrôle interne. Dans le sou paragraphe suivant, nous allons exposer ses objectifs.

### **2-2-2 : objectifs**

Le contrôle interne n'a plus pour objectif unique la prévention ou la détection d'irrégularité ; il doit améliorer l'organisation de l'entreprise. Il ne doit pas seulement donner à la direction certaines garanties ; il doit aussi améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Tout entreprise, peu importe sa taille, devraient mettre en place les mécanismes lui assurant :

- Le maintien de systèmes de contrôle fiables : pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables;
- La préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques et des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol;
- L'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information;
- La prévention et détection des erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

Les objectifs du contrôle interne sont décrits ci-dessus. Mais quels sont les principes du contrôle interne et quels sont les outils d'évaluation du contrôle interne ? Nous allons répondre à ces questions dans le paragraphe suivant.

### **2-2-3 : Les principes du CI et les outils d'évaluation du CI**

Pour mieux comprendre le contrôle interne, il sera préférable de décrire les principes du contrôle interne et ses outils d'évaluation.

---

<sup>8</sup> COEC France cadre de référence du 15 juin 1977, page 3

### **2-2-3-1 : Les principes du CI**

La conception et la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne font partie des attributions de la direction générale, le personnel quant à lui est en charge du fonctionnement et de la surveillance du dispositif. L'évaluation du dispositif en lui-même est du ressort des cadres financiers et des contrôleurs internes.

Sa conception mérite quelque principe, il s'agit de principes qui ont été jugés importants à citer pour l'entreprise, en vue de l'efficacité des procédures qui y sont mises en place.

Les principes du CI sont le principe d'organisation et séparation des fonctions; le principe d'universalité; le principe d'indépendance; le principe d'informations et qualité du personnel; le principe d'harmonie; et le principe d'auto – contrôle.

#### **Le principe d'organisation et séparation des fonctions**

Il stipule que le manuel de procédures décrit les opérations afin de permettre à chacun de savoir ce qu'il doit faire, et à quel moment ce dernier doit le faire.

Ce principe soutient que l'organisation doit :

- être rationnelle, c'est-à-dire conçue antérieurement aux opérations rationnelles de l'entreprise
- être adopté et adaptable aux objectifs de l'entreprise,
- être vérifiable, concernant la conservation des structures, le respect des circuits mis en place et l'absence de circuits parallèles,
- respecter la séparation des fonctions.

A cet effet, dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne, l'on doit vérifier s'il existe un manuel de procédures administratives, financières et comptables adaptés à l'entreprise ; un manuel d'organisation (dictionnaire de poste) qui comporte les séparations convenables des fonctions notamment :

- Les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- Les fonctions de détentions matérielles des valeurs et des biens ;
- Les fonctions de contrôle

### **Le principe d'universalité**

Ce principe stipule que le système pour être efficace ne doit pas exclure de personnes, ni tenir de secteur en dehors du système. Il doit s'étendre à tous les membres de l'entreprise. Toutes les fonctions de l'entreprise, quelles que soient les personnes qui les remplissent, sont soumises aux règles de contrôle interne.

Il s'agit de voir :

- Si toutes les personnes se conforment aux procédures ;
- Si les procédures sont respectées en tous lieux et en tout temps.

### **Le principe d'indépendance**

Ce principe exprime l'idée que les objectifs du contrôle interne (sauvegarde du patrimoine et amélioration des performances) sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

Il s'agit de vérifier que le paramétrage des systèmes automatisés de gestion n'élimine pas certains contrôles, par exemple :

- la suppression d'une écriture passée,
- le défaut d'impression possible ou de reconstitution d'information traitée en informatique.

### **Le principe d'informations et qualité du personnel**

Ce principe stipule que l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être : pertinente, autrement dit adaptée à son objet et à son utilisation. Elle doit être disponible et accessible dans les temps et lieux voulus ; objective, car elle ne doit en aucun cas être « déformée » dans un but particulier ; communicable, en d'autres termes, le destinataire doit pouvoir tirer clairement les informations dont il a besoin à partir des informations reçues ; et vérifiable, car il doit être possible d'en retrouver les sources grâce à des références appropriées permettant de justifier l'information et de l'authentifier.

Il s'agit pour le contrôle interne de vérifier si l'information répond à certains critères tels que : la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communication et la vérifiabilité ; et que la qualité du personnel ne fragilise pas l'application des procédures donc l'information.

### **Le principe d'harmonie**

Ce principe signifie que le système mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement. Dans le contrôle interne, il s'agit de vérifier s'il y a harmonie entre la taille de l'entreprise, le volume et le coût de conception puis d'application des procédures. En ce qui concerne les petites entreprises, la maîtrise que le chef a de son entreprise devrait lui permettre d'annuler les risques liés au cumul de fonctions du à l'insuffisance du personnel.

### **Le principe d'auto - contrôle**

Le principe d'auto - contrôle ou d'intégration stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto - contrôle.

La distinction des fonctions de l'entreprise (décision, conservation du patrimoine, comptabilité, contrôle) est fondamentale sur le plan du contrôle interne, car une séparation des tâches permet de réaliser une auto - contrôle efficace.

Vu les principes du contrôle interne, nous allons détailler dans le sou paragraphe suivant ces outils d'évaluation.

## **2-2-3-2: Les outils d'évaluation du contrôle interne**

Les outils d'évaluation du contrôle interne sont l'entretien, l'analyse des circuits par diagramme, les questions et guide opératoires, les grilles d'analyse du contrôle interne ; le test de conformité ou de compréhension ; et le tableau d'évaluation du système.

### **L'entretien**

L'entretien consiste en une conversation avec les responsables et leurs collaborateurs sur la base d'un guide d'entretien. Il s'agit pour l'auditeur de connaître les étapes des procédures en interrogeant les différents interlocuteurs sur les moindres détails concernant la réalisation de leurs tâches respectives.

### **L'analyse des circuits par diagrammes**

Un diagramme est un mémorandum descriptif. Il permet de schématiser les cycles d'opérations par des symboles suivant l'organisation administrative. Il affiche une suite d'opérations faisant apparaître les différents documents, postes de travail, les décisions, les responsabilités et les opérations.



C'est la rédaction schématisée de la procédure qui constitue une base pour les tests de conformité. Les tests de conformité servent à vérifier que les procédures sont bien appliquées.

Bien que la présentation du diagramme puisse varier d'un auteur à un autre, l'on retiendra deux modèles de présentation :

- le diagramme vertical
- le diagramme horizontal

Le diagramme vertical est le circuit des documents est présenté verticalement et les services, séparés par un trait horizontal, sont placés les uns en dessous des autres.

Le circuit du document est fait selon l'ordre chronologique, c'est-à-dire, depuis sa création jusqu'à son archivage ou sa destruction.

La présentation du diagramme horizontal suit le même principe que celui du diagramme vertical. Toutefois, la circulation des documents entre les services qui sont juxtaposés les uns à côté des autres se fait horizontalement.

### **Les questions et guides opératoires**

Les questionnaires servent d'étalon à l'auditeur. Ils lui permettent, grâce à un grand nombre d'interrogations précises, d'évaluer si les procédures de l'entreprise auditée remplissent les objectifs fondamentaux du contrôle interne, en décelant ses forces et ses faiblesses.

Les questionnaires se présentent habituellement sous deux formes : l'une simplifiée qui ne motive pas d'autres réponses que le oui ou le non, est appelée questionnaires fermés, et l'autre plus complète, qui entraîne nécessairement des observations détaillées, est dénommé questionnaires ouverts.

Les questionnaires sont établis à l'aide de guides opératoires afin qu'aucune question essentielle ne soit omise. Les questionnaires doivent être adaptés à la taille et à l'activité de l'entreprise. En se servant des guides opératoires comme questionnaire (ce qui est parfois le cas), l'auditeur peut se surprendre en train de poser des questions inadaptées. La liste des contrôles possibles établie par la compagnie nationale des commissaires aux comptes dans l'encyclopédie des contrôles comptables est établie par cycle et permet de réaliser une analyse quasi exhaustive des procédures de contrôle interne.

### **Les grilles d'analyse de contrôle interne**

Les grilles d'analyses de contrôle interne servent à détecter les cumuls de fonctions. Il s'agit des tableaux à double entrée qui permettent de décomposer la procédure en différentes opérations assumées par les agents ou les services de l'entreprise. Dans la démarche de l'auditeur, cette étape revient à identifier les forces et les faiblesses du système examiné.

Cette évaluation peut se faire soit dans un rapport de synthèse, soit par un tableau d'évaluation du système précisant l'impact des faiblesses sur les états financiers, les incidences sur la révision ou les recommandations à faire pour améliorer le système.

### **Le test de conformité ou de compréhension**

Le test de conformité ou de compréhension des procédures et des points clés mis en place est juste. Il consiste à mettre en œuvre des tests de cheminement permettant de dérouler une procédure complète à partir de quelques opérations sélectionnées ; à réaliser des tests spécifiques sur des procédures particulières paraissant peu claires ; et aussi à opérer en présence des acteurs intéressés la restitution de la description, en vue de recueillir leurs commentaires. Cette formule présente l'avantage de la simplicité et implique davantage les audités aux travaux de l'auditeur. Elle permet de surcroît de garantir à l'auditeur qu'il n'a pas oublié un point important.

Après avoir évalué l'existence d'un dispositif de contrôle interne, l'auditeur testera si ce dispositif est appliqué de manière permanente.

### **Le tableau d'évaluation du système**

Ce tableau qui résume l'ensemble des constats (forces et faiblesses) décelés à l'aide des différents outils développés plus haut (les tests de conformité, mémorandums descriptifs, le diagramme de circulation, les questions et guides opératoires, les grilles d'analyse) intègre les analyses suivantes :

- Les forces du système de contrôle,
- Les faiblesses du système de contrôle,
- Les effets possibles de ces faiblesses,
- L'incidence des faiblesses sur les états financiers,

- L'incidence des faiblesses sur le programme d'audit des comptes,
- Les recommandations à faire à l'entreprise.

Après avoir exposé les outils d'évaluation du contrôle interne, nous allons définir les acteurs du contrôle interne.

#### **2-2-4 : Les acteurs du contrôle interne**

Les acteurs du contrôle interne sont la direction générale, le service audit interne, le personnel de la société.

La Direction générale est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

Quant au service audit interne, lorsqu'il existe, a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes recommandations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne, c'est-à-dire à l'application des procédures, mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction générale et selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

En ce qui concerne le personnel de la société, chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Cette section nous a permis de voir les outils d'évaluations du manuel de procédures. Maintenant nous allons entamer les problèmes qu'on rencontre souvent dans l'application du manuel de procédures et ses solutions.

L'audit, le contrôle interne et le manuel de procédures sont toujours en étroite collaboration. L'auditeur procède à un examen direct du système de contrôle interne et recommande des améliorations. Selon ces normes l'auditeur doit examiner le système de contrôle interne mis en place afin de vérifier la conformité aux procédures susceptibles d'avoir un impact sur les activités de l'entreprise. La fonction audit interne couvre toutes les activités d'une entreprise, mais elle est largement impliquée dans la vérification des activités et leur conformité aux procédures ou aux normes admises dans la société

La société MYE existe presque 15 ans, et a traversée tous les moments forts que le pays a subi, c'est surtout dû à sa motivation, et son ambition du gérant que de son personnel. C'est une société à Responsabilité limitée œuvrant dans le domaine imprimerie.

Notre étude montre que la notion de l'audit est un concept important et qu'elle est une activité indépendante, objective, une activité d'assurance et de conseil qui veille surtout à la sauvegarde du patrimoine de la société et ainsi d'apporter une valeur ajoutée et améliore son système de contrôle interne pour un management des risques. Le manuel de procédures étant un document de référence écrit est un outil de travail pour spécifier les parcours à suivre pour la réalisation des opérations. D'où son utilité au sein d'une entreprise.

Dans la deuxième partie, nous allons analyser la situation réelle dans la société.

## **PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

## **PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE ET IDENTIFICATION DES PROBLEMES**

Tout d'abord, le manuel de procédures est un document de référence dans une entreprise pour l'exécution de toutes tâches. Le non respect des procédures ne permet pas à l'entreprise d'atteindre aisément les objectifs fixés au niveau de la Direction Générale. Il faut donc une analyse régulière de ce manuel pour vérifier que les procédures sont toujours adéquates.

Pour pouvoir effectuer cette analyse, nous allons voir dans cette partie, le diagnostic de la situation actuelle et les points à améliorer au sein de la société MYE.

### **CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ACTUELLE**

Le diagnostic consiste à explorer de façon synthétique toute l'organisation de l'entreprise en vue de ressortir ses points forts et points faibles. Dans ce chapitre nous mettons en exergue la situation actuelle (section I) et l'état de l'audit (section II) pour le cas de la MYE.

#### **SECTION I : Situation actuelle**

Malgré l'absence du département audit interne, la société dispose d'un manuel de procédures. Le du manuel de procédures de la MYE est conçu à partir de l'approche systémique de la théorie des organisations complétée par la méthodologie de découpage de l'entreprise en cycles de gestion habituellement mise en œuvre par les professionnels de la comptabilité et de l'audit dans les travaux d'analyse et de compréhension du système de contrôle interne d'une entreprise. Tout système d'informations évolue en fonction de l'organigramme qui le supporte et des stratégies et objectifs de gestion de l'entreprise. Le manuel de procédures doit donc être un outil dynamique capable de s'adapter aux modifications qui interviendront dans l'organigramme et les objectifs de la MYE. La dernière mise à jour du manuel de procédures de la MYE remonte à la date du décembre 2003. Afin de pouvoir analyser la situation actuelle dans la société MYE on va aborder l'objectif du manuel de procédures (1.1), la description du manuel de procédures (1.2), le cycle vente (1.3), et le cycle stock (1.4).

### **1-1: Objectifs du manuel de procédures dans la société MYE**

Comme toute entreprise, le manuel de procédures de la MYE a son propre objectif qui est orienté vers la performance et l'efficacité.

Ce présent document se doit de :

- de définir les étapes à suivre dans l'exécution des activités principales de l'institution
- de tracer les filières que devront emprunter les pièces justificatives tant internes qu'externes ainsi que le cycle idéal pour la réalisation des travaux comptables ; définir les attributions dévolues aux différents préposés à chaque étape d'exécutions des opérations ;
- de connaître les outils dont doivent disposer les intervenants chargés d'exécuter les opérations
- d'identifier les types de contrôle fondamentaux à effectuer à priori ou posteriori : Contrôle journalier, hebdomadaire, mensuel ou annuel ; comme les différents niveaux de contrôle : autocontrôle, contrôle hiérarchique, audit interne et externe et l'inspection ;
- d'indiquer, pour les procédures administratives, les responsabilités dans l'engagement de l'institution et le schéma de traitement des dossiers et les modalités de gestion des ressources humaines.

L'atteinte de ces objectifs dépend du respect des procédures élaborées dans les différents cycles, de crainte que ce soit le fonctionnement de l'entreprise soit désarticulé. Etant dit ces objectifs on va procéder à sa description.

### **1-2: Description du manuel de procédures**

Déjà mentionné ci-dessus, le manuel de procédures est élaboré à partir de l'approche systémique de la théorie des organisations. Cette théorie propose d'identifier les activités de l'entreprise et de les diviser en cycles et sous-cycles. Le cycle est une série de phénomènes ou de tâches qui se renouvellent périodiquement ; lorsqu'il est subdivisé, on parle de sous-cycle. L'avantage de l'approche systémique est que la modification de l'organigramme de la structure n'a pas d'effet systématique sur l'exécution des tâches donc sur le manuel de procédures.

Dans la société MYE nous avons pu voir les cycles suivants : le cycle vente, le cycle production, le cycle achat, le cycle immobilisation, le cycle trésorerie, et le cycle personnel.

La forme et la conception choisies doivent aussi faciliter tant l'actualisation que l'adaptation à la structure en cas de modification de la présentation.

Toutefois, nous ne sommes pas en mesure d'analyser l'ensemble du manuel de procédures, car les autres cycles ne présentent pas des dysfonctionnements majeurs, l'analyse est alors concentrée sur les cycles vente et stock par la complémentarité entre ventes/ stock et par l'importance de ses deux cycles pour la firme sur le fonctionnement de l'entreprise qui dépend de la réalisation des besoins de la clientèle génératrice de profit.

### **1.3 : Le cycle vente**

Les ventes constituent pour les entreprises la principale source de recette .L'article 15182 du Code civil<sup>9</sup> mentionne la "vente comme une convention par laquelle l'un (vendeur) s'oblige à l'autre de payer (acheteur)", l'alinéa 2 explique "qu'elle peut être authentique ou authentifiée" en d'autres termes c'est un contrat par lequel une personne appelée vendeur transfère une chose à une autre personne appelée acheteur et lui en garantie la propriété en contrepartie l'acheteur s'oblige à verser un prix en argent au vendeur.

Quant au cycle vente il intègre tous les éléments concourant à la formation du CA et à l'ensemble des produits générés par la société. Pour le bon fonctionnement de ce cycle, des personnels entrent en jeu et des processus et procédures doivent être clairement définis afin d'atteindre les objectifs de la société. Les intervenants pour ce cycle sont le département commercial et le département administratif et financier.

La procédure du cycle vente de la MYE se décrit de la manière suivante dans le manuel de procédures :

- L'établissement de devis

La prestation de service est la principale activité de l'entreprise, il est donc nécessaire d'établir un devis pour chaque travail demandé par le client. Après la demande du client, le commercial établit le devis suivant un logiciel propre à l'entreprise (Sofia).

---

<sup>9</sup> Journal officiel de la République de Madagascar



- La passation de la commande

Si le client accepte le devis et passe la commande, le commercial procède à l'étape suivante. Une commande confirmée est traduite par l'ouverture d'un dossier de fabrication dans lequel doivent être mentionnés le nom du client, le devis, les coordonnées du contrat, la date prévue pour le Bon à tirer, la date prévue pour la livraison, le commercial en charge, la description de la commande. Ce dossier doit être enregistré dans le cahier tenu par le service commercial et remis à la section PAO pour préparation du BAT.

- La facturation

Malgré l'existence du service caisse la facturation se présente comme suit : le commercial établit la facture en 3 exemplaires et la distribue de la manière suivante 01 pour le client, 01 pour la comptabilité et 01 pour archive du service commercial

C'est le responsable commercial qui est habilité à signer la facture.

- Paiement

La société accorde à deux types de vente:

- les ventes au comptant, qui ont un caractère instantané : l'échange des consentements, le transfert de propriété et le paiement du prix sont concomitants.
- les ventes à crédit pour lesquelles le transfert de propriété est au moment du paiement complet du prix.

Concernant le règlement des factures, la société donne à ses clients le choix entre le paiement au comptant par espèce ou par chèque ou encore par virement bancaire, ou les crédits par traite en fonction de la demande des clients. Dans tout le cas, c'est le commercial qui est le responsable et il doit informer et verser l'argent ou le chèque au comptable afin de tenir le journal caisse à jour.

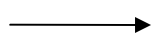
- Livraison des marchandises

Le bon de livraison est établi en 4 exemplaires qui se partagent comme suit 01 pour le client, 01 pour le magasinier, 01 pour le service commercial et 01 pour classement dans la comptabilité.

Le diagramme de circulation de documents du cycle vente permet d'observer le système dans l'entreprise et de décrire l'enchaînement des tâches et des flux de documents. Le diagramme de circulation de documents fait apparaître les opérations et les acteurs dans un

circuit ou processus. Nous pouvons schématiser le processus du cycle vente a travers le DCD ci après, la grille d'analyse ressort aussi les fonctions assumant chaque service dans ce cycle.

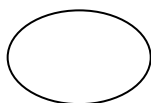
Les significations des symboles dans le diagramme sont inscrites ci-dessous :



: Flux ou mouvement



: Documents (bon de commande, facture, bon de livraison, chèque, traite, espèce, bordereau de remise)



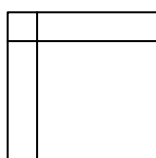
: Tâches (enregistrement, contrôle ou visa, établissement, expédition)



: Document support (cahier d'enregistrement de trésorerie, fiche casier)



: Préparation (planning d'expédition)



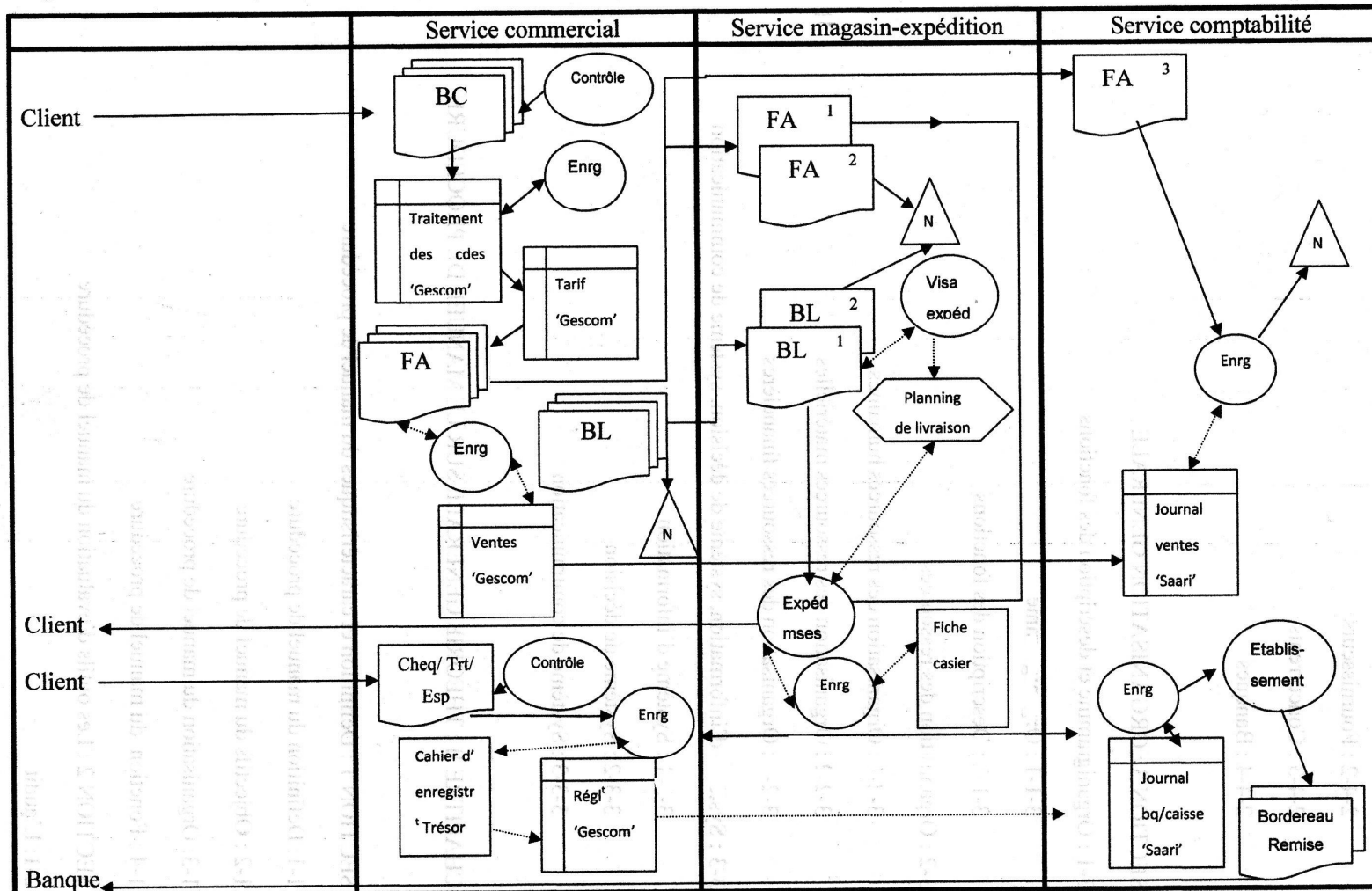
: Stockage interne (logiciel "gescom" et "saari")



: Classement

Après les entretiens effectués avec les responsables et le constat du cycle vente, le diagramme de circulation de document de vente de la société MYE se manifeste donc dans le figure visible dans la page suivante

Figure n°2 : DCD du cycle de vente de MYE



Source : recherche personnelle octobre 2010

Pour la grille d'analyse, ce document va faire ressortir les fonctions assumées dans le cycle de vente de la société et se présentera dans le tableau ci-après :

**Tableau n° 05 : Grille d'analyse des fonctions dans le cycle vente de MYE**

<b>Entreprise MYE</b>	<b>Services assumant les fonctions</b>		
<b>Fonctions</b>	<b>Commercial</b>	<b>Magasin et expédition</b>	<b>Comptabilité et Caisse</b>
Réception de commande	X		
Enregistrement des commandes (Gescom)	X		
Etablissement des factures (Gescom)			X
Etablissement de Bon de Livraison	X		
Mise à jour planning expédition		X	
Expédition des marchandises		X	
Mise à jour stock (Fiche casier)		X	
Enregistrement comptable des factures (Saari)			X
Réception de règlements clients			X
Enregistrement des règlements clients (Cahier d'enregistrement de trésorerie, Gescom)			X
Enregistrement comptable des règlements clients (Saari)			X
Etablissement de bordereau de remise (chèque, traite)			X
Pointage des clients (Gescom, Saari)	X		X

**Source : recherche personnelle octobre 2010**

#### **1-4 : Le cycle stock**

Le stock de l'entreprise est constitué par les matières premières (papiers, encre...) et les productions qui attendent la livraison et qui doivent entrer dans l'entrepôt.

Sur le plan approvisionnement en matière première c'est la direction générale qui le gère. Ce qui justifie l'absence de procédure écrite. La gestion des matières premières est assurée par le magasinier suivant la demande du service production.

Pour les marchandises en attente de livraison, le magasinier tient un cahier pré numéroté d'entrer et de sortie.

La grille d'analyse des fonctions du cycle stock fait ressortir les fonctions qui interviennent dans ce cycle.

**Tableau n° 06 : Grille d'analyse des fonctions dans le cycle stock de MYE**

<b>Entreprise MYE</b>	<b>service assumant les fonctions</b>		
<b>Fonctions</b>	<b>Magasin</b>	<b>Commercial</b>	<b>Comptabilité et Caisse</b>
Réception de facture fournisseur	X		
Réception de la liste de colisage	X		
Réception des marchandises	X		
Dépotage des marchandises	X		
Vérification des marchandises	X		X
Mise à jour stock (entrée dans la fiche casier)	X		
Enregistrement d'entrée en stock (Gescom)	X		
Etablissement de facture client (Gescom)		X	X
Etablissement de Bon de Livraison		X	
Mise à jour planning expédition	X		
Expédition des marchandises	X		
Mise à jour stock (sortie dans la fiche casier)	X		
Enregistrement de sortie de stock (Gescom)	X		

**Source : recherche personnelle octobre 2010**

A travers ces 2 cycles, nous pouvons faire ressortir les points forts et les points faibles dudit manuel. Ces points forts et points faibles seront évoqués dans le sou paragraphe suivant.

### **1-5: Points forts et points faibles du manuel**

D'après, l'interview avec le responsable et le constat de la situation actuelle, nous pouvons tirer les points forts (1.3.1) et les points faibles (1.3.2) suivants.

#### **1.5.1 : Point forts**

Les points forts que nous pouvons en tirer sont la facilitation sur réalisation des tâches à accomplir et le gain de temps obtenu.

Le manuel de procédures est un outil, une référence pour le bon fonctionnement de la société. Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise nécessite d'être bien organisé. Il est à rappeler que l'organisation implique à définir des méthodes dans la réalisation de sa mission. Tandis que méthodes équivaut procédures. Nous pouvons alors conclure que l'existence du manuel de procédures facilite la réalisation des tâches.

Le manuel de procédures décrit toutes les procédures à suivre et à respecter dans une entité pour sa raison d'être. Lorsque les procédures sont bien définies, il sera facile pour l'exécutant d'accomplir ses tâches. Il n'existe pas de perte de temps pour l'exécutant, car les tâches et les responsabilités que ce dernier devra accomplir sont déjà stipulées dans le manuel. Nous pouvons résumer que l'existence du manuel de procédures procurera alors un gain de temps à tous les personnels de la société.

#### **1.5.2 : les points faibles**

Après analyse, nous avons relevé les dysfonctionnements du manuel de procédures qui sont le manque de mis à jour, l'absence de procédures stock et l'insuffisance des procédures vente. Chacun des points faibles relevés sera analysé dans un chapitre.

Le manque de mis à jour est constaté, car quelques tâches écrites dans le manuel de procédures sont différentes de la réalité ou ne sont pas mentionnées dans le manuel du fait de l'inadéquation avec le temps de celles-ci ou la création de nouveaux services.

Après constatation du contenu du manuel de procédures, nous avons réalisé que les procédures vente sont insuffisantes du fait que les procédures caisse ne sont pas clairement défini. Nous avons pu dégager aussi une absence de procédures stock. Les procédures stock sont définies oralement.

Pour le cas de la MYE, nous avons constaté que les faiblesses occupent beaucoup plus de place par rapport aux points.

Nous avons vu dans cette section l'état du manuel de procédures au sein de la société Mye. Pour continuer notre analyse, nous aborderons dans la section suivante l'état de l'audit interne.

## **SECTION II : L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA MYE**

En général l'audit interne est une activité de contrôle qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. Pour le cas de la MYE, l'audit interne sera analysé à travers les situations actuelles.

Rappelons que, la mission d'Audit Interne est d'apporter une valeur ajoutée, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, et de l'aider à atteindre ses objectifs. Le département d'audit interne analyse et évalue indépendamment le système de contrôle interne, au moyen de missions d'audit, c'est-à-dire l'auditeur interne évalue les procédures en vue de détecter les éventuels dysfonctionnements. Il rédige des recommandations et des avis ou exprime des remarques sur l'amélioration du contrôle interne.

La MYE ne possède pas de service s'occupant l'audit interne. Malgré, cette absence la direction tente de maîtriser son activité à travers ses propres moyens et techniques de contrôle. L'inexistence du département d'audit interne explique le rôle du gérant et des responsables garant à la conservation de ses actifs. Notamment, ses derniers défendent l'intérêt de l'entreprise sur l'atteinte des objectifs fixés.

A rappeler que l'objectif de l'audit interne est d'évaluer la maîtrise de l'activité d'une organisation. A cet effet, l'auditeur interne veille particulièrement à la protection du patrimoine de l'organisation et assure le management et gestion des risques liés à l'activité de l'entreprise. Cette lacune sur l'audit ne privilégie pas néanmoins l'assurance portée sur le management de l'entreprise par le gérant.

Les acteurs de l'audit interne sont la direction générale et les autres responsables. Le gérant détermine toutes les politiques et stratégies à adopter par l'entreprise. Il prend tous les mesures et dispositifs pour la sauvegarde de son capital. Il se tient au courant des dysfonctionnements et carences de l'entreprise et veille en retour à apporter des actions correctives indispensables. Pour le bon fonctionnement de son entreprise, la direction générale



délègue une partie de ses pouvoirs sous forme de responsabilité. Toutefois, le gérant est responsable des agissements de ses employés dans l'exercice de leurs fonctions.

Pour les autres responsables, le contrôle de ses actes et faits est de nature. Dans la société, pour les quatre départements, quatre responsables sont affectés à chaque département : Responsable commercial, Responsable Technique, Responsable Administratif, et Responsable Finance et Comptabilité. Chacun doit avoir les informations et les connaissances des dispositifs de contrôle pour les instaurer, les mettre en marche et les surveiller.

L'absence de la fonction audit interne au sein de la société connaît quelque avantage surtout sur le plan financier, dont le non augmentation des charges.

Mais il y a aussi les points faibles que nous ne pouvons pas négliger. Sur le manuel de procédures, l'absence de cette fonction ne permet pas à l'entreprise d'apprécier sa procédure et d'évaluer son contrôle interne. Cette absence augmente aussi l'insuffisance de contrôle qui entraîne le laisser aller, la fuite de responsabilité et l'absence de contrôle.

Cette section nous a permis de connaître l'état de l'audit interne au sein de la société MYE et dans ce chapitre nous avons pu faire ressortir les points forts et les dysfonctionnements constatés au sein de la société. Les dysfonctionnements rencontrés au sein de la MYE sont le manque de mise à jour du manuel, l'insuffisance du manuel de procédures et l'absence de la fonction audit interne. Toutes ces faiblesses seront analysées dans les chapitres suivants.

## **CHAPITRE II : MANQUE DE MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCEDURE**

Le manuel constitue la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinées à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible et pertinent le système d'informations d'une entreprise. Le manque de mise à jour de ce manuel entraîne une défaillance au niveau du contrôle interne au sein de l'entreprise.

Pour le cas de MYE, le chapitre premier nous a démontré qu'après avoir pratiqué une analyse sur le manuel de procédures, nous avons pu constater le manque de mise à jour du manuel. D'après notre analyse cela est dû à la défaillance au niveau du contrôle interne (section I) et la défaillance au niveau des gestions des compétences (section II)

### **SECTION I : Défaillances au niveau du contrôle interne**

Le contrôle interne est une méthode de pilotage et de management au service des responsables d'entité et de l'encadrement permettant d'identifier les risques de dysfonctionnement pouvant faire obstacle à la réalisation des objectifs assignés ou à la qualité des prestations »<sup>10</sup>. En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Nous avons constaté au sein de la société une défaillance au niveau du contrôle interne et qui peut être la raison du manque de mise à jour de ce manuel. Cette défaillance est due selon notre analyse à l'absence du planning de contrôle interne (1.1) et au manque de clarté des responsabilités des responsables de contrôle interne (1.2).

#### **1-1: Absence de planning de contrôle interne**

L'auditeur interne établit le planning de contrôle interne afin de pouvoir apprécier le système périodiquement. Le planning de contrôle interne est donc un calendrier pré établi du contrôle effectué par l'auditeur interne pour évaluer les procédures déjà mises en place. En cas d'absence de ce planning, il risque d'avoir une défaillance du contrôle interne. Son

---

<sup>10</sup> Vincent Larrieu, édition Revue du Trésor, janvier 2005 page 5

absence ne favorise pas alors l'utilisation du manuel de procédures parce qu'il y a une défaillance au niveau du contrôle interne et cette défaillance entraîne aussi le manque de mise à jour du manuel de procédures. Pour le cas de la Mye, on a pu constater cette absence de planning du CI, due selon notre analyse par l'inexistence de la fonction audit interne (1.1.1) et la non-application du manuel de procédures (1.1.2).

#### **1-1-1 : Inexistence de la fonction audit interne**

Nous savons que l'audit interne a pour mission d'apporter une valeur ajoutée, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de l'aider à atteindre ses objectifs à l'aide de la méthode d'approche systématique et méthodique, d'évaluation et d'amélioration des procédés dans l'entreprise. L'absence de cette fonction conduit à l'absence de planning de contrôle interne qui a une incidence sur la mise à jour du manuel de procédures. Pour le cas de la Mye, on a pu constater cette absence de la fonction audit interne qui met en cause le manque de mise à jour du manuel de procédures parce que c'est l'auditeur interne qui veille l'état du manuel de procédures.

#### **1-1-2 : Non application des procédures**

La procédure définit les rôles et les tâches de chaque personne dans la société, il est un outil indispensable du contrôle interne. Pour pouvoir apprécier le système de contrôle interne, les procédures doivent être appliquées et respectées. Pour le cas de la MYE, nous pouvons constater cette non-application des procédures qui engendre une défaillance au niveau du contrôle interne et qui implique aussi le manque de mise à jour du manuel.

#### **1-2: Manque de clarté des responsabilités des responsables de contrôle interne**

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux, mais aussi surs :

- Une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs qui sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées
- Des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société
- Une politique de gestion des ressources humaines qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société

Pour le cas de la MYE nous avons pu constater ce manque de clarté des responsabilités et des responsables au niveau du contrôle interne. Les responsabilités ne sont pas clairement définies. Vu sur l'importance de définir les tâches, les responsabilités; il sera préférable de déterminer réellement les responsabilités surtout en matière de contrôle interne pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Le contrôle interne est aussi un outil de management il est donc indispensable de définir clairement son responsable. Mais l'absence de la fonction audit interne ne favorise pas la définition du responsable du contrôle interne. Le manque de définition claire des responsabilités et du responsable engendre alors la défaillance au niveau du contrôle interne et entraîne aussi le manque de mise à jour du manuel de procédures.

L'absence de planning de contrôle interne ne permet pas d'évaluer le manuel de procédures périodiquement. Il est alors la cause de ce manque de mise à jour, mais il n'est pas la seule. Il y a aussi la défaillance au niveau de la gestion des compétences.

## **SECTION II : Défaillance au niveau de la gestion des compétences**

La gestion de compétence est un outil de la GRH qui vise à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences ressources humaines disponibles. En cas de défaillance de la gestion de compétence, il risque d'entraîner le manque de mise à jour du manuel de procédures. Pour le cas de la MYE nous pouvons constater cette défaillance au niveau de la gestion des compétences sur le plan du contrôle interne qui engendre le manque de mise à jour du manuel de procédures. D'après notre analyse, ce problème est dû à l'absence de personne compétente en matière de mise à jour du manuel de procédures (2.1) et au manque de recrutement de personne expert en matière de mise à jour du manuel de procédures

### **2-1 : Absence de personne compétente en matière de mise à jour du manuel de procédures**

La compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (connaissances, savoir professionnel, qualités comportementales) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise. L'absence de cette personne

met en cause la défaillance du manuel de procédures qui se traduit par le manque de mise à jour de ce manuel.

La formation et le développement constituent aussi un élément clé pour parvenir et se maintenir à des niveaux professionnels élevés, et le chef d'entreprise devra veiller à ce que le personnel reçoive une formation appropriée et l'expérience pratique nécessaire afin qu'il s'acquitte de ses tâches efficacement. La formation et le développement doivent s'inscrire dans un processus continu et couvrir une vaste gamme de besoins. En cas d'inexistence de plan de formation, il risque d'avoir une absence de personne compétente en matière de mise à jour du manuel de procédures. Il est donc nécessaire d'élaborer un plan de formation afin de pallier les manques de compétences de certains responsables au niveau de la société MYE.

## **2-2 : Manque de recrutement de personne expert en matière de mise à jour du manuel de procédures**

Le bon fonctionnement d'une entreprise passe aussi par la mise en œuvre des textes réglementaires servant de référence à l'exécution des tâches. Mais il est aussi important de poursuivre cette action en s'assurant à l'aide de moyens efficaces que les tâches s'exécutent conformément aux règles ou aux instructions établies tout en réunissant les conditions pour rendre aisé le respect de ces règles. Nous avons constaté que la cause de cette mise à jour du manuel est due au manque de recrutement de personne expert en matière de mise à jour du manuel de procédures. Ce manque de recrutement entraîne une défaillance au niveau de la gestion des compétences. Cette absence est due plus particulièrement à l'insuffisance de budget (2.2.1) et à la pratique de la diminution de charge (2.2.2).

### **2-2-1 : Insuffisance de budget**

Le budget fait apparaître les dépenses et les recettes prévisionnelles d'une durée déterminée. Les objectifs et les moyens sont traduits en budgets qui font apparaître les recettes et dépenses prévisionnelles. En cas d'insuffisance du budget, il est indispensable pour l'entreprise de maîtriser ces charges. Nous pouvons dire que le manque de recrutement de personne expert pour la mise à jour du manuel vient de l'insuffisance de budget. Cette insuffisance de budget est due à la diminution de réalisation du CA. A part ces causes, le salaire d'un expert est très élevé. Confrontée à ces problèmes, la direction n'envisage pas le risque d'augmenter les charges en recrutant un expert pour évaluer et mettre à jour le manuel de procédures.

### **2-2-2 : Pratique de la diminution de charge**

Comme toute entreprise en difficulté financière l'entreprise adopte la politique de diminution de charge qui consiste à réduire au minimum les charges d'exploitation afin de pouvoir les couvrir et en évitant la perte. L'entreprise est en difficulté vue la situation économique dans notre pays et la dépréciation de l'Ariary, le responsable du personnel n'incite pas les dirigeants au recrutement de personne expert. En d'autres termes, ces pressions les incitent à faire appel à la pratique de la diminution de charge.

Nous avons pu analyser la défaillance au niveau de la gestion de compétence et ces conséquences sur le manuel de procédures dans cette section.

Ce chapitre nous a aussi montré les défaillances au niveau du contrôle interne qui est une base du manque de mise à jour du manuel de procédures. Dans le chapitre suivant, nous mettrons en exergue l'insuffisance du manuel de procédures.

## **CHAPITRE III : INSUFFISANCE DU MANUEL DE PROCEDURE**

Nous avons exposé dans le chapitre II le manque de mise à jour du manuel de procédures. Elle n'est pas la seule faiblesse que nous pouvons en tirer sur le manuel de procédures. Nous avons constaté aussi d'autres points faibles sur le manuel de procédures. Dans le cadre de ce troisième chapitre, nous allons traiter l'insuffisance du manuel de procédures dans la société MYE. Dans un premier temps, nous allons développer l'absence de procédures caisse écrite et procédures stock écrit (section I). Par la suite, nous allons analyser les causes probables de ses absences (section II).

### **SECTION I : Insuffisance de la procédure vente et absence de la procédure stocks écrits**

Après avoir effectué une analyse sur le manuel de procédures, nous avons pu en tirer l'insuffisance du manuel de procédures. Cette insuffisance est due par l'absence de procédures caisse écrite et procédures stocks écrits. Pour mieux clarifier cette insuffisance, nous allons diviser cette section 1 en deux. En premier lieu, nous parlerons l'absence de procédures caisse écrites. Après, nous exposerons l'absence de procédures stock écrite.

La procédure définit les tâches, les opérations courantes dans un processus donné et ainsi les étapes à suivre dans l'achèvement des activités. L'utilisation de la procédure verbale procurera

des conséquences néfastes pour l'entreprise, à savoir : la désarticulation des opérations, l'augmentation de risque d'erreurs et omissions.

- Désarticulation des opérations :

La non-formalisation conduit à la désarticulation du fonctionnement normal de l'entreprise. En effet, de par leur exécution, une opération ou processus est amené à suivre plusieurs étapes qui doivent être respectées pour une meilleure réalisation conduisant à une maximisation de profit.

- Augmentation de risque d'erreurs et omissions

L'écrit peut alléger les risques d'erreurs et omissions. D'autant plus que la procédure est un outil d'aide mémoire consultable à tout moment en cas de problème ou souci à l'achèvement d'une opération quelconque ainsi d'apaiser ses risques.

Pour le cas de la MYE on a pu constater l'absence de procédure caisse écrite (1.1) et l'absence de la procédure stock écrite (2.2)

### **1-1 : Insuffisance de la procédure vente**

Après avoir regardé le contenu du manuel de procédures de la MYE. Nous avons remarqué que la procédure caisse n'y figure pas. Ce qui nous amène à conclure qu'il y a une absence de mise à jour des procédures. Cette absence est démontrée par l'emploi de la procédure verbale et aussi l'absence de personne responsable dans l'établissement de la procédure écrite.

#### **1-1-1 : Emploi de la procédure verbale**

La procédure verbale consiste à transmettre oralement les différents processus pour effectuer un travail donné. En cas d'absence de la procédure écrite, l'entreprise se contente à la verbalisation de ses procédures. La non application des procédures existant dans l'entreprise est interprétée comme une absence de procédure aussi. Pour le cas de la MYE l'entreprise dispose d'un manuel de procédures, mais on constate une insuffisance au niveau des procédures vente dans ce manuel. Cette insuffisance est due à la création du service caisse par contre l'entreprise n'a pas effectué les changements nécessaires au niveau de la procédure, ce qui explique qu'il y a une insuffisance au niveau du contrôle du manuel de procédures. Cette

insuffisance ne favorise pas son application, les acteurs du cycle vente dans la société se contente de la verbalisation des ces processus.

### **1-1-2 : Absence de personne responsable dans l'établissement de la procédure écrite**

L'insuffisance de cette procédure vente résulte du manque de définitions des tâches dans la société. L'absence de responsable dans l'établissement de la procédure écrite. Nous avons observé qu'aucune personne responsable n'est attribuée pour la formalisation de la procédure caisse.

### **1-2 : Absence de procédures stocks écrites**

Suite aussi à l'insuffisance du manuel de procédures aussi nous avons constaté l'absence de la procédure stock dans ce manuel. Cette absence est justifiée, car au début c'est la direction générale qui assure la gestion des stocks. Mais en créant le service qui s'occupe du stock, la société n'a pas matérialisé les procédures stocks. Cette absence de procédure écrite sera analysée par l'emploi de procédure verbale (1.2.1) et l'absence de personne responsable dans l'établissement de la procédure écrite (1.2.2).

#### **1-2-1 : Emploi de la procédure verbale**

Le manque de procédures écrites ne permet pas aux agents d'avoir une bonne connaissance de ce qu'il doit faire. Par conséquent, il devient aussi très difficile d'assurer l'intérim d'un agent lorsqu'il est absent, car lui seul sait comment il exécute ses tâches. Pour le cas de la MYE, en cas d'absence du responsable des stocks, son remplacement est difficile vu l'inexistence de procédures écrites qui sert de référence.

#### **1-2-2 : Absence de personne responsable dans l'établissement de la procédure écrit**

La direction ne dispose pas de personnel compétent, disposant des connaissances techniques, d'un savoir-faire, de l'expérience et maîtrisant les techniques de contrôle interne applicables à l'établissement des procédures.

En effet l'absence de ces procédures ne favorise pas la performance de l'entreprise. Cette absence est due à la cause qui est développée dans la section suivante.



## **SECTION II : Causes probables de ces absences**

Nous avons énoncé dans la section première l'insuffisance du manuel de procédures de la société Mye et en deuxième section on va essayer d'analyser les causes probables de ces absences qui sont caractérisées par le manque d'initiative du responsable (2.1) et la négligence des dirigeants (2.2).

### **2-1 : Manque d'initiative des responsables**

L'initiative est la capacité d'entreprendre quelque chose. Les initiatives doivent se développer dans un cadre d'entreprise et de bénéficier d'un soutien formel. Nous pouvons dire que les causes probables de l'absence de ces procédures sont dues au manque d'initiative des responsables. Pour le cas de la MYE ce manque d'initiative est causé par l'insuffisance d'implication des responsables (2.1.1) et le manque de volonté (2.1.2).

#### **2-1-1 : Insuffisance d'implication des responsables**

L'implication est nécessaire dans toutes les organisations où la performance dépend du fait que les personnes prennent sur elles mêmes pour les faire fonctionner.

Mobiliser, motiver, impliquer chacun et tous devient une méthode participative permettant de se retrouver tout ensemble dans l'élaboration, la réflexion, la construction, la réalisation et la satisfaction de mener à bien les résultats d'une entreprise et une politique volontariste du développement des ressources humaines. En cas d'insuffisance d'implication des responsables, il risque d'engendrer le manque d'initiative des responsables. On constate alors qu'il y a une insuffisance d'implication des responsables au niveau de la matérialisation de la procédure employée.

#### **2-1-2 : Manque de volonté**

La volonté se traduit par l'intention de faire quelque chose. Le manque de volonté du responsable se traduit alors par l'inexistence même de l'idée de matérialiser les procédures, parce que l'existence d'une volonté traduit une intention. Ce manque de volonté entraîne aussi le manque d'initiative des responsables.

## **2-2 : Négligence des dirigeants**

Suite à leur alourdissement de tâches quotidiennes, les dirigeants négligent l'importance de la matérialisation des procédures. Suite à notre analyse au sein de la MYE la négligence des dirigeants est due à l'insuffisance de compétence nécessaire dans la matérialisation des procédures (2.2.1) et le recours à la procédure verbale (2.2.2)

### **2-2-1 : Insuffisance de compétence nécessaire dans la matérialisation des procédures**

La compétence est la capacité reconnue d'un acteur à mobiliser des ressources (connaissances, savoir professionnel, qualités comportementales) afin de réaliser une action, d'atteindre un résultat et de répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social. L'absence des procédures écrite peut être donc le résultat d'une insuffisance de compétence au niveau des responsables.

### **2-2-2 : Recours à la procédure verbale**

L'origine de la non-rédaction de la procédure dans la société Mye se traduit par le contentement de sa verbalisation et les actions étaient régies par l'exécution d'un savoir-faire transmis oralement. Les dirigeants pensent que le dire suffit. Ils donnent trop d'importance à l'orale.

Ces causes analysées ci-dessus ne sont pas la seule cause de l'insuffisance du manuel de procédures, mais seulement celle qu'on juge importante. Dans le chapitre suivant, on analysera l'absence de la fonction audit interne au sein de la MYE.

## **CHAPITRE IV : ABSENCE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA MYE**

Ce chapitre va nous permettre d'analyser les bases de l'absence de la fonction audit interne. En chapitre premier on abordera la non-connaissance du dirigeant et en deuxième chapitre l'insuffisance des ressources.

Ce chapitre va nous permettre d'analyser les bases de l'absence de la fonction audit interne. En chapitre on abordera la négligence des dirigeants et l'insuffisance de budget

## **SECTION I : Négligence des certains dirigeants**

La fonction dans l'entreprise est construite autour d'une organisation opérationnelle de chaque département. Chaque niveau est directement impliqué et responsabilisé dans le contrôle de son département et la mise en œuvre du contrôle en fonction du niveau de centralisation voulu par la Direction Générale. De ce fait l'absence de l'audit interne au sein de la société est caractérisée par la négligence des dirigeants. Selon notre analyse cette négligence est due au manque de prise de conscience de l'importance de la fonction audit interne (1.1) et au manque de motivation des responsables

### **1-1: Manque de prise de conscience de l'importance de la fonction audit interne**

L'audit interne est une fonction importante quelque soit la taille de l'entreprise, le dirigeant doit être conscient de son importance. Pour le cas de la Mye la négligence des dirigeants est due au manque de mise à jour individuelle des compétences en matière d'audit interne (1.1.1) et à l'absence de sensibilisation et de formation au nouvel outil de gestion : Audit interne (1.1.2).

#### **1-1-1: Manque de mise à jour individuelle des compétences en matière d'audit interne**

La fonction d'audit interne doit être exercée par un service autonome, agissant par délégation et pour le compte de la direction générale de l'entreprise. L'absence de ce service explique le manque de mise à jour individuelle des compétences en matière d'audit interne vu que personne n'est encore responsable de cette fonction.

#### **1-1-2: Absence de sensibilisation et de formation au nouvel outil de gestion : Audit interne**

L'inexistence de conférence sur la sensibilisation et la formation sur le nouvel outil de gestion qui est l'audit interne dans notre pays entraîne la méconnaissance de l'importance de cet outil. Même s'il y a cette inexistence l'entreprise doit faire l'effort pour sensibiliser ces employés.

### **1-2: Manque de motivation des responsables**

Le manque de motivation est un problème pour l'ensemble du monde du travail, salarié du public et du privé. Dans notre cas le manque de motivation des responsables se caractérise par l'alourdissement des tâches des responsables (1.2.1) et l'absence de politique de motivation (1.2.2).

### **1-2-1 : Alourdissement des tâches des responsables**

Dans notre cas, les tâches des responsables ne sont pas bien déterminées en matière de contrôle interne. Il se tient au courant des dysfonctionnements et carences de l'entreprise et veille en retour à apporter des actions correctives indispensables, sur cette action il prend la place d'auditeur interne. A par son travail quotidien chaque responsable doit prendre la place d'auditeur interne de son département ce qui crée un alourdissement de sa tâche.

### **1-2-2 : Absence de politique de motivation**

Pour motiver les responsables, une politique de motivation devra être mise en place par les dirigeants. Cette politique n'est pas définie dans la société. Alors que le manager doit insuffler à son équipe. Créer une ambiance stimulante est de sa responsabilité. Motiver une personne, c'est aussi lui donner envie de faire.

L'audit interne évolue régulièrement en fonction du changement réglementaire applicable à la fonction. Son application nécessite alors la mise à jour des connaissances particulières. La création de cette fonction engendre aussi un cout supplémentaire pour l'entreprise. De ce fait, l'absence de la fonction audit interne au sein de l'entreprise peut être due à l'insuffisance du budget.

## **SECTION II : Insuffisance de budget**

L'inexistence de l'audit interne auprès de l'entreprise est due à l'insuffisance de budget. Cette insuffisance de budget est provoquée par l'augmentation des dettes fournisseurs impayées (2.1) et par l'impact engendré sur l'investissement fréquent réalisé par la société (2.2).

### **2-1 : Augmentation des dettes fournisseurs impayée**

Nous avons constaté durant notre stage au sein de la MYE que les dettes de la société sont leur premier souci. Les dettes fournisseurs persistent de plus en plus. Cela est dû au cumul de dettes impayées et au non équilibre de la situation des échéances client et des créances fournisseurs.

### **2-1-1 : Cumul des dettes impayées**

Un cumul de dettes impayées est constaté durant notre passage dans la société. La société n'arrive pas à couvrir ses dettes. L'entreprise risque d'être sur endetté s'il ne réorganise pas les durés d'échéances accordées au client.

### **2-1-2 : Créances fournisseurs supérieures à l'échéance client**

Les règlements du client n'arrivent pas à combler les dettes fournisseurs. Les clients n'effectuent pas leur règlement à temps, c'est-à-dire les clients ne respectent pas les délais de crédit accordé à eux. La situation actuelle dans notre pays est une des causes sur l'instabilité du compte client et fournisseur.

Un politique de recouvrement n'existe pas aussi dans la société :

- Relevé des comptes clients
- Relance périodique

La société n'envoie pas périodiquement de relevé des comptes au client. Une absence de relance périodique est constatée dans la MYE.

## **2-2 : Diminution de la ressource financière**

Nous avons constaté une légère diminution de la ressource financière par rapport à d'autres exercices. Cette diminution est due essentiellement à la diminution du CA à cause de la situation actuelle dans notre pays et l'impact du nouvel investissement qui n'est pas encore rentable.

### **2-2-1 : Diminution du CA**

Comme beaucoup d'entreprises la société Mye souffert de la crise dans notre Pays. La conséquence principale de cette crise est la diminution du CA. Ces derniers temps le financier constate encore une diminution du CA mensuelle. Ce qui est sans doute un mauvais signe pour cette année d'exercice.

### **2-2-2 : Impact de la création d'une nouvelle gamme de service**

Malgré cette diminution du CA, l'entreprise tente encore de se relancer en créant une nouvelle gamme de service d'impression. A cause de cet investissement qui n'est pas encore rentable, nous constatons une diminution de la trésorerie qui ne permet pas d'investir dans la création de la fonction audit interne.

Les observations sur le terrain ainsi que les entretiens effectués auprès des responsables constatent que l'audit interne est inexistant dans l'organisation. En outre, la présence des différents départements détermine le rôle de chacun pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Le dirigeant et les responsables instaurent des mécanismes pour un contrôle de l'activité et un management des risques qui peuvent survenir.

La nécessité de se doter d'un audit interne, qui est une contribution à l'amélioration de la gestion d'entreprise, et la mise à jour du manuel de procédures qu'est un outil de guide et de référence apportent donc une solution et une assurance sur la cohérence et la qualité de travail. L'absence de cet instrument est une base risquée. L'audit interne ainsi que les procédures procurent donc une valeur ajoutée à l'entreprise.

**PARTIE III :**  
**PROPOSITIONS ET**  
**RECOMMANDATIONS**

## **PARTIE III : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS**

Après le diagnostic effectué dans la deuxième partie, cette dernière partie va nous permettre de proposer des solutions et des recommandations afin d'améliorer le système dans la société Mye. Pour cela, on va aborder on chapitre premier la mise à jour du manuel de procédures, on second chapitre la création des procédures manquantes dans le manuel, en troisième chapitre l'instauration de la fonction audit interne et en dernier chapitre la recommandation générale.

### **CHAPITRE I : MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCEDURE**

Suite à l'analyse et au diagnostic de la société, la proposition de la mise à jour du manuel de procédures est nécessaire. Afin de mieux connaître la mise à jour du manuel de procédures on va analyser on première section l'amélioration du contrôle interne et on deuxième section l'amélioration de la gestion de compétences.

#### **Section I : Amélioration du contrôle interne**

Quelle que soit la taille ou l'activité de l'entreprise, l'activité de contrôle interne est incontournable. Étant existante, l'amélioration du contrôle interne au sein de la société Mye est indispensable pour assurer la mise à jour du manuel de procédures. Cette amélioration est caractérisée par l'établissement du planning de contrôle interne (1.1) et la définition claire des responsabilités et des responsables du contrôle interne (1.2).

##### **1-1 : Établissement d'un planning de contrôle interne**

Pour mettre en place le planning de contrôle interne qui n'est autre qu'un calendrier de contrôle périodique pour assurer l'évaluation et l'appréciation du manuel de procédures afin de pouvoir le rectifier ou apporter un changement en cas de besoin. Pour établir le planning de contrôle interne des mesures d'accompagnements étant nécessaires à savoir l'instauration de l'audit interne (1.1.1) et l'application du manuel de procédures (1.1.2).

##### **1-1-1 : Instauration de l'audit interne**

L'auditeur interne est le concepteur même du contrôle interne son instauration est donc nécessaire afin de pouvoir assurer un bon contrôle interne et d'établir le planning de contrôle interne qui programme la mise à jour du manuel. L'instauration de cette fonction sera plus approfondie dans le troisième chapitre.



### **1-1-2 : Application du manuel de procédures**

En étant un outil du contrôle interne, le manuel de procédures est indispensable pour assurer son bon fonctionnement. La société Mye doit mettre en pratique son manuel de procédures afin d'avoir une référence lors de l'exécution des différentes tâches et d'assurer un bon contrôle interne. Ce dernier doit être mise à jour à chaque fois que de besoin ou selon le planning de contrôle interne.

### **1-2 : Définitions claires des responsabilités des responsables du contrôle interne**

La description des postes est un élément du dispositif d'organisation. Elle présente tous les aspects importants du poste au moyen d'une fiche détaillée, comprenant les rubriques suivantes : Identification de l'emploi, compétences, mission de l'emploi, positionnement dans la structure hiérarchique et fonctionnelle, description des activités, contrôle par le supérieur, moyens matériels et humains. L'information contenue dans ce document doit être claire, réaliste, complète et objective. Elle doit être approuvée par la direction et les différents responsables hiérarchiques concernés. Cette définition de poste de définir clairement les responsables du contrôle interne afin d'éviter un empiètement des responsabilités.

## **SECTION II : Amélioration de la gestion de compétence**

La société Mye est une entreprise évolutive, l'amélioration du politique de Grh à savoir la gestion de compétence est indispensable. L'amélioration de ce politique permet aussi au responsable du manuel de procédures de bénéficier d'une formation en vue d'être une personne compétente en matière de mise à jour du manuel de procédures (2.1) et ou le recours au recrutement d'un expert en matière de gestion de manuel de procédures (2.2).

### **2-1 : Formation en vue d'avoir une personne compétente en matière de mise à jour du manuel de procédures**

L'élaboration d'un plan de formation permet au responsable d'être capable de procéder à la mise à jour du manuel de procédures. L'entreprise doit alors élaborer une politique de Grh approprié afin de veiller et d'assurer la formation au sein de la société.

### **2-2 : Recours au recrutement d'un expert en matière de gestion de manuel de procédures**

De nos jours on peut faire appel à des cabinets d'audit pour mettre le manuel de procédures à jour. Ce dernier travaille en prestation de service avec l'entreprise. Mais son cout est élevé qu'il est nécessaire de rechercher des financements extérieurs.

## **CHAPITRE II : CREATION DES PROCEDURES MANQUANTES DANS LE MANUEL**

Suite à l'insuffisance du manuel de procédures diagnostiquer dans la deuxième partie ce chapitre va nous permettre de proposer la création de procédure caisse et la procédure stock en première section suivi des mesures d'accompagnement pour l'optimisation de ces créations en deuxième section.

### **SECTION I : Amélioration de la procédure vente et création de la procédure stock**

Pour Mye, du fait de son volume d'activité sans cesse croissant d'une part et de la concurrence de plus en plus rude d'autre part la maîtrise du cycle vente et du cycle stock s'avère important. Il paraît donc essentiel de proposer une mise à jour de ces cycles afin d'optimiser ces opérations. On va aborder alors dans cette sous-section en premier lieu la proposition de l'amélioration de la procédure vente (1.1) suivie de la proposition de la procédure stock (1.2).

#### **1-1 : Procédure vente**

Devenue plus stratégique, la vente ne peut plus être abordée avec de simples batailles de commerciaux ou dans les agences comme l'imaginent encore de trop nombreux responsables. La vente est devenue la préoccupation majeure des directions générales du fait de l'évolution de l'environnement économique, notamment l'intensification de la concurrence. Il est alors indispensable d'avoir une procédure pour maîtriser cette action. Cette procédure sera détaillée comme suit : définition du cycle vente (1.1.1), objectifs du cycle vente (1.1.2), objectifs opérationnels de la procédure vente (1.1.3), processus de la vente (1.1.4).

##### **1-1-1 : Définition du cycle vente**

La vente est la cession d'un bien ou d'un service en échange d'une somme d'argent convenue entre le vendeur, celui qui cède le bien ou le service, et l'acheteur, celui qui paie. Par extension, le cycle vente est l'ensemble des processus qui conduit à la conclusion de cet accord de cession.

##### **1-1-2 : Objectifs du cycle vente**

Les objectifs du cycle vente/client sont regroupés en quatre catégories

-Optimisation des performances et efficacité opérationnelle

- La qualité des informations financières et non financières
- Le respect des lois et réglementations
- La sécurité et sauvegarde des actifs

### **1-1-3 : Objectifs de la procédure vente**

La pérennité de l'entreprise nécessite un accroissement perpétuel du chiffre d'affaires, il est impératif que la procédure mise en place satisfasse les objectifs récapitulés dans le tableau suivant

**Tableau n° 07 : objectifs opérationnels de la procédure vente**

Objectifs opérationnels	Fonctions
Les procédures en place doivent donner l'assurance d'un contrôle budgétaire efficace des ventes (rapprochement des prévisions aux réalisations et explication régulière des variations)	Agrément des nouveaux clients
Les procédures doivent garantir que l'acceptation des nouveaux clients est faite : sur la base stricte de leur solvabilité	Réception et acceptation des bons de commandes des clients
Les procédures mises en place doivent donner l'assurance que les commandes ne sont acceptées que dans le cadre strict des lignes de crédit accordé aux clients et dans la seule mesure où les conditions de prix et de délais de paiement sont acceptables.	Traitement de la commande
Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un traitement rapide des commandes reçues des clients.	Livraison de la commande
Les procédures de la société doivent garantir que les livraisons sont effectuées conformément aux stipulations (quantités, délais de livraison) des clients les livraisons sont systématiquement effectuées sur la base de bons de	Facturation

commande reçus du client et acceptée par les responsables autorisés.	
Les procédures de l'entreprise doivent donner l'assurance d'un enregistrement correct et rapide par les services concernés des règlements effectués par les clients.	Encaissement des règlements clients
Les procédures mises en place par l'entreprise doivent donner l'assurance; d'un suivi correct par les services concernés des montants dus par les clients ; d'une détection rapide des montants échus et non réglés (arriérés) ; d'une relance systématique des clients et de la mise en œuvre de procédures de recouvrement des créances ; du déclenchement systématique d'actions judiciaires pour le recouvrement des créances douteuses.	Suivi des créances et recouvrement

**Source : Cours de contrôle interne de M<sup>r</sup> Barry 2007-2008**

#### **1-1-4 : Les fonctions opérationnelles intervenantes dans le cycle vente**

Basée sur la séparation des tâches, cette nouvelle procédure répartit les tâches de telle sorte que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule personne tout en respectant les objectifs cités dans le tableau.

##### **Fonction agrément des clients**

Elle regroupe les opérations de prévisions et de définition de la politique de vente, assure par la direction générale et le département commercial.

**Fonction réception et acceptation des bons de commandes des clients** cette fonction reprend les opérations de centralisation des commandes et d'approbation, des montants de commande passée par les clients. Cette fonction est assurée par le service commercial.

##### **Fonction de traitement de la commande**

Elle regroupe les opérations de production de finition et d'emballage, qui est assurée par le service technique.

### **Fonction livraison de la commande**

Elle reprend les opérations de mise à disposition du client des produits commandés. C'est une fonction particulièrement importante, car elle assure le transfert de propriété lorsque la vente est stipulée. Cette fonction est assurée par le service logistique.

### **Fonction facturation**

Elle reprend les opérations d'établissement et de transmission des factures aux clients et aux services concernés de l'entreprise (Service Recouvrement, Services Comptables). La phase de facturation, qui se manifeste après traitement de bon de commande, se traite dans un logiciel qui se nomme "gescom" et qui se caractérise par une numérotation et date automatiques. Elle est établie en trois (3) exemplaires, un original pour le client accolé avec le bon de commande et le Bon de Livraison ; un exemplaire pour le magasin avec copie du Bon de Livraison ; et un dernier exemplaire accompagné d'une copie de Bon de Commande est envoyé dans le service comptabilité. Elle est assurée par le service commercial.

### **Fonction encaissement des règlements des clients**

C'est une fonction concernée par les opérations d'encaissement des règlements effectués par les clients envers ces créances à l'entreprise. Elle est assurée par le service caisse.

### **Fonction suivi des créances et recouvrement**

Cette fonction regroupe les opérations de surveillance des échéances de règlement, de relance des clients en cas de retard de paiement. Cette fonction est assurée par le service comptabilité.

## **1-2 : Procédure stock**

Toutes les activités de la société Mye doivent être effectuées sur la base de procédures formalisées pour éviter le cumul des fonctions incompatibles. Celles-ci doivent être à la portée de tout le monde pour leur servir de référentiel pour une compréhension et une exécution uniformes de leurs activités. Parmi ces fonctions le cycle stocks-production présente par sa nature une importance particulière qui justifie un traitement distinct et une procédure adéquate. Dans la proposition de procédure de stock, la définition de stock (1.2.1), les objectifs du cycle stock (1.2.2), et les aspects de contrôle interne du cycle stock sont exposés (1.2.3).

### **1-2-1 : Définition stock**

Le stock de matière première est les actifs détenus pour être transformés dans le cours normal de l'activité. Les stocks englobent les biens acquis et détenus pour la production.

### **1-2-2 : Objectifs du cycle stock**

Les objectifs du cycle stock sont, en se référant à ceux du contrôle interne :

- Optimisation des performances et efficacité opérationnelle ;
- La qualité des informations financières et non financières ;
- Le respect des lois et réglementations ;
- La sécurité et sauvegarde des actifs.

### **1-2-3 : Aspects de contrôle interne du cycle stock**

La proposition de la procédure à suivre permet d'assurer le contrôle comptable, d'identifier et protéger les stocks, d'imputer les coûts de production, de valoriser le stock.

Afin d'optimiser le cycle stock, la société doit suivre les procédures comptables suivantes :

- L'existence d'inventaire permanent ou de fiches de stocks, de préférence tenus par d'autres personnes que les gardiens des marchandises (qui souvent tiennent pour eux-mêmes un cahier des entrées sorties ou des fiches de magasin) ;
- L'utilisation de pièces comptables pré numéroté et approuvé pour mouvoir les inventaires permanents comptables
- L'enregistrement correct des stocks à l'extérieur (tenue de fiches séparées par article, lieu d'entreposage...) ;
- L'enregistrement correct des stocks n'appartenant pas à l'entreprise (consignation, dépôts, prêts...) par la tenue de fiches par article et par bénéficiaire ;
- Des contrôles réciproques entre services (réceptions, expéditions magasin, production) et une analyse des écarts ;
- Un contrôle adéquat des mouvements par la production, l'expédition et les gestionnaires de stocks et une analyse des écarts.

Pour assurer ces objectifs les fonctions intervenantes dans le cycle stock sont :

### **Fonction réception des marchandises**

La fonction rassemble toutes opérations de réception des marchandises commandées par l'entreprise Mye. La réception des marchandises commence sur le dépotage qui se porte sur le déchargement des marchandises. En effet, les marchandises sont importées et conditionnées dans un conteneur celé. Le dépotage doit réunir les éléments suivants : la facture de transport, la facture des marchandises. La vérification des marchandises qui se poursuit à l'aide de la liste de colisage. Cette vérification se résulte tant sur la quantité que sur la qualité.

### **Fonction conservation de stock**

Elle collecte les démarches pour la protection et conservation des stocks et des marchandises. La firme entrepose ses marchandises dans un local spacieux et sec adéquat au type de marchandises de l'entreprise.

### **Fonction comptabilisation des stocks**

Cette fonction réunit toutes les opérations d'enregistrement dans la comptabilité de l'entreprise. La comptabilisation des stocks est enregistrée selon la méthode d'inventaire utilisée (intermittent, permanent). La méthode d'inventaire intermittent est retenue par l'administration fiscale.

### **Fonction constatation de perte de valeur des stocks**

Une perte de valeur des stocks est comptabilisée en charge dans le compte de résultat lorsque le coût de stock est supérieur à la valeur nette de réalisation de ce stock. En effet, conformément au principe de prudence, les stocks sont évalués au plus faible de leur coût et de la valeur nette de réalisation, la valeur nette de réalisation correspondant au prix de vente estimé après déduction des coûts d'achèvement et de stockage. Les pertes de valeur sur stocks sont déterminées article par article.

### **Fonction contrôle des stocks**

Cette fonction permet de réunir les opérations et activités de suivi et de contrôle portant sur les stocks. Elle décrit les inventaires de stocks.

L'inventaire est l'ensemble des opérations consistant à relever, en nature, en quantité et en valeur, tous les actifs et passifs de l'entité à la date d'inventaire, sur la base de contrôles physiques et de recensements de pièces justificatives et au moins une fois tous les douze mois (généralement à la clôture de l'exercice). Le déroulement d'inventaire de stock est accompli par un inventaire physique. Il s'étale par un préalable à l'inventaire, par le comptage et par un

rapport d'inventaire. Les préalables à l'inventaire des stocks sont : la date et période d'inventaire, les fiches d'inventaire, les éléments à inventorier, les intervenants.

- La date et période

L'entreprise est tenue de contrôler par inventaire, au moins une fois tous les douze mois, l'existence et la valeur de ses stocks. L'inventaire doit normalement être réalisé à la date de clôture d'un exercice.

La date du début et la fin du comptage sont à inscrire dans le rapport d'inventaire.

- Les fiches utilisées à l'inventaire

Les fiches sont les fiches et feuilles de comptage qui sont tirées par le logiciel "gescom" faisant apparaître les références des articles, la désignation, les quantités théoriques et les quantités réelles (à remplir pendant le comptage physique), et observations.

Les fiches casier de chaque article accompagnent les feuilles de comptage. Elle est remplie par suite du comptage physique en inscrivant la date de l'inventaire, la mention "inventaire", la quantité des stocks existants et les signatures des intervenants dans la case observation.

- Les éléments à inventorier

Le recensement des quantités en stock doit porter sur l'ensemble des éléments constitutifs des stocks faisant partie du patrimoine de l'entreprise.

L'inventaire physique ne se limite pas seulement sur les stocks dans le magasin de l'entreprise, mais également sur les stocks détenus à titre de dépôt par des tiers. De même, les marchandises en cours de route, en provenance d'un fournisseur ou à destination d'un client, doivent être incluses dans l'inventaire qui est juridiquement propriétaire à la date de clôture des comptes ; à cet effet, se rapporter aux conditions d'achat et de vente.

Les zones où se trouvent les articles et marchandises à inventorier doivent être correctement rangées : regroupement par lots homogènes nettement isolés les uns des autres.

Les stocks appartenant à des tiers et les stocks endommagés sont à séparer.

L'arrêt de mouvement des articles et marchandises pendant l'inventaire est une condition à respecter pour une bonne marche du dénombrement.

- Les intervenants

Pour être un élément efficace de contrôle interne de l'entreprise, l'inventaire ne doit pas être mené par les seules personnes ayant la charge du magasinage, le magasinier. Il est utile de



faire participer à la prise d'inventaire physique des collaborateurs d'autres services : comptabilité, commercial, auditeurs.

Le comptage est effectué par les inventoristes en utilisant une unité de comptage unique pour chaque article et en les transcrivant sur les feuilles de comptage.

- Les unités de comptage

Les unités de comptage des différents articles de marchandises doivent être cohérentes avec celles retenues pour la valorisation des stocks, pour la création de fiche stock dans le logiciel "gescom". Ses unités doivent être clairement portées à la connaissance des intervenants de l'inventaire : en unité, en mètre, en kilogramme, en litre, en carton...

- La feuille de comptage

Les intervenants reportent les quantités recensées pour chaque article compté après s'être assuré que tous les articles ont été bien inventoriés.

Chaque article est recensé une et une seule fois. Il est recommandé de marquer clairement les articles comptés de façon à éviter une seconde prise en compte et à permettre de détecter les marchandises non marquées qui n'auraient pas été recensés.

Le rapport d'inventaire évoque la conclusion de l'inventaire et indique les éléments suivants : la dénomination "inventaire au (date de clôture), les dates de début et fin de la période d'inventaire, les références de l'article, la désignation de l'article, les quantités théoriques ou dans le "gescom", les quantités inventoriées, les écarts, la valeur théorique, la valeur réelle en stock, la valeur des écarts. Pour les articles faisant ressortir des différences significatives, il est nécessaire d'effectuer un recomptage afin de s'assurer de l'exactitude des quantités recensées. Si le contre comptage et le contrôle des reports et sommations des quantités comptées sont satisfaisants compte tenu des quantités théoriques, il convient de rechercher, dans la mesure du possible, les raisons des écarts constatés.

## **SECTION II : Mesure d'accompagnement pour l'optimisation de ces procédures**

Des mesures d'accompagnement sont nécessaires pour que les procédures proposées soient bien en place et bien utilisées. Il est alors nécessaire d'encourager l'initiative des dirigeants en premier lieu et la conscientisation de l'importance du manuel de procédures en second lieu.

## **2-1 : Encouragement à la prise d'initiative des dirigeants**

Cette sous-section est caractérisée par le renforcement de l'implication des responsables (2.1.1) et la dynamisation de son travail (2.1.2)

### **2-1-1 : Renforcement de l'implication des responsables**

Il sera nécessaire d'accroître le degré d'autonomie des responsables et surtout d'impliquer les responsables par un management participatif et qualitatif.

### **2-1-2 : Dynamisation de son travail**

Le travail du responsable doit être dynamique afin de remédier à l'alourdissement des tâches et au manque de volonté.

## **2-2 : Conscientisation de l'importance du manuel de procédures**

L'importance du manuel de procédures n'est plus à démontrer, pourtant il est nécessaire de renforcer les compétences des responsables (2.2.1) et la conscientisation de ces responsables sur l'importance de la procédure écrite (2.2.2)

### **2-2-1 : Renforcement des compétences des responsables**

La formation permanente des responsables est le meilleur moyen pour assurer un renforcement des compétences.

### **2-2-2 : Conscientisation sur l'importance de la procédure écrite**

La matérialisation de la procédure qui sert de base de référence pour les tâches dans l'entreprise est nécessaire. Les responsables devraient être conscients de cette importance l'écrit.

## **CHAPITRE III : INSTAURATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE**

Les propositions suite à l'analyse et diagnostic de la situation de la firme se manifestent par la proposition d'instauration d'audit interne au sein de la société Mye.

### **SECTION 1 : INSTAURATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE**

La proposition de création du département audit interne se subdivise par la présentation du département, ses missions et objectifs, ses méthodes de travail, son planning d'audit et reporting, et ses relations.

### **1-1 : Présentation du département Audit Interne**

Le département audit interne est un service de consultant interne dans l'entreprise pratiqué par un salarié de la firme exerçant une activité indépendante apportant une notion d'assurance de l'efficacité des méthodes et procédures face à ces risques potentiels. Une notion de conseil et de création de valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise, et une notion d'évaluation de la pertinence des dispositifs mis en place à l'atteinte des objectifs fixés. Sa position en tant que consultant dans l'organigramme de la société est en staff. Le département audit interne est directement rattaché à la direction générale.

### **1-2 : Missions et objectifs**

La mission d'Audit Interne est d'apporter une valeur ajoutée, d'améliorer le fonctionnement de l'organisation, et d'aider à atteindre les objectifs.

Le département d'audit interne analyse et évalue indépendamment le système de contrôle interne, au moyen de missions d'audit. Il rédige des recommandations et des avis ou exprime des remarques sur l'amélioration du contrôle interne.

### **1-3 : Méthode de travail**

Elle se divise en deux la méthode d'approche systématique et méthodique et la méthode d'évaluation et amélioration :

#### **- Méthode d'approche systématique et méthodique**

Document de travail. C'est un document décrivant les divers travaux que comporte l'exécution de la mission d'audit. Il doit refléter les contrôles effectués, permettre de soutenir et de justifier les appréciations formulées dans le rapport d'audit. Le document de travail doit être établi selon une méthode bien déterminée.

Enquête. Le département audit interne effectue les enquêtes au sujet d'erreurs, de plaintes tant internes qu'externes, de situations de risques graves et de présomptions de fraude ou vol.

Avis. Le département audit interne formule des avis concernant des aspects spécifiques de la maîtrise du risque ou des aspects opérationnels des matières qu'il contrôle, de sa propre initiative ou à la demande des départements ou services concernés.

#### **- Méthode d'évaluation et amélioration**

L'auditeur détient la responsabilité du système de contrôle interne et l'évalue moyennant des procédés de management de risque, de contrôle et de gouvernance d'entreprise.

A savoir que :

. Le management de risque est un processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

. Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adaptés aux caractéristiques propres à chaque société. Il vise à protéger la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale, le bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, la fiabilité des informations financières.

. Les procédures fournissent les instructions des opérations quotidiennes dans une organisation. La procédure est un outil de travail qui détermine les étapes à suivre pour la réalisation des opérations pour chaque cycle, chaque poste dans l'entreprise et elle doit être scrupuleusement respectée, de crainte que le fonctionnement normal de toute une entreprise ne soit désarticulé.

#### **1-4 : Planning et reporting d'audit**

Le département d'audit interne établit un programme fondé sur une analyse des risques et tenant compte des besoins exprimés par les départements. Après chaque mission, le département audit interne adresse un rapport contenant les constatations, les risques et les recommandations liés à l'activité auditée. Le rapport d'audit interne contient une description des faits et constatations, une évaluation du système de contrôle interne. Le rapport est nécessairement complété par des recommandations visant à améliorer le contrôle interne. Les recommandations font l'objet d'une discussion préalable avec l'audité afin que ses réactions puissent être mentionnées dans le rapport d'audit. La direction générale est responsable de la prise de décision concernant des actions correctives pour la mise en œuvre des recommandations. Le suivi de l'application de ces décisions est assuré par le département audit interne.

#### **1-5 : Relations**

Dans le cadre de ses missions, le département audit interne peut accéder à toutes les données et à tous les locaux, sous réserve de dispositions légales, conventionnelles, réglementaires contraires. Il peut dans le cadre de ses compétences requérir des informations de tout agent de l'institution dans la conduite d'une mission d'audit.

L'instauration de la fonction audit interne nécessite un cout d'installation qui augmente les charges de l'entreprise.il est alors préférable pour l'entreprise avant d'installer cette fonction d'améliorer son budget d'exploitation.

## **SECTION II : Amélioration du budget**

Cette section est le préalable à l'instauration de la fonction audit interne. Afin de minimiser les impacts de la création de cette fonction au niveau des budgets de l'entreprise, il est nécessaire de trouver des solutions comme le renforcement de la politique de vente (2.1) et le recherche de financement externe (2.2)

### **2-1 : Renforcement de la politique de vente**

La direction générale doit renforcer la politique de vente en définissant des objectifs à atteindre comme :

- L'augmentation de la part de marché
- Définition des tâches de chaque unité par rapport aux objectifs fixées
- Prendre connaissance des besoins des clients.

### **2-2 : Recherche de financement externe**

Cette option se traduit par l'emprunt des couts d'instauration de la fonction audit interne aux prés d'une institution financière. Vu que la fonction audit interne n'est pas une fonction productive, mais une fonction opérationnelle qui aide l'entreprise à être performante. Sa rentabilité est donc déterminée à partir de ces contributions à l'amélioration de l'entreprise et à la création de sa valeur ajoutée.

## **CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS GENERALES**

Nous émettons quelques recommandations, que nous jugeons utiles pour l'amélioration de la performance de la société MYE, à savoir le renforcement du contrôle interne (section 1) et la création d'un comité pour l'évaluation du manuel de procédures (section 2).

## **SECTION I : Renforcement du contrôle interne**

Pour mieux rationaliser les informations au niveau du traitement comptable, il faut renforcer le contrôle interne. Ce dernier est mis en place par la direction et permet d'évaluer la sécurité des procédures de traitement ainsi que leur pérennité pour prévenir la direction de toute évolution ou de toute adaptation nécessaire pour maintenir l'exactitude de l'information comptable et par conséquent la valeur probante de la comptabilité.

Nous recommandons à la société MYE donc de renforcer le contrôle interne. Ce renforcement du contrôle interne se traduit par la conscientisation professionnelle (1.1) et l'implication des opérateurs (1.2) qui sont détaillés ci-après.

### **1-1: Conscientisation professionnelle**

Pour la conscientisation professionnelle, il faudra tout d'abord sensibiliser les responsables (1.1.1). Ensuite, il faudra donner une formation sur le contrôle interne (1.1.2).

#### **1-1-1: Sensibilisation des responsables**

Le renforcement du contrôle interne consiste à sensibiliser les responsables sur les importances du contrôle interne mentionné dans la deuxième partie.

#### **1-1-2: Formation sur le contrôle interne**

Le renforcement du contrôle interne nécessite à donner une formation sur le contrôle interne. Pour la bonne exécution des procédures, il est recommandé de procéder à une formation sur le contrôle interne. Cette formation s'étend sur toute la personne dans l'entreprise, car le contrôle interne n'est pas seulement l'affaire du dirigeant ou le responsable, mais elle concerne toute l'entreprise.

### **1-2: Implication des opérateurs**

À part la conscientisation professionnelle, le renforcement du contrôle interne nécessite d'impliquer les opérateurs. L'implication des opérateurs conduits à motiver les employés à suivre les procédures (1.2.1) et à appliquer l'auto contrôle (1.2.2).

#### **1-2-1: Motivation des employés à suivre les procédures**

Il devient clair que la raison pour laquelle les objectifs ne pas souvent atteints, est dû à la non-compréhension des règles et procédures. La motivation est un processus multifactoriel dynamique. En matière de motivation, rien n'est jamais définitivement acquis. De ce faite, la

société MYE devra motiver les employés à suivre les procédures. Pour augmenter la motivation d'une personne, la société devra mettre en place une stratégie gagnante. Nous recommandons à la MYE de ressortir le rôle de chaque employé et leur utilité dans l'entreprise ; de donner des objectifs atteignables.

### **1-2-2 : Auto contrôle**

L'auto contrôle se traduit par la volonté de chacun à être conscient de son acte c'est-à-dire si on exécute une tâche on ne contente pas seulement de le terminer, mais on le contrôle aussi si il est fait suivant les normes ou les procédures établies.

Cette conscientisation professionnelle est indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise. Mais vu l'état du manuel de procédures il sera bénéfique pour l'entreprise de procéder à une évaluation et amélioration de ce manuel par la création d'un comité qui chargera la mise à jour du manuel.

## **SECTION II : Création d'un comité pour l'évaluation du manuel de procédures**

Le bon fonctionnement d'une entreprise passe aussi par la mise en œuvre des textes réglementaires servant de référence à l'exécution des tâches. Mais il est aussi important de poursuivre cette action en s'assurant à l'aide de moyens efficaces que les tâches s'exécutent conformément aux règles ou aux instructions établies tout en réunissant les conditions pour rendre aisé le respect de ces règles. la création d'un comité pour évaluer l'ensemble des procédures s'avère nécessaire. Il est alors important de définir les membres du comité et d'élaborer les objectifs à atteindre.

### **2-1 : Choix du membre du comité**

La commission sera conduite par la Direction générale et les techniciens qui se chargeront de la révision des procédures et de la mise à jour du manuel de procédures, dans laquelle chaque direction sera représentée.

### **2-2 : L'objectif**

L'élaboration par le comité d'un manuel de procédures pour chaque direction et service, leur permettant de se retrouver en fonction de leur attribution dans les cycles et les sous-cycles comportant leurs tâches.

Face aux problématiques découlant de l'analyse et du diagnostic qui se traduisent par le manque d'audit interne et de procédures écrites, des propositions et suggestions sont avancées comme la mise en place du département d'audit, l'offre de procédure de vente et celle du stock. Ces divers points présentent des opportunités pour la firme comme Mye conduisant à une démarcation de l'entreprise vis-à-vis des clients en sa compétitivité grâce à l'usage des méthodes de travail efficace et entreprenant.

Les recommandations formulées accumulent les propositions énoncées amenant à la recherche de maximisation des profits et en dynamisant l'activité de la société pour l'atteinte de ses objectifs. L'audit interne contribue à l'efficacité de l'entreprise, mais ne doit pas être perçu comme un super contrôle. Le manuel de procédures est à usage interne qui enrichit constamment. Toutefois, ce ne sont là que des propositions et recommandations, la décision finale de leur mise en place dépend du volontarisme et de l'enthousiasme du dirigeant.



## CONCLUSION

L'essence de l'audit interne s'étend au-delà de l'examen des systèmes en tant que procédures, méthodes, moyens, à l'évolution des comportements managériaux et des systèmes de gestion qui sous tendent et gouvernent ces systèmes. Au lieu de se tenir aux faits et à leurs conséquences, l'audit cherche aussi à identifier les causes et les origines qui leur sont liées.

Tout systèmes de contrôle interne, aussi bien conçus et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management car les facteurs internes et externes qui le déterminent sont en perpétuel changement. Aussi les évolutions techniques et technologiques nécessitent une modification profonde des fondements de l'organisation. De même l'environnement social, politique, culturel et le facteur humain de manière générale peuvent compromettre l'équilibre du système.

Les enjeux de l'audit interne sont ainsi inhérents à l'évolution de l'environnement de contrôle interne. Les enjeux d'une telle démarche sont inhérents à l'entreprise en tant que réalité complexe, interactive et multidimensionnelle. Ce qui suppose de l'audit interne une compréhension pluraliste et intégrée de l'organisation.

Après avoir effectué une analyse sur le manuel de procédures de la MYE, nous avons pu en tirer un manque de mise à jour du manuel de procédure, une insuffisance du manuel de procédure, une absence de la fonction audit interne. De ce fait, l'existence de procédures écrites devient une nécessité dans toutes organisations. Le manuel de procédure a pour essentielles finalités de capitaliser le savoir-faire au sein d'une société et faciliter son transfert ; de favoriser la formation et l'encadrement du personnel ; de poser les principes généraux de travail et enfin de définir les obligations des différents acteurs et leurs méthodes de travail. L'existence d'un manuel de procédures dans une entreprise est nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles. Rédiger des procédures, c'est aussi permettre la réalisation d'audits ce qui permet de maintenir l'efficacité, l'efficience et la pertinence de la structure en place.

C'est pourquoi, nous avons proposé la mise à jour du manuel de procédure et l'instauration d'audit interne. Nous recommandons à la MYE de renforcer le contrôle interne et de créer un comité pour l'évaluation du manuel de procédures. Aussi, nous pouvons

affirmer que durant notre formation à l'université et au cours de ce stage, nous avons tout mis en œuvre pour assumer nos responsabilités et pour vivre les activités d'une étudiante désireuse de réussir à ses examens, puis sa vie plus tard. Et si les tentatives entreprises ont été assez positives, c'est surtout grâce au dévouement, à la compréhension et aux efforts de tous nos formateurs et encadreurs qui nous ont formés, soutenu et encouragé tout au long de nos formations.

## **ANNEXES**

- Préalables à la mise en place de la fonction d'audit interne ..... I
- Risques liés au cycle vente..... I

## **PREALABLES A LA MISE EN PLACE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE**

La création du service d'audit interne ne peut se faire sans que l'entreprise ne dispose d'un référentiel organisationnel, humain et culturel nécessaire à son épanouissement.

L'auditeur interne devra donc examiner et évaluer le processus organisationnel et apprécier l'existence de dysfonctionnements compte tenu de l'environnement et des contraintes organisationnelles, humaines et culturelles prévalant dans l'entreprise.

### **Dimension organisationnelle**

#### **Politique de gestion**

Aucune fonction de l'entreprise ne peut s'exercer sans une politique de gestion bien définie. Et, il appartient à chaque responsable de fonction de la définir ou la connaître pour un meilleur exercice de la fonction.

#### **Système d'information**

Le système d'information est l'ensemble des méthodes et moyens relatifs au traitement de l'information dans une organisation. C'est un outil extrêmement important au sein de l'organisation, car il est à la fois au centre du système décisionnel et au coeur du système opérationnel qui a à charge l'exécution des décisions.

#### **Organisation**

L'organisation de l'entreprise permet d'abord à l'auditeur interne de bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise. Il va pouvoir comprendre les relations de pouvoir et de responsabilité, réaliser des tests de conformité et analyser les dysfonctionnements éventuels d'une telle organisation.

Il n'existe pas de modèle unique qui pourrait servir de référentiel. La diversité des organisations est aussi grande que peut l'être la diversité des entreprises : taille, nature d'activité, environnement, structure juridique... sont autant de variables qui vont générer des organisations différentes.

### **Dimension humaine**

Le contrôle est à la base du métier de l'auditeur : sa vocation première est de se rendre compte de la réalité d'une situation organisationnelle au regard des normes, puis de porter une appréciation sur cette réalité. Il y a donc contrôle et jugement, deux sources de tensions.

Du point de vue de l'audité, l'audit est d'abord vu sous l'angle du contrôle et de la sanction qui risque de s'en suivre. L'audité redoute aussi les contrôles en ce qu'ils risquent d'engendrer des propositions de changement alors qu'il préfère le plus souvent le statu quo.

### **Dimension culturelle**

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il donne le ton d'une organisation et influence l'état d'esprit de son personnel en matière de contrôle. Il constitue surtout le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

## **LES RQUES LIEES AUX VENTES**

Les principaux risques de module de vente sont :

- Que certaines ventes réalisées (et les créances correspondantes) n'aient pas été enregistrées en comptabilité (atteinte à l'exhaustivité des enregistrements) ;
- Que des veilles (ou avoirs sur ventes) enregistrées ne correspondent pas à une opération réelle (atteinte à la réalité) le bilan faisant alors apparaître des créances qui n'existent pas ;
- Que les ventes ne soient pas rattachées à leur exercice d'exécution, mais soient au contraire minorées (ou majorées) au bénéfice (ou au détriment) de l'exercice suivant ;
- Que les créances au bilan soient mal évaluées ; en particulier que les dépréciations éventuellement nécessaires ne soient pas constatées.

### **L'exhaustivité des enregistrements**

Pour les ventes, une omission d'enregistrement résulte des faits qui suivent :

- Prestation effectuée (ventes de marchandises ou services) sans facturation ou retour de marchandises sans émission d'un avoir ;
- Non enregistrement de facture ou avoir omis ;
- Non enregistrement de certains encaissements sur ventes.

### **La réalité des enregistrements**

Les risques éventuels dans la réalité couvrent les enregistrements fictifs, enregistrement d'une opération irrégulière ou non autorisée. Ces risques peuvent se traduire par :

- La facturation de ventes non effectuées ;
- Les ventes effectuées à des conditions non autorisées ;
- Emission d'avoir non justifiée ;
- Non détection des erreurs d'enregistrement éventuelles.

### **Non coupure des enregistrements**

Le décalage de résultats d'un exercice sur un autre qui conduit à une surévaluation ou sous estimation du résultat.

### **Evaluation des soldes**

La proposition d'évaluation recouvre le risque d'une évaluation inexacte des soldes des comptes clients.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

CHARPENTIER Pascal l'entreprise et ses structures édition 1998

RAOUF Y. Le contrôle interne et l'organisation comptable éditions Dunod

VINCENT Larrieu revue du trésor édition janvier 2005

Plan comptable général 2005

**Cours théoriques à l'Université**

### **WEBO GRAPHIE**

[www.memoireonline.fr](http://www.memoireonline.fr)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.docetudiant.fr](http://www.docetudiant.fr)

## TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1-
PARTIE I : CADRE GENERALE DE L'ETUDE.....	4-
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE .....	4-
SECTION 1 : Généralites et historique de l'entreprise .....	4-
1-1 : Généralités .....	4-
1-2 : Historique.....	5-
SECTION 2 : Autre caractéristiques .....	6-
2-1 : objectifs et missions.....	6-
2-1-1 : Objectifs .....	6-
2-1-2 : Missions .....	6-
2-2 : Activités et produits .....	6-
2-2-1 : Activités .....	7-
2-2-2 : Produits .....	7-
2-3 : Ressources .....	8-
2-3-1 : Ressources matérielles .....	9-
2-3-2 : Ressources humaines .....	10-
2-3-3 : Ressources financières .....	11-
2-4: Environnement de la MYE .....	11-
2.4.1 : L'environnement global de la MYE .....	11-
2.4.2 : L'environnement sectoriel .....	12-
SECTION 3 : ORGANISATION GENERALE.....	13-
3-1 : Organigramme et description des fonctions .....	13-
3-1-1 : Organigramme .....	13-
3-1-2 : Description des fonctions.....	16-
3-2 : Organisation des ressources.....	18-
3-2-1 : Organisation des ressources humaines.....	18-
3-2-2 : Organisation des ressources matérielles.....	18-
3-2-3 : Organisation des ressources financières.....	18-
3-3 : Système d'information, système de décision, système de communication .....	19-
3-3-1 : Système d'information .....	19-



3-3-2 : Système de décision .....	19-
3-3-3 : Système de communication .....	20-
<b>CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE MANUEL DE PROCEDURE .....</b>	<b>21-</b>
<b>SECTION 1 : Définition et caractéristiques du manuel de procédures.....</b>	<b>21-</b>
1-1: Définition du manuel de procédures .....	21-
1-2 : Objectifs du manuel de procédures.....	22-
1-3: Organisation du manuel de procédures.....	22-
1-4 : Fonction du manuel de procédures .....	23-
<b>SECTION 2 : Les outils d'évaluation du manuel de procédures .....</b>	<b>24-</b>
2-1: L'audit interne .....	25-
2-1-1: Définition .....	26-
2-1-2 : Objectifs .....	27-
2-1-3 : Mise en œuvre .....	27-
2-2: Le contrôle interne .....	29-
2-2-1 : Définition .....	29-
2-2-2 : Fonctions et caractéristique.....	30-
2-2-2-1 : Fonctions .....	30-
2-2-2-2 : Caractéristique.....	30-
2-2-3 : Les acteurs .....	31-
 <b>PARTIE II : ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE ET IDENTIFICATION DES</b>	
<b>PROBLEMES .....</b>	<b>41-</b>
<b>CHAPITRE I : DIAGNOSTIC DU CONTEXTE DE MYE .....</b>	<b>41-</b>
<b>SECTION I : Le manuel de procédures dans la société MYE .....</b>	<b>41-</b>
1-1 : Objectifs du manuel de procédures dans la société MYE .....	42-
1-2 : Description du manuel de procédures dans la société MYE .....	42-
1-3 : Cycle vente .....	43-
1-4 : Cycle stock.....	48-
1-5 : Points forts et points faibles .....	51-
<b>SECTION II : L'audit interne au sein de MYE .....</b>	<b>52</b>
<b>CHAPITRE II : MANQUE DE MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCEDURE .....</b>	<b>53-</b>
<b>SECTION 1 : Défaillance au niveau du contrôle interne.....</b>	<b>54-</b>
1-1 : Absence de planning de contrôle interne.....	54-

1-1-1 : Inexistence de la fonction audit interne .....	55-
1-1-2 : Non application du manuel de procédures.....	55-
1-2 : Manque de clarté des responsabilités des responsables de contrôle interne.....	55-
SECTION 2 : Défaillance au niveau de la gestion des compétences.....	56-
2-1 : Absence de personne compétente en matière de mise à jour du manuel de procédures .....	57-
2-2 : Manque de recrutement de personne expert en matière de mise à jour du manuel de procédures .....	57-
2-2-1 : Insuffisance de budget .....	57-
2-2-2 : Pratique de la politique de diminution de charge.....	58-
CHAPITRE III : INSUFFISANCE DU MANUEL DE PROCEDURE .....	58-
SECTION I : Insuffisance de la procédure vente et absence de la procédure stock .....	58-
1-1 : Insuffisance de la procédure vente.....	59-
1-1-1 : Non matérialisation de la procédure verbale.....	60-
1-1-2 : Manque de définition de la tâche de la personne responsable .....	60-
1-2 : Absence de procédures stock.....	60-
1-2-1 : Non matérialisation de la procédure verbale.....	60-
1-2-2 : Manque de définition de la tâche de la personne responsable .....	60-
SECTION II : Causes probables de ces absences .....	61-
2-1 : Manque d'initiative des responsables .....	61-
1-2-1 : Insuffisance d'implication .....	61-
1-2-2 : Manque de volonté.....	61-
2-2 : Négligence des dirigeants .....	61-
2-2-1 : Insuffisance de compétences nécessaire dans la matérialisation des procédures.....	62-
2-2-2 : Recours à la procédure verbale .....	62-
CHAPITRE IV : ABSENCE DE LA FONCTION AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA	
MYE.....	62-
SECTION I : Négligence des certains dirigeants.....	63-
1-1 : Manque de prise de conscience de l'importance de la fonction audit interne .....	63-
1-1-1 : Manque de mise à jour individuelle des compétences en matière d'audit interne .....	63-
1-1-2 : Absence de sensibilisation et de formation au nouvel outil de gestion : Audit interne .....	63-

1-2 : Manque de motivation des responsables .....	63-
1-2-1 : Alourdissement des tâches des responsables .....	63-
1-2-2 : Absence de politique de motivation.....	64-
SECTION II : Insuffisance de budget .....	64-
2-1 : Augmentation des dettes fournisseurs impayée.....	64-
2-1-1 : Cumul des dettes impayées .....	64-
2-1-2 : Créances fournisseurs supérieures à l'échéance client .....	65-
2-2 : Diminution de la ressource financière .....	65-
2-2-1 : Diminution du CA.....	65-
2-2-2 : Impact de la création d'une nouvelle gamme de service .....	65-
PARTIE III : PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS.....	67-
CHAPITRE I : MISE A JOUR DU MANUEL DE PROCEDURE .....	68-
SECTION 1: Amélioration du contrôle interne .....	68-
1-1 : Etablissement de planning de contrôle interne .....	68-
1-1-1 : Instauration de l'audit interne .....	68-
1-1-2 : Application du manuel de procédures.....	69-
1-2 : Définition claire des responsabilités des responsables du contrôle interne .....	69-
SECTION II : Amélioration de la gestion de compétence.....	69-
2-1 : Formation en vue d'avoir une personne compétente en matière de mise à jour de manuel de procédures.....	69-
2-2 : Recours au recrutement d'un expert en matière de gestion de manuel de procédures..	69-
2-2-1 Recherche de financement .....	69-
2-2-2 Création de valeur ajoutée via le recrutement.....	69-
CHAPITRE II : CREATION DES PROCÉDURES MANQUANTES DANS LE MANUEL..	69-
SECTION I : Amélioration de la procédure vente et création de procédures stock .....	70-
1-1 : Procédures vente .....	70-
1-1-1 : Définition vente .....	70-
1-1-2 : Objectifs du cycle vente.....	70-
1-1-3 : Objectifs de la procédure vente.....	70-
1-1-4 : Les fonctions opérationnelles intervenantes dans le cycle vente.....	70-
1-2 : Procédures stock .....	73-
1-2-1 : Définition du cycle stock .....	74-
1-2-2 : Objectifs du cycle stock .....	74-

1-2-3 : aspects de contrôle interne du cycle stock .....	77-
SECTION II : Mesure d'accompagnement pour l'optimisation de ces créations.....	77-
2-1 : Encouragement à la prise d'initiative des dirigeants .....	78-
2-1-1 : Renforcement de l'implication des responsables.....	78-
2-1-2 : Dynamisation .....	78-
2-2 : Conscientisation de l'importance du manuel de procédures .....	78-
2-2-1 : Renforcement des compétences .....	78-
2-2-2 : Conscientisation sur l'importance des procédures écrites .....	78-
CHAPITRE III : INSTAURATION DE LA FONCTION AUDIT INTERNE.....	78-
SECTION I : Présentation de la fonction audit interne.....	78-
1-1 : Présentation du département Audit Interne .....	79-
1-2 : Missions et objectifs .....	79-
1-3 : Méthode de travail .....	79-
1-4 : Planning et reporting d'audit .....	80-
1-5 : Relations .....	81-
SECTION II : Amélioration du budget.....	81-
2-1 : Renforcement du politique de vente .....	81-
2-2 : Recherche de financement externe .....	81-
CHAPITRE IV : RECOMMANDATIONS GENERALES.....	82-
SECTION I : Renforcement du contrôle interne.....	82-
1-1 : Conscientisation Professionnelle .....	82-
1-1-1 : Sensibilisation des responsables .....	82-
1-1-2 : Formation sur le contrôle interne .....	82-
1-2 : Implication des operateurs .....	83-
1-2-1 : Motivation des employés à suivre les procédures.....	83-
1-2-2 : Auto contrôle .....	83-
SECTION II : Création d'une comite pour l'évaluation du manuel de procédure .....	83-
2-1 : Elaboration des objectifs.....	84-
2-2 : Choix des membres du comité .....	84-
CONCLUSION .....	84-