

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE



Faculté de Droit, d'Economie,
de Gestion et de Sociologie

DEPARTEMENT DE GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURS SPECIALISEES

« AUDIT ET CONTROLE »

«Evaluation du système de Contrôle interne»
Cycle Achats-Fournisseurs
cas de la société
«Invest House Commodities Sarl»

RAHARIMBOLASOA Haja Fenoniana

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Encadreur professionnel :

Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier
Maître de conférences,
Chef du Département Gestion

Monsieur FIENENA Richard Désiré
Directeur Général
du Cabinet d'études et de consultance – INVEST
HOUSE CONSULTING MADAGASCAR

Session : **Octobre 2013**

Année Universitaire :

2012-2013

Date de soutenance : 15 Octobre 2013

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à tous ceux qui ont participé et m'ont soutenue, de près ou de loin, à l'élaboration et à la réalisation de ce mémoire. Je cite tout particulièrement :

- ✚ Monsieur RAMANOELINA Panja, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- ✚ Monsieur RAKOTO David Olivianiana, Maître de conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- ✚ Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de conférences, Chef du Département Gestion ; encadreur Pédagogique pour son soutien et son encadrement ;
- ✚ Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur d'Université, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG);
- ✚ Tous les Professeurs en DESS AUDIT et CONTROLE, pour leur précieuse assistance pédagogique et travaux pratiques qui m'ont considérablement aidée dans l'élaboration de ce mémoire de stage ainsi que dans le monde du travail ;
- ✚ Monsieur FIENENA Richard Désiré, Consultant Financier, Directeur Général du cabinet d'études et de consultance INVEST HOUSE CONSULTING Madagascar, mon encadreur professionnel ;
- ✚ Toute l'équipe du cabinet, pour son accueil, sa disponibilité et sa bonne humeur permanente ;
- ✚ Ma famille, mes amis qui m'ont été d'un soutien moral tout au long de mes études.

Qu'ils trouvent ici ma profonde reconnaissance et ma gratitude. Je ne saurais trop les remercier.

AVANT-PROPOS

L'université d'Antananarivo est une université publique, l'une des plus grandes de l'Océan Indien et de l'Afrique, dirigée par un Conseil d'Administration et un Président, qui comporte en outre divers organes dont un comité éthique, un coordinateur général, des conseillers, trois vice-présidents, différentes directions et services.

Cette université comprend sept établissements et cinq organismes de recherche. L'établissement est composé de :

- Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie
- Faculté des Sciences
- Faculté des Lettres et Sciences Humaines
- Faculté de Médecine
- Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques
- Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo
- Ecole Normale Supérieure

En ce qui concerne la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie (DEGS), plus particulièrement le département Gestion, face à l'évolution des besoins des étudiants ainsi que les tiers tels que les entreprises, l'Etat, les différentes organisations,...une formation de 3^{ème} cycle s'est instaurée depuis 2010 et notre promotion en est la 2^{ème}. C'est une formation théorique et professionnelle de 6 mois, sanctionnée par un mémoire de fin d'études qui fera l'objet d'une soutenance. Le Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées option Audit et Contrôle ne sera attribué qu'à la réussite du mémoire et de la soutenance. Ce mémoire constitue en outre un test de tous les acquis de l'étudiant au cours de la formation ; il est ainsi un document de synthèse.

RESUME

Le Contrôle Interne joue un rôle primordial dans toute sorte d'organisation, 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.

La société Invest House Consulting est une société commerciale. Elle a pour principale activité l'achat et la revente des produits d'élevage, vétérinaires, d'agriculture et de phytosanitaires. Les charges sur les achats représentent plus de 60% du CA et valent le coût d'être analysé surtout au niveau du contrôle interne cycle achats-fournisseurs.

Il ressort, de nos investigations, que certaines anomalies ont été observées au vu des normes du contrôle interne. L'objet de cette étude est d'exprimer des recommandations face aux problèmes que la société risque.

Pour résoudre ces problèmes, il est proposé des recommandations qui consistent à mettre un dispositif de contrôle au niveau des opérations significatives soulevées.

MOT CLES: contrôle interne, efficacité, décisions, performances, risques, cycle achats-fournisseurs, irrégularités, recommandations, dispositif.

ABSTRACT

Internal control plays an important role in any kind of organization, it helps to improve efficiency and decision-making processes related to certain economic and minimizes the risk of non- control and inaccuracy of financial data.

The House Invest Consulting is a commercial company. Its main activity is the purchase and resale of livestock, veterinary, agriculture and pesticides. Charges on purchases account for over 60 % of sales and are worth the cost to be analyzed especially at the internal control cycle -vendor purchases.

It is clear from our research that some anomalies were observed in the light of standards of internal control. The purpose of this study is to express recommendations to tackle the problems that the company risks.

To solve these problems, it is proposed recommendations include putting a monitoring device at significant operations raised.

KEY WORD: internal control, effectiveness, decisions, performance, risk, procurement cycle, suppliers, irregularities, recommendations device.

LISTE DES ABREVIATIONS

AG	Assemblée Générale
BC	Bon de Commande
BL	Bon de Livraison
CA	Chiffres d'affaires
CAMV	Coût d'Achat des Marchandises Vendues
CI	Contrôle Interne
CMUP	Coût Moyen Unitaire Pondéré
CR	Coordonnateur Régional
DA	Demande d'Achat
DCD	Diagramme de Circulation des Documents
DG	Directeur Gérant
DLC	Date Limite de Consommation
DLU	Date Limite d'utilisation
Fact	Facture
FIFO	First In First Out
LIFO	Last In First Out
NB	Nota Bene
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PRV	Responsable Point de Vente
PU	Prix Unitaire
Q	Quantité
RAF	Responsable Administratif et Financier
RC	Responsable Commercial
SARL	Société A Responsabilité Limitée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Listes des produits	8
Tableau n° 2: les indicateurs et leurs mesures (variables indépendantes)	26
Tableau n° 3 : les indicateurs et leurs mesures (variables dépendantes)	27
Tableau n° 4 : Synthèse des étapes d'évaluation du contrôle interne	28
Tableau n° 5 : Exploitation des tests : Achats fournisseurs	45
Tableau n° 6 : Traitement des demandes d'achat et commandes :	46
Tableau n° 7 : Modèle demande d'achat (DA)	52
Tableau n° 8 : Modèle bon de réception et visa	57
Tableau n° 9 : Modèle fiche de stock : Méthode CUMP	61
Tableau n° 10 : Etat de rapprochement sur Excel	63
Tableau n° 11 : Informations sur les factures régulières selon CGI 2013	63
Tableau n° 12 : Modèle : Bon de commande	65
Tableau n° 13° Proposition d'uniformisation des classements	68
Tableau n° 14° : Comportements requis	70
Tableau n° 15 : Qualifications requises	71

LISTES DES FIGURES

Figure n° 1 : Les charges par rapport au CA.....	7
Figure n° 2 : Organigramme de la société.....	10
Figure n° 3 : Schéma théorique du cycle achats-fournisseurs	18
Figure n° 4: Le schéma de la démarche d'évaluation	24
Figure n° 5 : Diagramme de circulation : Bon de Commande.....	33
Figure n° 6 : Diagramme de circulation : réception de la commande	Erreur !
Signet non défini.	
Figure n° 7 : Diagramme de circulation des documents : Traitement comptable et paiement des factures fournisseurs.....	39
Figure n° 8 : Diagramme de circulation : Suivi compte fournisseurs.....	42
Figure n° 9 : Diagramme de circulation : Traitement comptable des règlements	44
Figure n° 10 : Modèle Fichier fournisseur	67

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTE DES ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTES DES FIGURES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I	5
CADRE DE L'ETUDE ET THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTITE	6
Section 1 : Généralités sur la recherche	6
Section 2 : Structure organisationnelle	9
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	11
Section 1: Approche théorique.....	11
Section 2 : Méthodologie adoptée	17
Section 3 : Modèle d'analyse et éléments de mesure des variables	25
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	30
PARTIE II :	31
ANALYSE ET EVALUATION CRITIQUE DE L'EXISTANT	31
CHAPITRE III : AU NIVEAU DE LA COMMANDE ET DE LA RÉCEPTION	32
Section 1 : Inexistence de pièce de demande d'achat.....	32
Section 2. Inexistence d'une sélection des fournisseurs pour les achats	34
Section 3 : Absence de visa de contrôle sur les BL reçus par le RPV	34
CHAPITRE IV : AU NIVEAU DU TRAITEMENT COMPTABLE ET SUIVI COMPTES FOURNISSEURS.....	37
Section 1 : Inexistence de comptabilité des stocks et d'inventaire physique.....	37
Section 2 : Désorganisation au niveau du traitement des documents pour la comptabilité.....	38
Section 3 : Irrégularités du suivi compte fournisseurs.....	41
Section 4 : Tests de conformité et tests de permanence :	44
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	49
PARTIE III :	50
RECOMMANDATIONS.....	50
CHAPITRE V : SOLUTIONS AU NIVEAU DE LA COMMANDE ET RECEPTION	51
Section 1 : Usage d'une DA et visa par les demandeurs.....	51
Section 2 : Sélection des fournisseurs	53
Section 3 : Apposition de Visa et contrôle à la réception des marchandises (bon de livraison et bon de réception) 55	
CHAPITRE V : SOLUTIONS AU NIVEAU DU TRAITEMENT COMPTABLE ET SUIVI DES FOURNISSEURS	58
Section 1 : Tenue d'une comptabilité de stock.....	58
Section 2 : Réorganisation au niveau du traitement des documents comptables	62
Section 3 : Création de fichier fournisseur et réorganisation générale	66
CHAPITRE VII : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS.....	73
Section 1 : Impacts.....	73
Section 2 : Limites des propositions	76
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE.....	I

WEBOGRAPHIE	I
ANNEXES	II
LISTE DES ANNEXES.....	III
ANNEXE : I	IV
ANNEXE II :	V
ANNEXE III :	VI
ANNEXE IV :	XVI
ANNEXE V :	XVIII
TABLES DES MATIERES	XIX

INTRODUCTION GENERALE

Le contexte et l'environnement de l'entreprise ont beaucoup évolué ces dernières années. L'explosion rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ainsi que l'émergence du commerce électronique ont considérablement transformé le paysage du monde des affaires, avec pour corollaires la globalisation des échanges et la concurrence accrue à l'échelle planétaire. Face à cette situation d'interdépendance grandissante dans la plupart des secteurs d'activité, en raison de l'ouverture des marchés à l'international, la forme des entreprises s'est modifiée par l'accroissement des phénomènes comme la délocalisation des firmes, la multiplication des sites, la décentralisation des activités, le partenariat ou d'autres alliances stratégiques entre entreprises.

La recherche de la rentabilité est l'objectif de toute entreprise, cependant les outils de gestion qui aident les entreprises au processus de prise de décision s'avèrent parfois insuffisants. Même les entreprises évoluant dans un milieu stable, non concurrentiel, n'arrivent toujours pas à satisfaire les attentes de tous les acteurs de cet environnement qu'ils soient clients, membres du personnel, actionnaires ou fournisseurs. En effet, dans un contexte où le prix de vente est généralement fixé par le marché; les dirigeants cherchent à maîtriser les facteurs qu'ils contrôlent dans les processus d'acquisition surtout quand il s'agit d'une entreprise qui fait des achats en vue de la revente. Tel est le cas de la société INVEST HOUSE COMMODITIES.

Pour cela, les dirigeants surveillent les différentes fonctions en mettant l'accent au niveau de la fonction achat pour plusieurs raisons : le cycle achats-fournisseurs est considéré dans sa globalité comme fonction névralgique des organisations, la fonction Achat et/ou approvisionnement est au cœur des activités de toutes les entreprises commerciales. Non seulement du fait qu'elle doit satisfaire, par recours au marché extérieur, au moindre coût, les besoins de l'entreprise tout en respectant les contraintes de qualité et de sécurité, mais aussi par l'importance des ressources financières que représentent les charges d'exploitation par rapport à l'ensemble des charges de l'entreprise ayant un impact direct sur le résultat de celle-ci. De plus, le cycle achat est très sensible et offre des opportunités de fraudes auprès des exécutants des dépenses d'achat dans une entreprise.

C'est en ce sens que le contrôle interne, qui est défini d'une manière générale comme étant un ensemble de procédures contribuant à la maîtrise de l'entreprise, est devenu une composante essentielle dans la vie de celle-ci. Comme « un pilier pour l'entreprise », il vise à améliorer les performances de celle-ci par la mise en place de procédures efficaces et par la sauvegarde de son patrimoine; il insère les processus de décision au sein de procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment, et dans quel but. Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus préventif que répressif. Il se compose d'un ensemble de moyens mis en place dans une entreprise sous forme de mesures, de procédures intégrées à son organisation.

L'objectif ultime du contrôle interne est bien la maîtrise des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible. Une autre facette du contrôle interne concerne la fiabilité de l'information financière, rien d'étonnant à ce que le législateur ait privilégié cet aspect ce, malgré les comptes de certaines entreprises, qui ont ébranlé la confiance des investisseurs. Il est, par conséquent, crucial que chaque entreprise, quelle que soit sa taille, son secteur d'activité ou son mode de financement, soit en mesure d'évaluer la qualité de son dispositif de contrôle interne afin de s'assurer qu'il ne recèle aucune faiblesse significative et que l'exposition aux risques de l'entreprise, en phase avec ses objectifs et sa stratégie, soit écartée.

C'est pourquoi, le présent mémoire a pour objet, de voir si le contrôle interne mis en place dans la société permet d'éviter, dans toute la mesure du possible, les irrégularités et malversations pouvant entacher la fiabilité des comptes et avoir une répercussion sur la rentabilité de l'entreprise et surtout de s'en protéger et de les déceler à temps au niveau du circuit achats fournisseurs à travers la question centrale sur la problématique suivante « **l'évaluation des procédures au niveau du cycle achats fournisseurs contribue-t-elle à l'amélioration du système de contrôle interne de l'entreprise ?** ».

En effet, nous voulons, à travers l'étude des procédures d'achats fournisseurs, incluses dans le système de contrôle interne, voir si elles sont efficaces. A l'issue de cette étude, nous ferons éventuellement des recommandations qui, nous l'espérons, pourront résorber les défaillances constatées et améliorer l'efficacité du système.

Les objectifs spécifiques concernent : l'étude des concepts de contrôle interne, la démarche et les outils utilisés pour l'évaluer, le diagnostic du contrôle interne du cycle achats fournisseurs, mettant en évidence les forces et les faiblesses du système. La réalisation d'une telle étude,

du point de vue de la protection et sauvegarde des actifs de l'entreprise, présente un intérêt évident d'une grande importance à ne plus démontrer et, s'inscrit dans la dynamique de sensibilisation à la prise de conscience aux mesures à prendre dans la maîtrise des risques et des impacts pour la société étudiée.

Toutefois, des procédures qui étaient efficaces à un moment donné peuvent se révéler insuffisantes ou même dépassées par la suite. Ceci peut être dû à des mouvements de personnel, à une défaillance de technique de supervision, à des contraintes de temps et de moyens. En outre, le système de contrôle interne a pu être conçu, à l'origine pour répondre à une situation donnée maintenant dépassée, ce qui réduit sa capacité à signaler les risques attachés à des conditions nouvelles. Ou tout simplement, l'organisation mise en place qui avait pour but de sauvegarder le patrimoine n'empêche nullement qu'elle soit efficiente. De plus, pour pouvoir porter un jugement de valeur sur les conséquences du contrôle interne sur l'ensemble des opérations (administratives, commerciales, techniques et financières etc.) de l'entreprise jusqu'à l'établissement des comptes annuels, il faudra avant tout pouvoir en apprécier l'efficacité.

Tous ces constats nous ont guidée dans le choix de notre thème de mémoire de fin d'études qui s'intitule : « **EVALUATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE : CYCLE ACHATS FOURNISSEURS CAS DE LA SOCIETE INVEST HOUSE COMMODITIES MADAGASCAR** ». En effet, il s'avère nécessaire de réviser le système de contrôle interne de la société afin d'informer les responsables concernés sur les faiblesses détectées pour qu'ils puissent remédier rapidement, d'apporter quelques propositions pour améliorer la qualité du contrôle au sein de la société. Les solutions que nous allons proposer ne manqueront pas d'amener des faits positifs sur les activités globales de celle-ci, d'assurer la sauvegarde de la part de marché ainsi que les patrimoines de l'entreprise tant matériel que financier et humain.

Ainsi, nous tenterons dans ce modeste travail d'apporter des éclairages sur un certain nombre de volets de cet outil moderne de management. Ce thème que nous nous proposons d'étudier, est utile pour toutes personnes s'intéressant à la vie de l'entreprise en général et au fonctionnement du dispositif de contrôle interne en particulier, elles pourront y trouver des éléments de réponse pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne fiable d'une part, et d'autre part pour nous-mêmes : nous approfondirons nos connaissances en audit de manière générale, car nous aurons porté successivement les « lunettes » d'auditeur interne et externe.

La méthodologie que nous allons développer dans une section dans la première partie du présent mémoire est basée sur les recherches personnelles, nous avons approfondi les théories acquises ainsi que les travaux dirigés durant le cursus universitaire, des recherches auprès des différents centres de documentation et bibliothèque ont été réalisées. Les consultations des sites web ont constitué une source complémentaire d'informations. En outre, la collection des documents, l'entretien, l'observation directe du fonctionnement auprès des services et responsables concernés, et la participation aux tâches au sein de la société nous ont permis de dégager les données internes de la société. Les résultats ainsi obtenus sont axés sur la prise de connaissance de la société, les procédures existantes et des expériences acquises dans ce secteur d'activité.

Pour atteindre nos objectifs, nous articulerons notre étude autour d'un plan composé essentiellement de trois grandes parties : la première, constituant le cadre théorique, présente le fondement et l'approche du contrôle interne après une revue de littérature adéquate et suffisante ; la seconde, quant à elle, représente l'aspect pratique de l'évaluation du contrôle interne. Dans cette partie, nous mettons véritablement en œuvre la méthodologie pour apprécier le système de contrôle interne d'une entreprise donnée ; enfin, dans la troisième partie les propositions de solutions, les résultats attendus et les recommandations pertinentes allant dans le sens de l'amélioration des performances du système.

PARTIE I

CADRE DE L'ETUDE ET THEORIE

GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE

La prise de connaissance de la société INVEST HOUSE COMMODITIES constitue une étape essentielle qui ne pourrait être dépassée afin de mieux cerner le thème exploré. Nous estimons également qu'il serait nécessaire de présenter les théories concernant le système de contrôle interne sur lesquelles sont basées les analyses effectuées. A part cela, nous avons intégré dans cette première partie la méthodologie appliquée pour parvenir à la rédaction de ce mémoire.

Dans le premier chapitre, nous allons parler de la société Invest House Commodities, de ses activités et produits ainsi que de sa structure organisationnelle. Les concepts théoriques du contrôle interne tels que sa définition, ses objectifs, ses principes généraux, ses différentes composantes, ses limites, son utilité et aussi la démarche et les outils pour son évaluation ainsi que la méthodologie adoptée seront traités dans le second chapitre.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTITE

Pour comprendre le thème étudié, il est nécessaire de situer le cadre de l'étude. Il faut également saisir le mécanisme de fonctionnement de l'entité étudiée. Une entreprise est un système économique de personne, organisée pour produire des services ou des biens pour une autre communauté de personne que l'on appelle clients. Les dirigeants de la société INVEST HOUSE COMMODITIES Sarl se sont fixé comme objectif la maximisation de profit. En effet, ces derniers veulent toujours aller de l'avant malgré les agitations de l'environnement tant interne qu'externe, de l'entreprise. Dans cette optique rentrent des facteurs de production tels les moyens financiers, matériels et humains.

Ainsi, il serait intéressant d'illustrer dans ce chapitre, dans un premier temps, la présentation générale de l'entreprise, ses activités et produits ; et dans un second temps, sa structure organisationnelle.

Section 1 : Généralités sur la recherche

1.1 La société étudiée

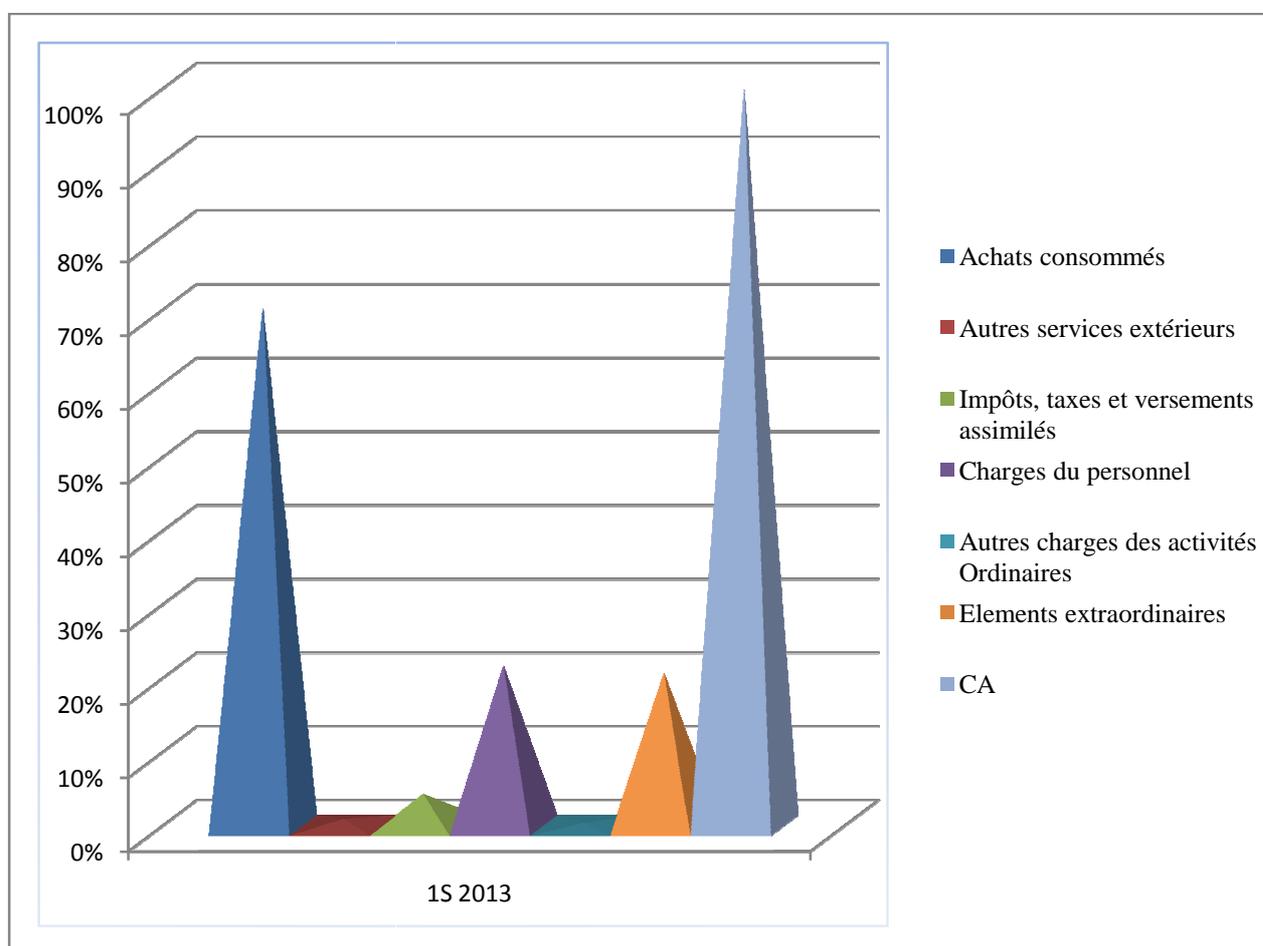
A la demande de la société Agrivet, le cabinet Invest House Consulting a été mandaté pour effectuer une étude de marché pour l'installation d'un point de vente « Distributeur » de ses produits dans la région du Menabe. Les études ont démontré que le marché y est très actif et qu'il y a même des ruptures récurrentes pour certaines denrées essentielles aux agriculteurs de la région. Par ailleurs, ayant pris connaissance que la société Invest House Consulting est le propriétaire de l'ancien local de Somacodis dans la région, les tractations ont été entamées par la société Agrivet pour conclure un partenariat entre les deux sociétés. La société Invest House Consulting étant d'ailleurs la mieux placée pour exploiter convenablement les données marketing et les contacts commerciaux qu'elle a collectés durant sa mission.

C'est dans ce contexte que la société INVEST HOUSE COMMODITIES a été constituée au mois de mars 2010 afin d'exploiter les opportunités d'affaires identifiées dans le cadre de la mission mandatée par Agrivet.

1.2 Activités et produits

La société est une société commerciale. Elle a pour principale activité l'achat et la revente des produits d'élevage, vétérinaires, d'agriculture et de phytosanitaires. Elle a comme politique commerciale la vente en gros et la vente en détail. Elle opère dans divers arrondissements de la ville de Morondava et ses périphériques par l'intermédiaire des points de ventes, des grandes surfaces, des commerciaux et des sociétés individuelles (une sorte de démarcheurs et non de salariés de la société). La société dispose actuellement de 07 points de ventes. Les produits courants commandés auprès de la société sont représentés dans le tableau ci-après. Mais avant, la figure suivante illustre les pourcentages de différentes charges de la société.

Figure n° 1 : Les charges par rapport au CA



Source : Auteur

Nous pouvons voir à partir de ce diagramme que les achats consommés par l'activité représentent plus de 60% du CA.

Tableau n° 1 : Listes des produits

DESIGNATIONS	PRODUITS	FOURNISSEURS
ACARICIDE	Agriculture	AGRIVET
ADDITIFS ALIMENTAIRES	Chimie alimentaire	AGRIVET
ANTI LIMACE	Agriculture	AGRIVET
ANTI-INFECTIEUX AUTRES	Elevage	AGRIVET
ANTI-INFECTIEUX INJECTABLE	Elevage	AGRIVET
ANTI-INFECTIEUX ORAL	Elevage	AGRIVET
ANTIPARASITAIRE EXTERNE	Elevage	AGRIVET
ANTI-TERMITE	Chimie industrie	AGRIVET
CHIMIE INDUSTRIELLE	Chimie alimentaire	AGRIVET
COLORANT RAPHIA	Chimie alimentaire	AGRIVET
DIVERS AUTRES	Elevage	AGRIVET
DIVERS VACCINS	Elevage	AGRIVET
ENGRAIS COMPOSES	Agriculture	AGRIVET
ENGRAIS FOLIAIRES	Agriculture	AGRIVET
ENGRAIS SIMPLES	Agriculture	AGRIVET
FONGICIDES PRODUITS BIO	Agriculture	AGRIVET
FONGICIDES PRODUITS NON BIO	Agriculture	AGRIVET
HERBICIDES	Agriculture	AGRIVET
IDENTIFICATION BOVIDES	Elevage	AGRIVET
INSECTICIDE DE CONTACT	Agriculture	AGRIVET
INSECTICIDES RAMPANTS ET VOLANTS HYGIENE	Chimie industrie	AGRIVET
INSETICIDE SYSTEMIQUE	Agriculture	AGRIVET
MATERIEL D'ELEVAGE	Elevage	AGRIVET
MATERIEL INSTRUMENT VETERINAIRE	Elevage	AGRIVET
MATERIELS AGRICOLES	Agriculture	AGRIVET
MATIEREL ANIMAL	Elevage	AGRIVET
MATIERES PREMIERES	Elevage	AGRIVET
NUTRITION ANIMALE CANINE	Elevage	AGRIVET
NUTRITION ANIMALE MATIERES PREMIERES	Elevage	AGRIVET
PRODUITS D'ENTRETIEN HYGIENE	Chimie industrie	AGRIVET
RATICIDE	Chimie industrie	AGRIVET
RESINE POLYESTER	Chimie alimentaire	AGRIVET
SAMORY	Agriculture	SEPCM
SEMENCES	Agriculture	AGRIVET
SEMENCES	Agriculture	DOMINIQUE
TRAITEMEN DE SOL	Agriculture	AGRIVET
TRAITEMENT DES EAUX	Chimie alimentaire	AGRIVET
TRANSFORMATION LAITIERE	Chimie alimentaire	AGRIVET
VITAMINE MINERAUX ORALE	Elevage	AGRIVET
VITAMINES INJECTABLES	Elevage	AGRIVET

Source : Société Invest House Commodities

Section 2 : Structure organisationnelle

2.1. Attributions des postes

La société dispose actuellement de 20 employés et d'après l'organigramme (voir figure n°02), la direction est assurée par le DG qui veille au bon fonctionnement de celle-ci. Disposant de tous les pouvoirs liés à sa fonction, il cherche à satisfaire les besoins des clients et à recevoir de nouveaux clients pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Il est relié directement au Responsable Administratif et Financier (RAF).

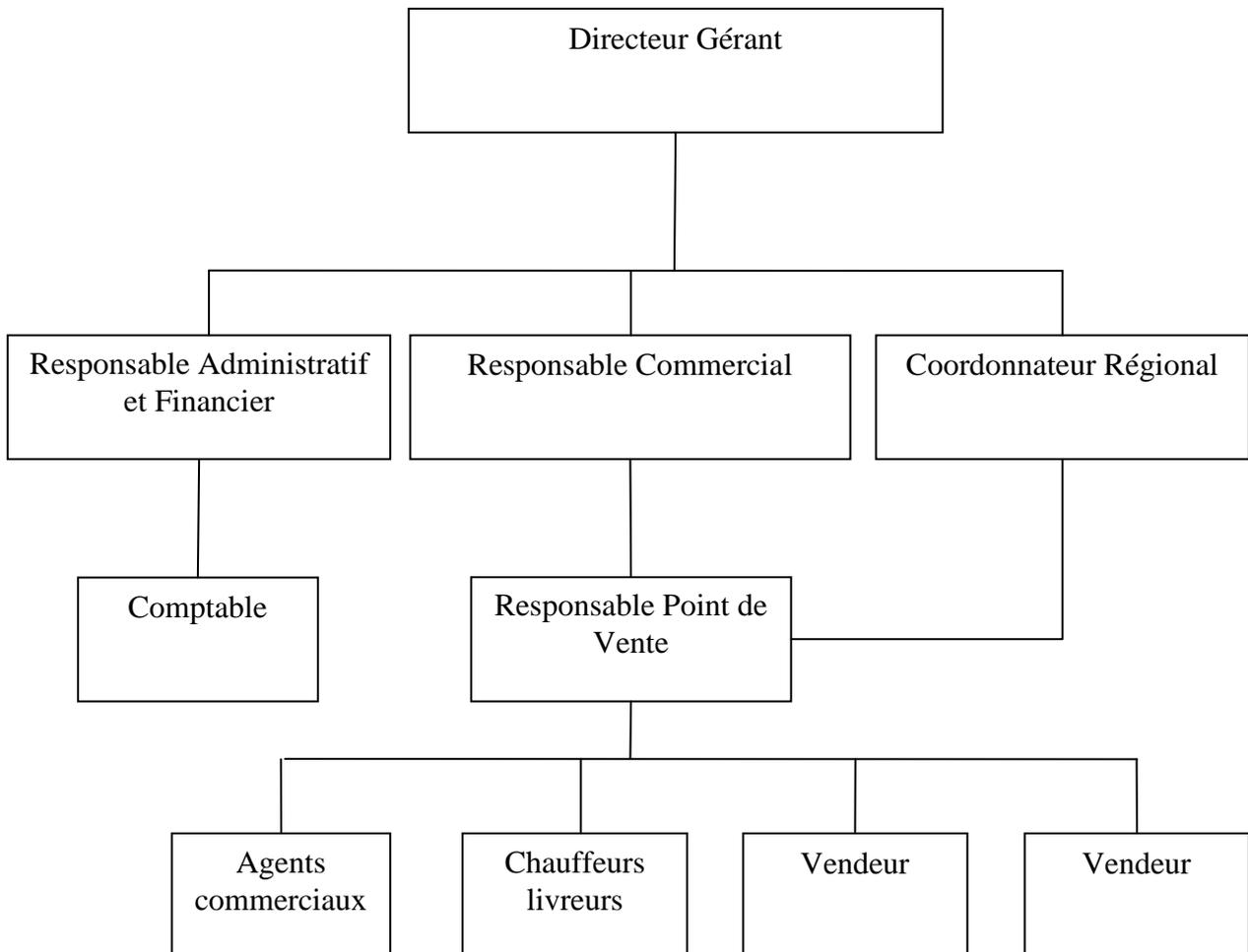
Le RAF s'occupe de tout ce qui est gestion administrative et financière de la société et principalement, la gestion des dossiers contentieux, la gestion des activités administratives qui sont courantes dans la société comme par exemple le nettoyage des bureaux, la gestion des véhicules et du carburant, les entrées et sorties du personnel et des tiers, etc.....En ce qui concerne les tâches financières, celles-ci se rapportent essentiellement à la gestion comptable et à la trésorerie, telles la supervision et la coordination de la tenue des comptes de la société, le contrôle et la validation mensuel des écritures, lettrage et analyse des comptes, la relation avec les banques, l'établissement des états financiers ainsi que l'élaboration des déclarations fiscales. En plus des tâches financières, il s'occupe de la GRH. Le RAF a, sous sa tutelle, le comptable. Ce dernier joue un rôle d'assistance du RAF en ce qui concerne les opérations de la tenue des comptes de la société. Ses tâches concernent essentiellement : le traitement et la saisie des pièces comptables, le suivi et l'analyse des comptes de tiers, l'établissement des états de rapprochement bancaires, le classement des pièces comptables.

Dans la société, le Responsable Commercial (RC) dirige en général les activités de vente et l'achat des produits en collaboration directe avec le Coordonnateur Régional qui coordonne toutes les activités dans la région, et le Responsable point de vente (RPV). Ce dernier encadre les commerciaux et les points de ventes.

2.2. Organigramme

La structure organisationnelle de l'entreprise est représentée dans l'organigramme ci-dessous

Figure n° 2 : Organigramme de la société



Source : Société Invest House Commodities

Conclusion premier chapitre :

Dans ce premier chapitre, nous avons fait une brève présentation de la société INVEST HOUSE COMMODITIES, de ses différents produits et activités, ainsi que de sa structure organisationnelle et des fonctions de chaque responsable. Actuellement, elle monopolise encore le marché du secteur agriculture et élevage dans la ville de Morondava. C'est une grande opportunité pour la société et qui d'ailleurs, mérite une bonne amélioration.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous focaliser sur l'approche théorique du contrôle interne et la méthodologie détaillée de notre recherche

CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Une entreprise doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est pourquoi son évaluation est d'ailleurs une étape importante dans les missions d'audit comptable : « L'auditeur doit acquérir une connaissance suffisante des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier l'audit et concevoir une approche d'audit efficace » (IFAC 1998 : 112). Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au Contrôle Interne au sein de l'entreprise ou qui ne connaissent pas sa définition exacte, en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

Dans ce premier chapitre, nous nous attellerons à définir la notion de contrôle interne ; nous présenterons également les principes qui la sous-tendent, les éléments qui la composent, les limites ainsi que la relation qui la lie au management du risque et aux objectifs de l'entreprise. On traitera également du cadre du Contrôle Interne en déterminant les outils de contrôle interne et la méthodologie adoptée pour notre recherche.

Section 1: Approche théorique

En sus de la définition du contrôle interne, il paraît important, pour une meilleure appréhension de la notion de contrôle interne, d'en définir les objectifs, le périmètre et les composants ainsi que les principes généraux. Nous les aborderons dans cette section.

1.1. Définition du contrôle interne

Les définitions du Contrôle interne sont nombreuses mais nous allons aborder quelques points.

Selon Jacques Villeneuve, Conseiller en gestion : « Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise. » Il est également considéré comme un processus mis en œuvre par la direction, les cadres et le personnel d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux

objectifs suivants: l'optimisation des processus et des activités d'une entreprise ; afin de fournir un travail efficace et à un coût minimal, tout en limitant au maximum les erreurs et les risques, la fiabilité des informations financières et de gestion ; conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Selon l'IFAC5 : « le Système de Contrôle interne (SCI) est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. »

Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), « le contrôle interne est constitué par l'ensemble des 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 de l'entreprise ;
- la conformité des décisions avec la politique de la direction ».

Ainsi, le contrôle interne pourrait être défini comme un moyen entre les mains de la direction d'une entreprise pour la maîtrise des activités et son évaluation qui se traduit comme l'imprégnation dans le système afin d'aider la direction à la prise de décision.

1.2. Objectifs de contrôle interne

Toute entreprise, peu importe sa taille, devrait 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 la détection des erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

Le COSO¹ définit le contrôle interne comme un ensemble de procédures tendant à procurer des garanties « raisonnables » quant à la réalisation de trois objectifs :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la fiabilité de l'information financière ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur.

1.3. Périmètre du contrôle interne

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de Contrôle Interne adapté à sa situation. Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de Contrôle Interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales. Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par la participation concernée en matière de Contrôle Interne.²

1.4. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne, tel que défini par le COSO, comporte cinq composantes :

- l'environnement de contrôle, qui correspond, pour l'essentiel, aux valeurs diffusées dans l'entreprise;
- l'évaluation des risques ;
- les activités de contrôle, définies comme les règles et procédures mises en œuvre pour traiter les risques ;
- l'information et la communication, qu'il s'agit d'optimiser ;

1.5 .Principes généraux du contrôle interne

1.5.1. Principe d'organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation de fonctions convenable.

Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*¹

² BERNARD F. ; GAYARD ROUSSEAU L., « Contrôle interne », Maxima Paris, 2006, 159p

La règle de séparation de fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule : des fonctions de décisions ou opérationnelles, des fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens, les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information), des fonctions de contrôle, ou même simplement deux d'entre elles.

1.5.2. Principe d'intégration

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques, des moyens techniques appropriés.

1.5.3. Principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation (contrôle interne) suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

1.5.4. Principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il 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 et les procédures sont respectées en tout lieu et en tout temps.

1.5.5. Principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Exemple : le procédé informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires

1.5.6. Principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

1.5.7. Principe d'harmonie

C'est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. 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 dû à l'insuffisance de l'effectif du personnel

1.6. Les acteurs du contrôle interne

Tous les membres du personnel ont une responsabilité, plus ou moins grande, en matière de Contrôle Interne. Il est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

Cependant, seules les personnes appartenant à l'entreprise font partie du système de Contrôle Interne car elles contribuent chacune à sa façon à l'efficacité du système. Les tiers peuvent également jouer un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation, mais le simple fait de contribuer directement ou indirectement à la réalisation des objectifs n'implique pas qu'ils font partie du système de Contrôle Interne.

1.7. Limites du Contrôle interne

Quel que soit le soin apporté à l'architecture du contrôle interne, les dirigeants d'entreprise ne doivent cependant pas en attendre qu'elle leur donne l'entière garantie que les objectifs fixés seront atteints. En effet : « Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management et du conseil d'administration quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne³ »

Ces limites sont les suivantes :

- le jugement erroné ;
- les dysfonctionnements ;

³ Verdalle B., Audit comptable et Financier. Economica, Paris ,112 p

- les contrôles outrepassés par le management ;
- la collusion ;
- le ratio coût/bénéfice.

1.7.1. Le jugement erroné

L'efficacité des contrôles sera limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les opérations de la société.

1.7.2. Les dysfonctionnements

Ils peuvent être provoqués par des modifications intervenues dans le fonctionnement habituel : engagement de personnel intérimaire pour des tâches de contrôle, introduction de changement dans les systèmes, sans formation du personnel pour réagir correctement aux premiers signes d'un dysfonctionnement. Ils peuvent être dus à des mauvaises interprétations d'instructions, à des jugements défailants, à des erreurs d'inattention, à des oublis.

1.7.3. Les contrôles outrepassés par le management ;

Le mot « outrepasser » désigne la dérogation illégitime aux normes et procédures prescrites, dans le but soit d'en tirer profit personnellement, soit d'améliorer la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales.

1.7.4. La collusion

Le meilleur système de contrôle interne ne peut éviter la collusion. Le contrôle réciproque des tâches a pour objectifs d'interdire les fraudes et détournements opérés par un membre du personnel, mais l'entente entre deux ou plusieurs personnes qui sont impliquées dans une même procédure peuvent permettre la réalisation d'une malversation.

1.7.5. Le ratio coût/bénéfice

Le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. Si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût / efficacité.

Ainsi, le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches, qui ne se traduit pas systématiquement par leur multiplication.

Section 2 : Méthodologie adoptée

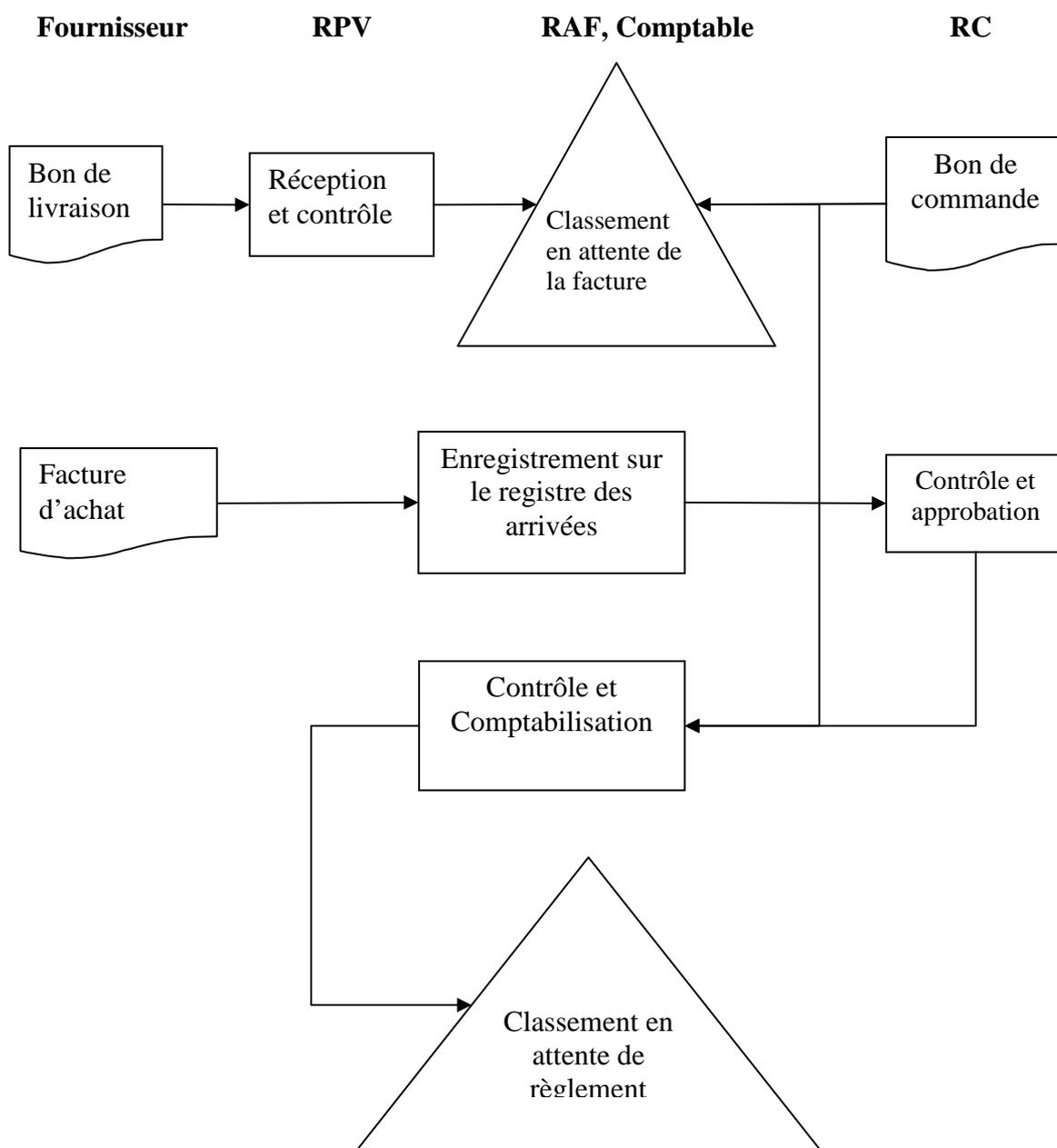
Si le cadre théorique répond au pourquoi de l'étude, le cadre méthodologique, quant à lui, répond au comment. Il s'agit de démontrer de quelle manière nous sommes parvenus à conclure ce travail. Cette section présente l'approche méthodologique adoptée ; il présente également les indicateurs de mesure des composants du contrôle interne.

2.1. Le cycle étudié

Avant d'exposer la démarche d'évaluation, il nous paraît important de faire une description du cycle étudié. Selon DIALLO (2004 :17-24) : « le cycle achat fournisseur regroupe les opérations relatives à l'acquisition des biens destinés à être consommés dans le processus de production ou à être utilisés pour les besoins courants de l'exploitation ».

Le schéma suivant représente une description théorique du cycle achat. Le but est d'indiquer les principaux documents utilisés et leur sens de circulation

Figure n° 3 : Schéma théorique du cycle achats-fournisseurs



Source : recherche personnelle

2.1.1. Explication

Le bon de commande est établi en trois volets par le RC. Le premier volet est transmis au fournisseur, le second au service de la comptabilité et le troisième est archivé. Au moment de la livraison de la commande, le fournisseur délivre un bon de livraison qui est réceptionné et contrôlé par le RPV, puis transmis à la comptabilité pour archivage et enregistrement comptable.

2.1.2. Le cycle achats-fournisseurs

Sur la base de notre revue de littérature, nous avons établi une synthèse à partir des écrits des auteurs BARRY (1996 :19-28), DIENE (2004 :7-14), SAMBE et DIALLO (199 :333-337) et BOUVIER (1990 :61-81) : dont la mise en œuvre permet : de réduire les risques de malversations et d'améliorer les performances de l'entreprise ; élaborer « par le bas » un budget des dépenses d'exploitation (définition préalable des besoins par les différents responsables) ;

- Effectuer un suivi d'exécution budgétaire et rechercher des explications aux écarts constatés. ;
- Les expressions des besoins doivent être matérialisées par des demandes d'achat ;
- Mettre en place un répertoire de fournisseurs avec les références et les prix des articles. Le lancement des commandes doit donner lieu à l'établissement d'un bon de commande. Les bons doivent être prénumérotés ;
- Le lancement des commandes doit être confié à un agent ou à un service unique ;
- Le lancement des commandes doit être autorisé par un responsable désigné par la direction ;
- Suivi/relance des fournisseurs par l'agent ou le service chargé des commandes ;
- La réception et le contrôle des articles doivent être confiés à un agent ou à un service unique. Séparer les services approvisionnement, réception des commandes et magasin ;
- La livraison des articles doit être accompagnée d'un bon de livraison du fournisseur ;
- Un bon de réception pré numéroté doit être établi pour chaque réception de commande. La livraison des articles doit être accompagnée ou suivie d'une facture délivrée par le fournisseur ;
- Les factures reçues doivent être inscrites sur un registre « courriers arrivés » puis numérotées et datées. Inscire la mention « copie » ou duplicata sur les doubles des factures, dès leur réception ;
- Effectuer le rapprochement facture/bon de commande/bon de réception et matérialiser par visa et signature sur les factures, ce rapprochement effectué ;
- La comptabilisation d'une opération d'achat doit être effectuée au vu de la liasse de bon de commande-bon de livraison-facture. Indiquer sur les factures des références de comptabilisation (pièce comptable, imputations comptables), ou joindre à chaque facture une fiche d'imputation comptables de ces éléments ;

- Réaliser une séparation des fonctions de lancement des commandes, réceptions des commandes et comptabilisation des opérations d'achat ;
- Effectuer une analyse périodique des comptes fournisseurs pour rectifier les erreurs d'imputation, relever les soldes restés longtemps créditeurs et effectuer les relances nécessaires ;
- Les procédures d'achat doivent être décrites dans un manuel interne des procédures.

2.2. Démarche d'évaluation

Notre démarche d'évaluation comporte essentiellement trois phases : la phase de prise de connaissance des procédures et la phase d'évaluation du contrôle interne et la formulation des recommandations.

2.2.1. Prise de connaissance

Cette phase a consisté en la recherche des informations générales sur l'entreprise et de la procédure étudiée. Elle n'est possible qu'après avoir sélectionné le cycle achats fournisseurs comme étant significatif au regard de la fréquence des opérations s'y rattachant et du volume des transactions. Nous avons passé en revue des documents relatifs à l'entreprise, à son environnement et à son fonctionnement, notamment les documents sociaux de la société, les notes de services, les différents codes et lois, la presse locale. Nous avons également consulté des ouvrages et des sites Internet qui sont rapportés dans la bibliographie. Nous avons eu enfin des entretiens avec certains responsables de la société, afin de nous familiariser avec l'entreprise et son activité.

2.2.1.1. Recherche des informations

Nous avons consulté des documents internes de l'entreprise, à savoir les statuts, les notes de services, ainsi que des documents externes comme les lois sur les sociétés commerciales, des ouvrages spécialisés de la bibliothèque universitaire, ayant trait au thème et des sites internet tels que le www.wikipedia.com, le www.memoireonline.com, le www.mesupres.gov.mg, etc.

2.2.1.2. Traitements des informations

Pour leur traitement, les informations collectées ont été triées et hiérarchisées dans le but de n'en garder que celles qui sont pertinentes et nécessaires. Toutefois, il convient de noter que seules les parties d'ouvrages se rapportant au sujet ont été lues.

2.2.1.3. Entretiens avec les responsables

Nous avons ensuite effectué des entretiens guidés (voir annexe n° IV) avec les principaux intervenants pour recueillir des informations générales sur l'entreprise et son fonctionnement, afin d'avoir une vision générale des risques encourus par la société, ainsi qu'une meilleure connaissance du cycle étudié et du circuit de traitement des informations. Au cours de ces entretiens, nous avons administré un questionnaire de prise de connaissance (voir annexe n° V). A cet effet, nous avons eu des interviews avec les responsables tels que :

- le Directeur Gérant ;
- le Responsable Administratif et Financier ;
- le Responsable Commercial ;
- et le Comptable.

Nous avons complété les descriptions narratives qui nous ont été faites, par l'administration d'un questionnaire de contrôle interne (voir annexe n° III), l'établissement des diagrammes de circulation et des grilles de séparation des tâches (voir annexe n° II) et enfin par une narration écrite. Les entrevues se sont toutes déroulées au bureau de chacun et ont duré à peu près 30mn au maximum par entretien.

2.2.1.4. Diagramme de circulation (DCD)

Le DCD est l'outil utilisé par l'auditeur lors de l'évaluation du système de contrôle interne pour décrire l'enchaînement des tâches et du flux donnés pour une opération ou un cycle donné. La combinaison de deux formes (présentation narrative et graphique) permet de fournir des informations relatives pour la compréhension du système et l'identification des forces et faiblesses du contrôle interne. La description narrative est employée dans le cas où le système est peu complexe ou relativement court. Toutefois, elle permet difficilement à l'auditeur de suivre toutes les étapes du cycle et partant, d'en identifier les forces et faiblesses.

La description graphique ou DCD est la manière la plus efficace de faire ressortir la circulation des documents à travers tous les services de l'entreprise, en cas de système complexe, la DCD facilite généralement une compréhension plus rapide d'un système par l'utilisation de symbole. Nous avons alors élaboré des DCD, sur la base des informations recueillies. Ces diagrammes présentent les documents utilisés dans le cycle, et le sens dans lequel ils circulent dans l'entreprise

2.2.1. Phase d'évaluation du contrôle interne : outils et tests

Après la prise de connaissance, nous allons présenter dans cette phase les outils et tests d'évaluation. Il y a deux types d'outils : les outils de description tels que : l'observation physique, la narration, l'organigramme, le diagramme de circulation (DCD), la grille d'analyse des tâches et les outils d'interrogation dont le QCI. Quant aux tests, ils sont de deux ordres : les tests de conformité et les tests de permanence.

2.2.1.1. Tests de conformité et test de permanence

Nous avons appliqué des tests de conformité pour nous assurer de la réalité de la procédure telle qu'elle nous a été décrite. Par tirage aléatoire, nous avons sélectionné, pour chaque cycle au moins deux opérations, dont nous avons suivi l'exécution du début à la fin, tout en vérifiant les contrôles mis en place et leur matérialisation sur les documents.

Nous avons également administré des tests de permanence pour nous assurer de l'application effective et permanente des forces qui ont été identifiées. Ces tests ont été effectués sur des échantillons de pièces justificatives (Bon de commande, factures,...). Notre échantillon a porté sur un total de 6 factures choisies au hasard sur un lot d'à peu près 100.

2.2.1.2. Evaluation préliminaire

La première évaluation du contrôle interne est faite normalement sur la base du questionnaire et de la grille d'analyse, nous déterminons à ce stade les points forts théoriques du contrôle interne et les points faibles du contrôle interne. Dans cette phase, nous avons identifié les forces théoriques et les faiblesses de conception du système de contrôle interne. Les forces sont ici qualifiées de théoriques car elles n'ont été identifiées que sur quelques opérations. On ne peut donc pas à ce stade juger de leur existence permanente. Elles sont détaillées dans le second chapitre de notre étude.

2.2.1.3. Questionnaire de contrôle interne (QCI)

C'est l'outil complémentaire aux diagrammes dans l'évaluation du contrôle interne. Il permet de s'interroger sur l'aptitude des systèmes à répondre aux objectifs de contrôle interne spécifique à chaque cycle étudié. En fonction de la nature et de l'ampleur des opérations dans le système étudié, l'évaluation du contrôle interne peut se limiter au seul questionnaire de contrôle interne qui devient dans ce cas un outil indépendant.

Le QCI est composé de question pré établies (check List) relatives à chaque cycle d'activités de l'entreprise. C'est donc un guide standard qui nécessite des adaptations selon les circonstances et les spécificités de chaque entreprise afin de pouvoir répondre adéquatement aux objectifs fixés. Nous avons utilisé, un questionnaire de contrôle interne pour déceler les forces et les faiblesses afin de compléter les descriptions narratives. Il s'agit, pour l'essentiel, des questions fermées c'est-à-dire, conçues de telle sorte que les réponses se font par « oui » ou par «non ».

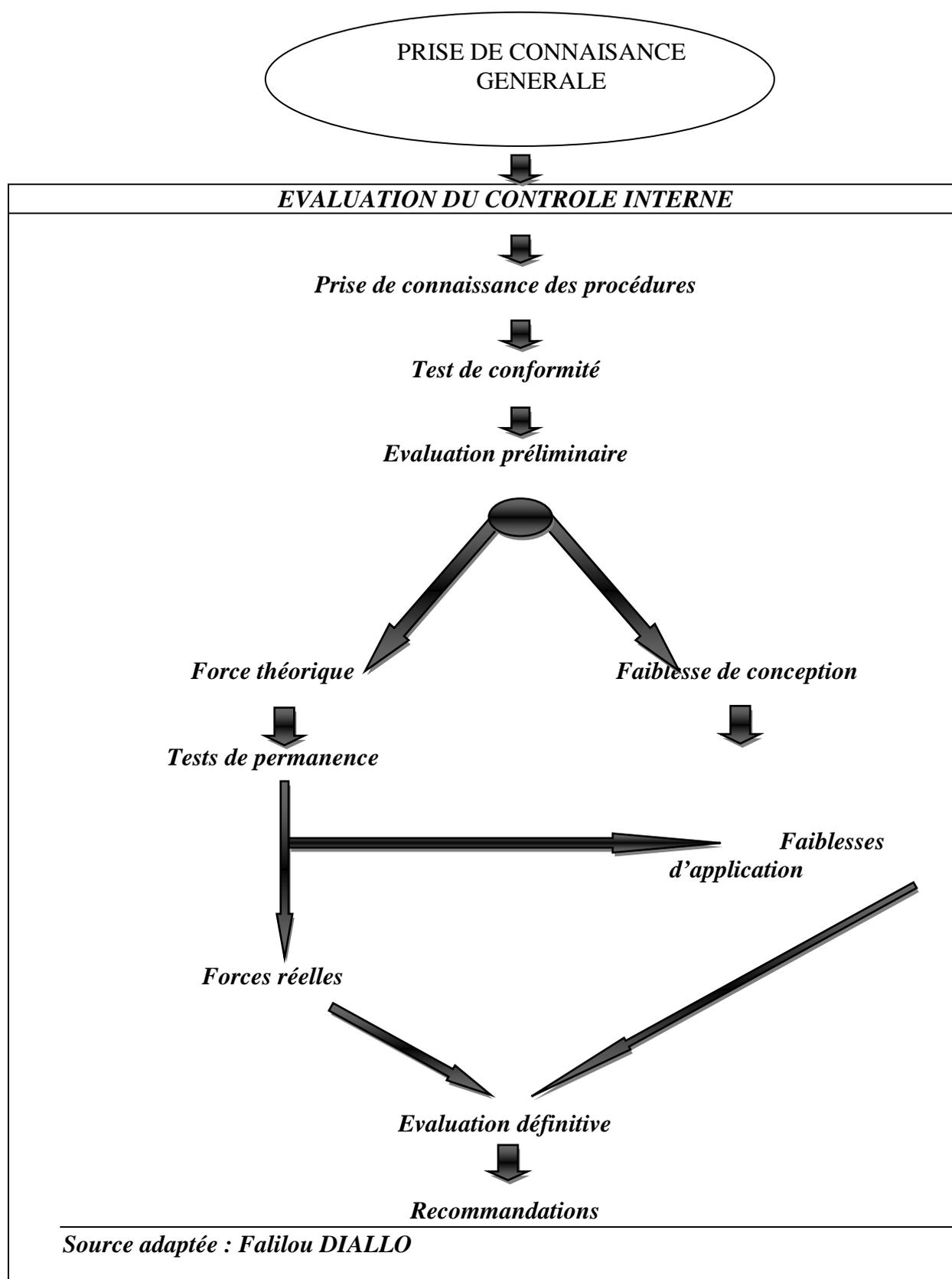
2.2.1.4. Grille de séparation des taches

Puis nous avons établi des grilles de séparation des taches pour mettre en évidence les cumuls des taches incompatibles et avons effectué une narration écrite. Ce sont des tableaux à double entrée, comportant d'une part, les opérations réalisées et d'autre part, les exécutants répartis dans les différents services concernés (voir annexe n°II). Les grilles d'analyses de contrôle interne servent à détecter les cumuls de fonction. 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.

2.2.3. Evaluation définitive et formulation des recommandations

Enfin, une évaluation définitive nous a permis de faire une analyse approfondie des faiblesses constatées, avec leurs impacts sur le contrôle interne et les conséquences éventuelles pour l'entreprise. Cette évaluation définitive a abouti à la formulation de recommandations dans le but d'améliorer les performances du système de contrôle interne. Le schéma de la démarche méthodologique est donné ci-dessous.

Figure n° 4: Le schéma de la démarche d'évaluation



D'après cette figure, la détection des forces et faiblesses du système de contrôle interne suit une étape de longue haleine. Dans un premier temps, il faut maîtriser le système de CI déjà en place. Ensuite, il est nécessaire de passer à plusieurs tests ou évaluations pour faire ressortir les atouts de ce système.

Section 3 : Modèle d'analyse et éléments de mesure des variables

Notre démarche d'évaluation est sous tendue par un modèle d'analyse comportant un certain nombre de variables et leurs éléments de mesure. Nous les présentons dans cette section.

3.1. Etude des variables du modèle

3.1.1. Les variables indépendantes

Ce sont les éléments dont la modification a une influence directe sur les objectifs assignés au contrôle interne par la direction de l'entreprise. Pour notre cas, il s'agit du Cycle achats-fournisseurs : il regroupe des opérations relatives à l'acquisition des biens destinés à la vente ou à être utilisés pour les besoins courants de l'entreprise (fournitures diverses).

3.1.2. Les variables dépendantes

Ce sont les éléments qui subissent l'influence des variables indépendantes : une modification des variables indépendantes entraîne un effet sur ces derniers.

Il s'agit des objectifs assignés au contrôle interne par la direction, c'est-à-dire :

- Sécurisation de l'information financière (fiabilité et exhaustivité)
- Sécurisation des actifs physiques et monétaires de l'entreprise
- Optimisation des opérations

Ainsi, l'évaluation pratique que nous effectuerons, a pour but de déterminer si la structure actuelle du contrôle interne de l'IHC permet l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés par sa Direction. (Voir tableau n°03)

3.2. Les indicateurs (de mesures) et leurs mesures

Aux variables du modèle d'analyse sont associés des dimensions, des indicateurs de mesure ainsi que leurs éléments de mesure. Ils sont présentés dans les tableaux ci-dessous. (voir tableau n°2)

Tableau n° 2: les indicateurs et leurs mesures (variables indépendantes)

Les variables indépendantes	Les dimensions	Les indicateurs de mesure	Leurs mesures
Le cycle achats-fournisseurs	Gestion optimale des achats	Vérification en quantité et en qualité des commandes reçues	Existence d'un contrôle de conformité à la réception
		Suivi des commandes	Existence d'un système de suivi/relance des fournisseurs
		Existence de la traçabilité dans les processus des achats	Existence des pièces justificatives d'achat (Bons de commande, factures, bons de réception et de livraison)

Source : Auteur

Tableau n° 3 : les indicateurs et leurs mesures (variables dépendantes)

Les variables dépendantes	Indicateurs	Mesures
La sécurisation de l'information financière (fiabilité et exhaustivité)	Existence de la traçabilité de l'information	Existence de la piste d'audit : Présence de toutes les pièces justificatives ayant conduit -à des imputations comptables -à la production d'états de synthèse (grand livre, compte de résultat comptable et analytique, rapports de gestion, etc.,...) Conformité entre états de synthèse et les données de la comptabilité générale et analytique
		Conditions de conservation des informations (archives avec précision, accès réservés aux personnes habilitées par la direction)
	Sécurisation des systèmes informatiques	Existence de code d'accès individuels
	Existence de contrôles d'origine externe	Contrôles des documents par des organes indépendants, de préférence reconnus par l'autorité publique, tels que les cabinets d'expertise comptable
Sécurisation des actifs physiques et monétaires	Vérification périodique par le DG ou par le responsable désigné par lui, de l'application effective des procédures (vérifications visuelles, arithmétiques, confirmation d'information auprès des tiers comme les banques, les clients ou les fournisseurs)	Absence de vols ou de malversations
	Existence de contrôles d'origine externe à l'entreprise	Contrôles par des organes indépendants, de préférence reconnus par l'autorité publique, tels que les cabinets d'expertise comptable
Pertinence de l'information	Fréquence des reporting à la direction	Périodicité rapprochée (par exemple : hebdomadaire)
	Existence d'outils adaptés de recherche et de collecte d'informations	Existence de l'outil Internet Existence de sondages de marchés (études de marchés, enquêtes de satisfaction de la clientèle...)
Optimisation des opérations	Suppression ou réduction des zones de gaspillages des ressources	Réduction des coûts d'exploitation

Source : Auteur

Nous pouvons résumer dans le tableau suivant les étapes de l'évaluation du contrôle interne ainsi que les différents techniques et outils utilisés

Tableau n° 4 : Synthèse des étapes d'évaluation du contrôle interne

Etapes	Objectifs	Techniques et outils utilisés
Prise de connaissance des procédures	Comprendre les cycles opérationnels et le circuit de traitement des informations	-Interview -Description narrative -Narration écrite -Flow chart
Tests de conformité	S'assurer que les procédures existantes sont conformes aux descriptions théoriques	-Sondages -Observation physique
Evaluation préliminaire	Identifier les forces théoriques et les faiblesses de conception	-QCI -Grille de séparation des tâches
Tests de permanence	Identifier les forces réelles (points forts existants de façon permanente sur l'échantillon testé pour chaque cycle) ; Identifier les faiblesses d'application (points forts non appliqués)	-Sondage -Observation physique -Vérifications -Rapprochements
Evaluation définitive	Dégager les impacts des faiblesses sur le contrôle interne et les risques encourus par l'entreprise	
Recommandations	Formuler des recommandations pour l'amélioration du contrôle interne	

Source : Auteur

3.3. Limites de la recherche

Tout travail de recherche se trouve en butte à certains obstacles tels le tri des informations, la disponibilité des personnes à interviewer. Toutefois, la plus grande difficulté à laquelle nous avons été confrontées, c'est l'indisponibilité des informations car il n'y avait pas de responsable des achats, ce qui fait que les informations qu'on nous fournissait n'étaient pas pertinentes. Il a fallu attendre 3 mois pour qu'il y ait une décision de remplacement avec une personne habilitée qui va pouvoir nous donner les informations adéquates afin que nous puissions continuer notre étude.

Par conséquent, compte tenu du temps qu'il nous a fallu pour disposer des informations et ensuite du délai imparti pour le dépôt du mémoire, nous estimons n'avoir pas été suffisamment préparée à la conduite de l'étude. Malgré ces nombreuses contraintes rencontrées, le mémoire a pu être rédigé en accord avec les normes et directives de l'administration de l'université.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie, nous avons défini le contrôle interne, ses principes et ses composantes, nous avons donné une description théorique du cycle achat-fournisseur, exposé la démarche théorique d'évaluation. Nous avons également exposé la démarche théorique ainsi que les outils et les tests et enfin présenté l'approche méthodologique adoptée, pour l'évaluation du terrain.

Dans notre description théorique, nous avons donné une liste non exhaustive de dispositifs et de pratiques qui, s'ils sont mis en place, permettent de disposer d'un contrôle interne fiable. Il y a lieu de préciser qu'en fonction de la taille de l'activité et de l'effectif du personnel de l'entreprise, ces éléments peuvent être appliqués en totalité ou en partie, ou même autrement redéfinis. Ainsi par exemple, selon SAMBE et DIALLO (1999 : 343) « Dans le cadre d'une petite entreprise où il n'est pas possible de réaliser une séparation très poussée des tâches, le dirigeant pourra s'impliquer personnellement dans les tâches les plus essentielles. »

Au moment d'aborder l'étude d'un cas réel, il convient également de garder à l'esprit que :

- Le contrôle interne, aussi élaboré soit-il, reste soumis à des limites qui lui sont inhérentes COOPERS et LYBRAND (1998 : 5)
- L'évaluation lui-même reste soumise à des risques d'ordre humain (risques de non détection) qui peuvent influencer l'appréciation qu'il portera sur le contrôle interne de l'entreprise OBERT (200 : 50)

PARTIE II :

ANALYSE ET EVALUATION CRITIQUE DE L'EXISTANT

Afin de mener à bien l'évaluation du système de contrôle interne, il existe des préalables que toute société doit considérer et cela, conformément aux théories que nous avons exposées auparavant. A cet effet, cette partie va traiter tous les points qui méritent d'être aménagés au niveau des procédures du cycle achats-fournisseurs afin qu'elle converge vers la réalisation des objectifs de la société. Aussi, nous allons aborder les risques et impacts des faiblesses détectées, pour l'entreprise. Cette partie va donc être scindée en deux chapitres et va développer successivement :

- L'analyse au niveau de la commande et de la réception, et
- L'analyse au niveau du traitement comptable et suivi des comptes fournisseurs

L'ensemble des faiblesses décelées résulte en général des défaillances du fonctionnement du système de contrôle interne. Cette partie a donc pour objet essentiel d'apprécier les risques potentiels liés à chaque faiblesse.

CHAPITRE III : AU NIVEAU DE LA COMMANDE ET DE LA RÉCEPTION

Le cycle achat fournisseurs regroupe toutes les fonctions relatives aux achats, depuis la budgétisation des dépenses jusqu'au règlement des fournisseurs. Ce cycle commence par l'expression d'un besoin à satisfaire par un acte d'achat et se termine après que la commande a été livrée, reconnue conforme en qualité et en quantité, stockée, et que le fournisseur a été dûment payé. Il concerne également tous les achats, à savoir achats de marchandises et services, fournitures et matériels. Les achats effectués sont répartis en fonction des formes de règlement possibles. Ainsi, il y a les achats avec règlement par espèces, par chèque et par virement. Chaque commande est suivie selon le délai d'exécution par le responsable commercial qui relance systématiquement les fournisseurs lorsque la date de livraison est dépassée.

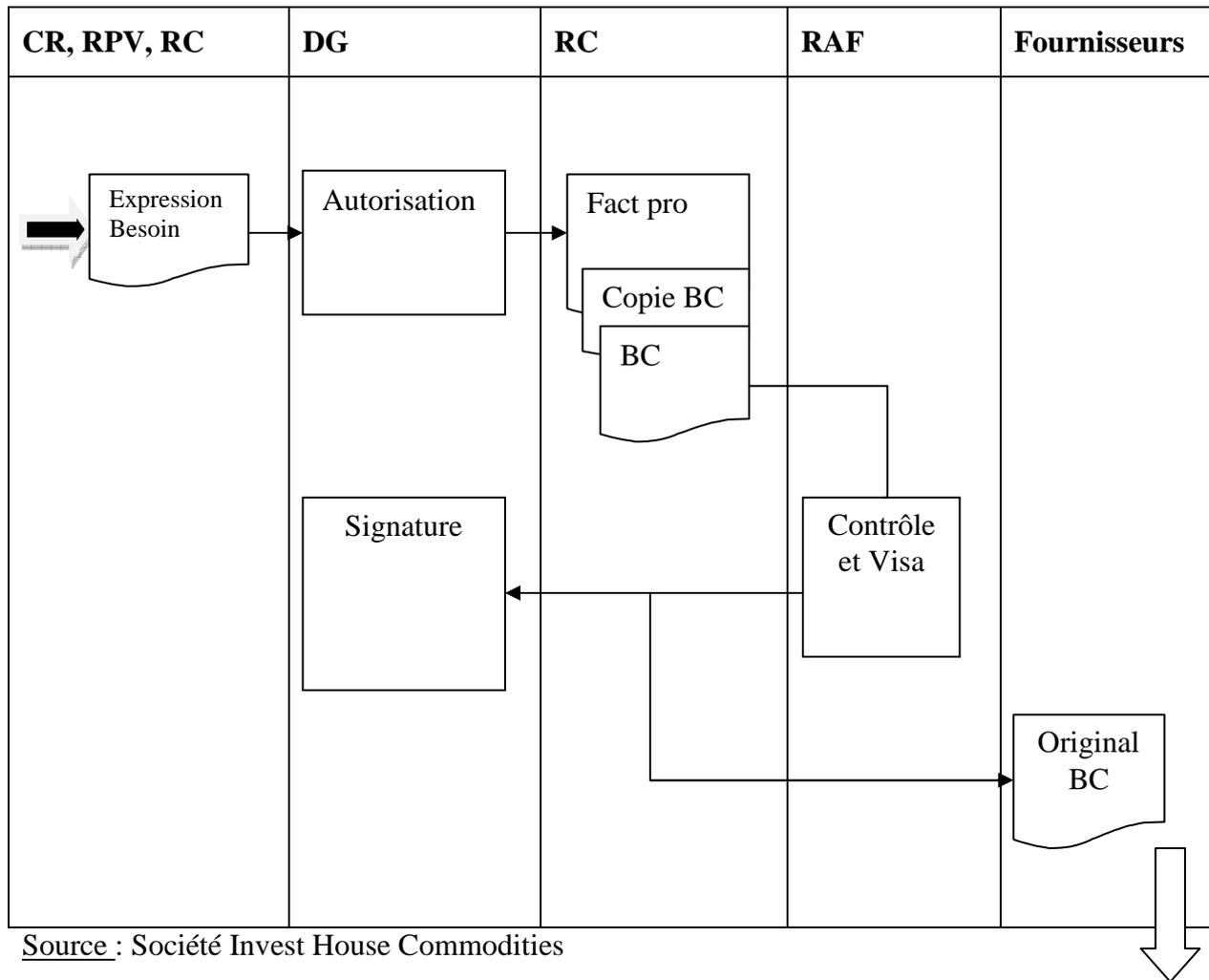
Dans le présent chapitre, nous ferons une description de la procédure de lancement et de réception des commandes, complétée par un diagramme de circulation ou flow chart ainsi qu'une analyse des forces et faiblesses avec les risques et impacts de ces dernières pour l'entreprise.

Section 1 : Inexistence de pièce de demande d'achat

1.1. Description de la procédure

Les demandes d'achat émanent du RPV en ce qui concerne les marchandises et les emballages, du CR en ce qui concerne les matériels, et du responsable des achats en ce qui concerne les fournitures de bureau et achats divers. Les demandes d'achats sont exprimées verbalement. Tous les achats doivent être effectués après l'émission des bons de commande (BC). Les commandes lancées par le demandeur doivent être autorisées par le Directeur Gérant (DG) et sont établies par le RC sur la base de la situation des stocks. Après contrôle et visa du RAF, le RC fait un rapprochement avec la proforma et vérifie les BC eu égard des tarifs et conditions de règlement particulières. Il effectue le traitement informatique et fait l'édition des bons de commande en (3) exemplaires dont un exemplaire sera conservé pour contrôle de la facture. Le bon de commande est ensuite signé par le Directeur Gérant (DG).
Ci-après le DCD du bon de commande

Figure n° 5 : Diagramme de circulation : Bon de Commande



1.2. Résultats des analyses

Au niveau de la commande, nous avons constaté comme points forts le respect de la séquence numérique permettant de suivre les éventuelles ruptures. Nous avons également observé que les bons de commande (BC) sont prénumérotés. L'entreprise ne fait pas usage de demandes d'achat mais cela est compensé par l'approbation obligatoire, par signature du Directeur Gérant. Cette autorisation est faite sur la base de la nature de la dépense (Investissement ou fonctionnement) et du montant. L'existence de factures et de BL pour presque tous les achats, facilite les contrôles et réduit les risques d'achats fictifs. Les bons de commande établis en trois (3) exemplaires, sont partagés aux différents intervenants tout en renforçant le système de contrôle interne. Par exemple, un exemplaire du bon de commande est remis systématiquement au RAF afin de lui permettre d'assurer un contrôle après réception des factures fournisseurs. En outre, les factures reçues, accompagnées du BL et du BC, sont inscrites par le RC sur un registre des courriers « arrivées-départs », puis numérotées et

datées ; cela facilite les recherches des factures et peut être un moyen de preuve en cas de litiges avec un fournisseur.

Cependant, l'inexistence de pièce de DA présente un problème de traçabilité et de difficulté à retrouver aisément les demandeurs en cas de besoin, vu que les besoins sont exprimés verbalement. De plus, nous avons constaté que les BC ne sont pas signés, cela empêche alors un suivi correct des émetteurs de bons de commande entraînant une difficulté à situer les responsables en cas de litige (surtout les cas des fournitures de bureaux ou d'entretien).

Section 2. Inexistence d'une sélection des fournisseurs pour les achats

2.1. Manque de choix de fournisseurs

L'entreprise ne fait pas de sélection des fournisseurs en ce qui concerne les achats locaux. Bien souvent, elle a ses fournisseurs habituels auxquels elle est liée par des accords exprès ou simplement tacites. Elle n'éprouve ainsi, le besoin de recourir aux services d'autres fournisseurs que pour se procurer des biens nouveaux ou pour lesquels ses fournisseurs habituels ne sont pas en mesure de la satisfaire. Cette situation qui semble de tout repos, ne correspond pas toujours à l'intérêt de la société ;

2.2. Risques pour l'entreprise

L'inexistence de sélection des fournisseurs représente, pour la société, le risque des achats fictifs, la surfacturation des articles commandés ; le règlement d'une prestation non effectuée ou de biens non livrés, le non-respect des termes de la commande par le fournisseur. Le risque de consultation faussée et le risque de collusion. Mais également le choix du mauvais fournisseur ne permettant pas l'acquisition des marchandises dans les meilleures conditions de prix, qualité et délai : le risque de fournisseurs potentiels non consultés.

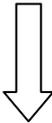
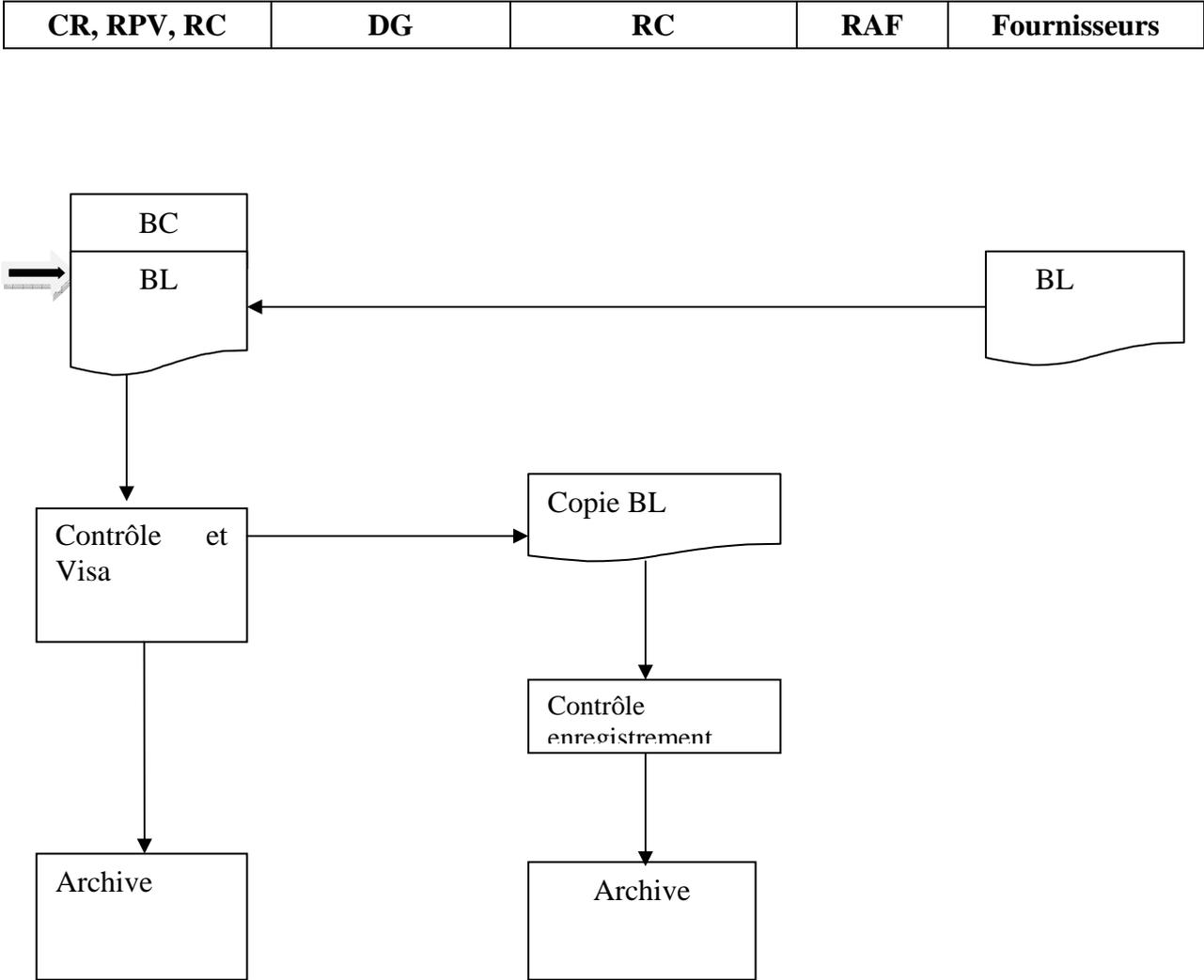
Section 3 : Absence de visa de contrôle sur les BL reçus par le RPV

3.1. Description de la procédure

Normalement, à la livraison des articles, le fournisseur délivre un bon de livraison (BL) et une facture. Le RPV, accompagné du CR, réceptionne et contrôle toutes les commandes avec les BL du fournisseur et émet un bon de réception. Ensuite, il fait les vérifications, appose un

cachet et signe le BL, enregistre les entrées et effectue la mise à jour de la fiche de stock. Il conserve un exemplaire du BL. Les manquements ou défauts sont immédiatement signalés. La figure suivante illustre le DCD lors de réception de la commande.

Figure n° 6 : Diagramme de circulation : réception de la commande



Source : Société Invest House Commodities

3.2. Résultats des analyses

Nous avons identifié les points forts suivants : les réceptions des marchandises ou articles sont matérialisées sur des bordereaux de livraison délivrés par les fournisseurs. Ces documents sont donc distincts des BC. Le RPV qui est souvent épaulé par le CR, fait des vérifications et rapprochements avec le BC.

Toutefois, nous avons constaté qu'aucun BL n'est signé par le RPV. Ceci représente un risque en quantité et en qualité des marchandises reçues, car le contrôle peut ne pas avoir été effectué par le RPV. Il n'y a donc aucun moyen de s'assurer que le contrôle en qualité et en quantité des marchandises reçues a été effectué. En outre, la découverte tardive des marchandises non conformes entraîne un retard de leur restitution, mais aussi un risque de litige avec le fournisseur.

Conclusion :

Ce troisième chapitre a mis en exergue l'analyse du thème en évoquant les points forts et les points faibles, au niveau de la commande et la réception des marchandises, tant sur le système de contrôle interne que sur l'entreprise en général. Il a été constaté que la société est confrontée à des difficultés préjudiciables à son fonctionnement mais qui sont indépendantes de sa volonté. Dans le chapitre suivant, nous allons aborder l'analyse au niveau du traitement comptable et le suivi des comptes fournisseurs

CHAPITRE IV : AU NIVEAU DU TRAITEMENT COMPTABLE ET SUIVI COMPTES FOURNISSEURS

L'apport du contrôle interne dans le cycle achat est de garantir l'exhaustivité de l'enregistrement des factures. Par ailleurs, les erreurs d'enregistrement pourraient être détectées par des procédures adéquates. « L'Analyse du système de contrôle interne de la fonction achats-fournisseurs doit permettre de s'assurer que la séparation de fonctions est suffisante ; tous les produits expédiés ou services rendus sont facturés et enregistrés sur la bonne période ; tous les avoirs sont comptabilisés sur la bonne période ; les prix pratiqués (brut, remises, ristournes...) sont dûment autorisés ; les achats effectués sont correctement évalués ; tous les achats (avoirs) enregistrés sont correctement imputés⁴ ».

Cette évaluation est faite sur la base de la grille de séparation des fonctions et des questionnaires de contrôle interne. Nous allons essayer de dégager les points forts et les points faibles du système au niveau du traitement comptable et suivi des comptes fournisseurs.

Section 1 : Inexistence de comptabilité des stocks et d'inventaire physique

1.1. Description de la procédure

Les factures reçues, accompagnées du BL et du BC, sont inscrites sur un registre des courriers « arrivées-départs », puis numérotées et datées ; cela facilite les recherches des factures et peut être un moyen de preuve en cas de litige avec un fournisseur.

1.2. Risques et impacts

L'inexistence de comptabilité de stock et d'inventaire physique favorise le risque de vol dans l'entreprise, il y a également mauvaise évaluation du stock. On ne peut pas alors s'assurer que les entrées de stock font l'objet d'un contrôle régulier par le RAF. Ceci représente une difficulté de suivi des stocks en quantité et en valeur, entraînant des dépenses élevées ; qui se traduit par des pertes financières, la valeur des stocks aux états financiers peut être erronée du fait d'une mauvaise appréciation de celui-ci.

⁴ COOPERS et LYBRAND, La nouvelle pratique du contrôle interne, éditions, organisations, Paris, 378 pages

En outre, l'usage des fiches de stock comme outils de vérification lors des inventaires physiques n'est pas sûr, alors que la recherche des causes de décalage entre stock physique et théorique est très difficile à établir si les fiches de stock ne sont pas fiables.

Des travaux d'inventaire parfois inopinés chaque année constitueraient une force pour l'entreprise afin de constater des cas d'écarts entre le stock physique et le stock comptable. Mais, il sera alors difficile de situer leur origine. Il pourra y avoir des vols de marchandises dont la cause serait impossible à savoir.

Section 2 : Désorganisation au niveau du traitement des documents pour la comptabilité

2.1. Description de la procédure

Le comptable, dès réception des factures accompagnées des justificatifs requis, procède à l'enregistrement comptable et inscrit les références de comptabilisation (numéro de pièce comptable, imputations comptables), cela facilite la vérification des écritures afin d'éviter les enregistrements multiples. Aucun enregistrement comptable ne peut être effectué sur la base du duplicata de factures sauf sur autorisation du DG et du RAF.

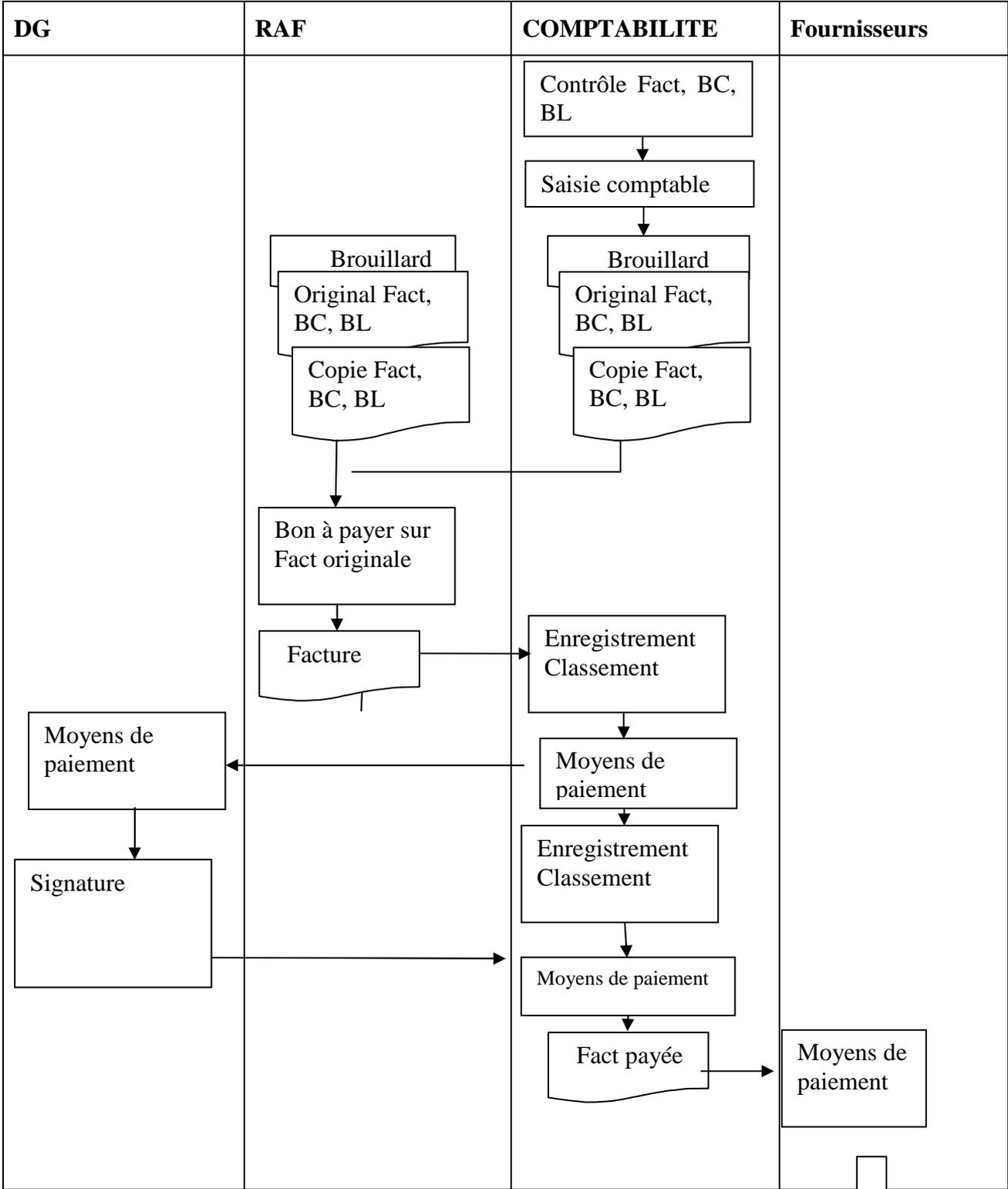
Avant toute comptabilisation de facture directement dans le système, le comptable vérifie que le montant est correctement évalué. Il effectue également les rapprochements avec le BC et le BL ou l'attestation de service auxquels la facture est jointe. Il dispose d'une autonomie quant à la création de code pour les nouveaux fournisseurs agréés. Evidemment, ce code pourra être revu par le RAF. Ceci permet de ne pas retarder la comptabilisation des factures. Le comptable, après les contrôles, procède à l'enregistrement comptable dans le système SAARI, en indiquant les éléments suivants sur la facture : numéro du journal, numéro du brouillard et numéro de compte. Après la saisie, il édite un brouillard qu'il transmet au RAF avec les pièces. Ce dernier fait des contrôles et vérifie que le BC, le BL sont joints à la facture, il appose le cachet « bon à payer » uniquement sur l'original de la facture, et retourne les documents pour classement dans un classeur intitulé « achats », réservé aux factures en attente de règlement.

Ensuite, les justificatifs du règlement joints, le DG, signe les chèques ou les virements. Les factures payées portant le cachet de la comptabilité fournisseur, sont classées par banque et dans l'ordre des numéros de chèque ou de virement et saisie en comptabilité par date de

règlement par le comptable. Les références de paiement (numéro des chèques, date et ordre de virement) sont reportées sur les factures.

Suivant le DCD du traitement comptable des factures fournisseurs et leurs règlements :

Figure n° 6 : Diagramme de circulation des documents : Traitement comptable et paiement des factures fournisseurs



Source : Société Invest House Commodities

NB : le délai de règlement des fournisseurs est de 60 jours fin du mois à compter de la date de réception de la facture. Toutefois, ce délai ne concerne pas certaines catégories de factures : Dominique, etc....

2.2. Résultats des analyses

2.2.1. Points forts

La comptabilisation des opérations diverses relatives aux achats n'est faite que sur autorisation expresse du RAF. Les imputations faites par le comptable pour l'enregistrement des factures, sont vérifiées par le RAF (lettrage automatique des comptes fournisseurs). Le système informatique permet d'établir des journaux équilibrés de façon systématique. Dès lors qu'il y a déséquilibre, le système se bloque. Ceci permet d'obtenir régulièrement des journaux équilibrés. Notons également que le système est souvent testé par un spécialiste. L'accès au journal achat est limité au comptable, au RAF et au DG par des codes informatiques ; la limitation des accès réduit d'autant les possibilités de manipulations frauduleuses. Toutefois, au cours de nos travaux, nous avons noté que le journal des achats n'est pas rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés. Risquant l'existence de factures ou avoirs non comptabilisés par omission, le résultat de l'entreprise ne reflètera pas la réalité parce que certaines opérations n'auraient pas été prises en compte

2.2.2. Les brouillards de saisie ne sont pas conservés

Nous avons également constaté que le Brouillard de saisie des factures fournisseurs n'est pas conservé après les corrections. Les factures fournisseurs sont directement enregistrées dans le système (SAARI). Le RAF vérifie les imputations comptables et effectue les corrections nécessaires sur le document mais rien ne prouve que les intervenants ont apporté des corrections et ont visé ce document. Ceci démontre qu'il y a absence de contrôle des saisies après les vérifications et corrections apportées par le responsable. De plus, le non conservation de ces brouillards de saisie rend les contrôles a posteriori impossibles. Le système de contrôle interne, à ce niveau, est inefficace.

2.2.3. Manque de proforma et registre des retours

Nous avons remarqué sur les factures sélectionnées, pour faire le test de conformité qu'une seule est précédée par une facture pro forma et qu'il n'y a eu également qu'une seule facture qui a été rapprochée entre le BC et le BL. L'entreprise risque alors d'être surfacturée en cas de collusion entre la comptabilité et le fournisseur puisqu'il n'existe pas systématiquement une facture proforma. Elle risque de comptabiliser plus de ce qu'elle devait en cas de non-conformité entre la commande et la facture et que l'information n'est pas remontée à son niveau.

Nous avons noté que la comptabilité ne tient pas un registre des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus. Le défaut de ce document ne permet pas d'identifier les causes des retards qui pourraient cacher un autre risque inhérent au fournisseur et de suivre des réclamations des fournisseurs. Pourtant, l'existence d'un suivi des commandes passées, permet de relancer les fournisseurs en cas de retard.

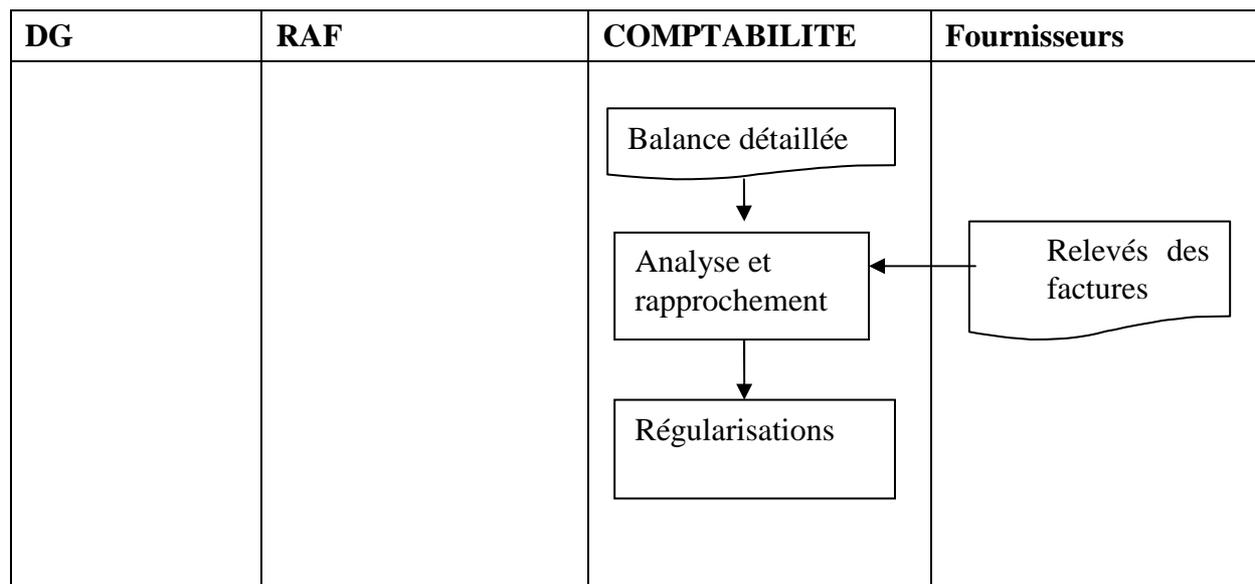
Section 3 : Irrégularités du suivi compte fournisseurs

3.1. Description de la procédure

Le comptable s'occupe du suivi des comptes fournisseurs. Il analyse la balance auxiliaire détaillée des fournisseurs qu'il fait éditer chaque fin de mois. L'égalité entre les totaux présentés dans la balance et le solde global du compte fournisseurs de la balance générale des comptes doit être contrôlée. Il effectue alors, un rapprochement, chaque fin de mois et pour chaque fournisseur, du solde de la balance avec le montant des factures en instance de règlement à la date d'émission de la balance et recherche systématiquement les raisons des écarts éventuels entre les deux montants. Il demande les relevés de factures aux fournisseurs (tous les 3mois), rapproche les montants annoncés par les fournisseurs avec les montants de la balance auxiliaire. Il recherche et régularise tout écart anormal (factures envoyées par les fournisseurs et non reçues par la comptabilité notamment).

Suivant le DCD illustrant le suivi des comptes fournisseurs.

Figure n° 7 : Diagramme de circulation : Suivi compte fournisseurs



Source : Société Invest House Commodities

3.2. Résultats des analyses

3.2.1 Inexistence de fichier fournisseurs

Lors des tests sur les procédures pour les demandes d'achats, nous avons constaté que le fichier fournisseurs n'est pas encore véritablement constitué. Il existe certes une liste de fournisseurs agréés, mais cette liste n'est pas mise à jour régulièrement. L'absence d'un tel fichier peut entraîner les conséquences suivantes: longs délais pour la recherche d'un fournisseur pour un marché donné ; mauvaise consultation des fournisseurs pour un besoin précis étant entendu qu'elle pourrait porter sur des fournisseurs qui ne seraient pas forcément les meilleurs délais ; non maîtrise des coûts liés à une variation éventuelle des prix de marché Ce fichier doit reprendre les conditions de prix, les conditions financières et les références précises des articles. Il doit également être mis à jour à la fin de chaque exercice.

3.2.2. Les opérations non conformes rejetées ne sont pas listées

Par ailleurs, le système en place ne permet pas de lister les opérations non conformes rejetées. Ceci représente un risque pour les entreprises dans la mesure où les factures ayant fait l'objet de rejet peuvent être encore dans le circuit et que les rejets ne sont pas suivis pour vérifier qu'ils sont recyclés. Entraînant ainsi, l'augmentation des dettes fournisseurs inutilement ou la

diminution de trésorerie pour règlement non conforme. Tout ceci aura pour conséquence de fausser le résultat de l'entreprise.

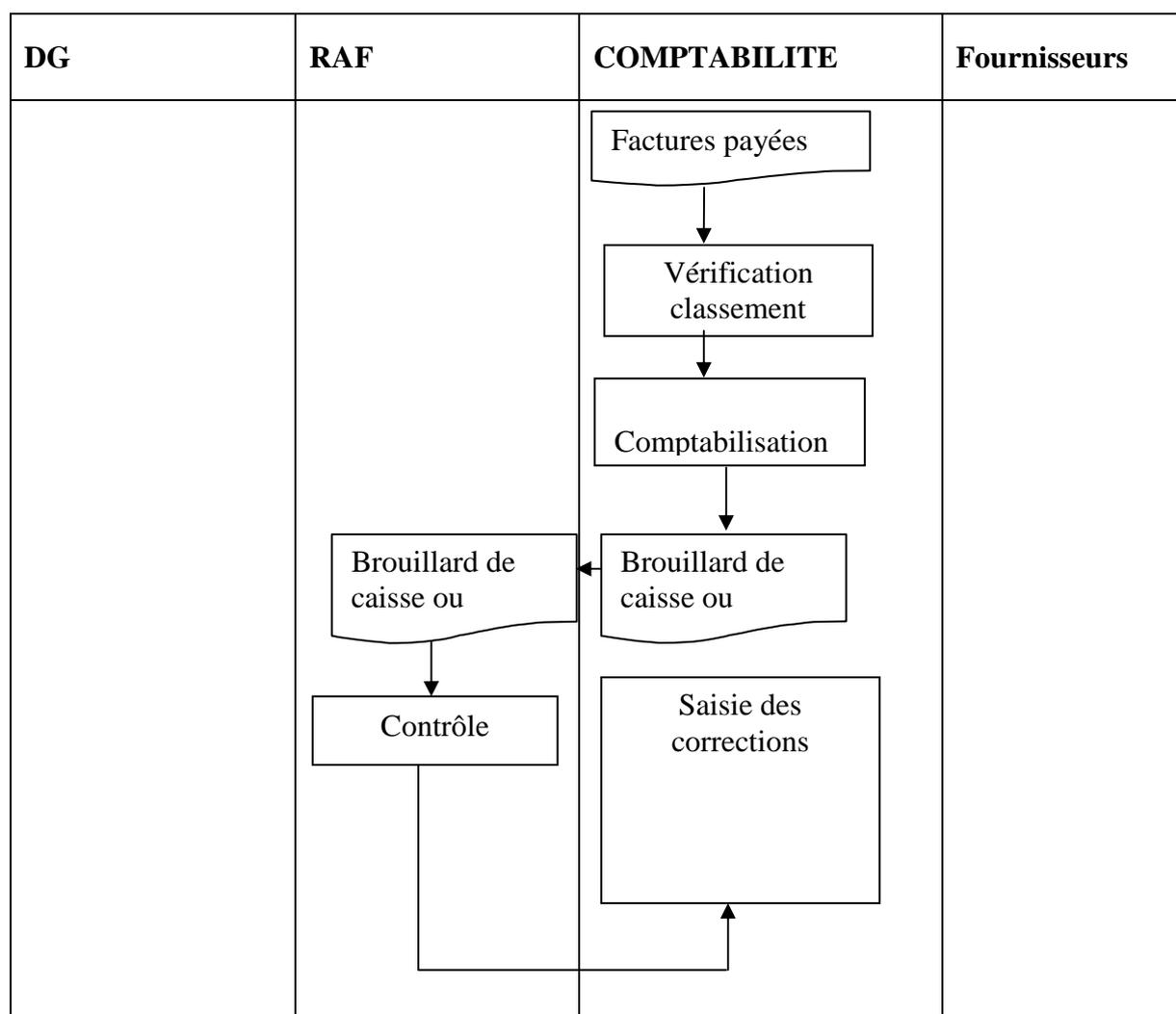
3.2.3. Archivage défaillant et manque de personnel

En outre, les faiblesses décelées au niveau de la passation et réception des commandes, ainsi qu'au niveau du traitement comptable et suivi fournisseurs, nous avons remarqué que l'archivage est défaillant : nous avons observé que la liasse constituée des BC, BL, Facture est mal conservée. En effet, ces documents ne sont ni dans des classeurs ni dans des chemises cartonnées.

Cette mauvaise conservation peut entraîner la perte de ces documents. Elle rend également les contrôles a posteriori inefficaces. Cette situation peut entraîner des risques de règlement non appuyé de justificatifs suffisants. Il peut y avoir aussi des possibilités de paiement de factures fictives. Il y a également cumul des tâches incompatibles (voir annexe n°II). En effet, toutes les opérations d'achats sont effectuées par une même personne ; et au niveau de la comptabilité, celui qui conserve les carnets de chèque, c'est la même personne qui les établit. L'entreprise risque alors de se trouver en difficulté en cas d'absence de contrôle, et d'autant plus qu'il n'existe pas de plafonds de dépenses, la personne peut signer un bon de commande non conforme aux besoins de l'entreprise. La personne qui prépare le chèque ne doit pas être la même personne qui conserve le carnet de celui-ci ; sinon il peut y avoir un détournement en cas de collusion entre le comptable et le service achat.

L'entreprise « IHC » dont l'activité ne cesse de se diversifier dispose d'un seul comptable qui s'occupe de tout ce qui est comptabilité. Cela est trop risqué d'autant plus que ce dernier qui maîtrise mieux que quiconque cette tâche peut avoir un handicap sérieux ou un empêchement pendant une longue période. En cas d'indisponibilité de celui-ci, l'entreprise aura un goulot. Le traitement comptable des règlements est illustré dans le DCD suivant

Figure n° 8 : Diagramme de circulation : Traitement comptable des règlements



Source : Société Invest House Commodities

Section 4 : Tests de conformité et tests de permanence :

4.1. Tests de conformité

Nous avons effectué des tests de vérification de l'existence du système avant la description des procédures mises en place par la société et l'analyse des forces et faiblesses, L'objectif étant de confirmer que le système existe. Nous avons choisi au hasard trois (3) demandes d'achats émanant de différents intervenants. Nous avons suivi ces transactions depuis leur origine jusqu'à leur dénouement.

- DA du 11/07/2012 du RPV
- DA du 26/04/2012 du CR
- DA du 06/11/2012 du SC

Remarque : les demandes d'achats sont exprimées verbalement mais doivent être obligatoirement autorisées par le DG

Tableau n° 5 : Exploitation des tests : Achats fournisseurs

DA	BC		BL		Nom du Fournisseur	Factures + Visas	Cachet d'imputation et saisie
	Date	N°	Date	N°			
11/07/2012	0793	13/07/12	BL 2007	21/12/12	Dominique	OK	OK
26/04/2012	0296	27/04/12	BL 2506	03/05/12	Agrivet	OK	OK
06/11/2012	2404	06/11/12	BL non retrouvé (1)	-	Ets RH	Non retrouvée (2)	Test impossible à effectuer

Source : Auteur

(1) La liasse composée du BC, facture et le BL n'est pas complète

En plus, ces documents ne sont pas bien conservés. Ils sont en vrac dans le tiroir du SC.

La mauvaise conservation pourrait être la cause du manque de cette pièce dans la liasse.

(2) La liasse composée du BC, facture et le BL n'a pas été retrouvée.

Il s'agit plutôt d'un problème de conservation des pièces probantes que d'un problème de réalisation des procédures

Sur les trois (3) opérations testées, il ressort :

- L'exhaustivité des pièces probantes (BC, BL et facture) ;
- L'existence du cachet d'imputation et de saisie sur les factures comptabilisées directement dans le système SAARI ;
- L'existence de numéro d'ordre interne sur les factures reçues;
- L'existence des points de contrôle tels que visa du RAF;
- Les points ci-dessus 1 et 2 relevés représentent plutôt des problèmes de fonctionnement du système que des problèmes d'existence des procédures.

4.2. Tests de permanence

Les procédures décrites dans le cycle achats fournisseurs sont le reflet de la réalité et les contrôles internes identifiés existent effectivement. L'évaluation préliminaire a permis de

décèler les points forts et les points faibles liés au système de contrôle interne mis en place par la société. Il est nécessaire pour nous maintenant de nous assurer que le système décrit et existant, est appliqué de façon permanente par la société. Pour ce faire, nous allons tester uniquement les points forts apparents pour apprécier leur réalité. Ainsi, le programme de vérification est le suivant :

A partir du cahier d'enregistrement des demandes d'achats ou tous autres documents du comptable, nous avons sélectionné six (06) factures au hasard et étendues sur toute la période comptable et nous avons fait les tests suivants :

A : Vérifier l'existence de BC pré numéroté correspondant aux demandes d'achat émanant des différents demandeurs et visé par les responsables concernés

B : Vérifier l'existence d'un BL

C : S'assurer de l'existence de fiche de stock

D : Vérifier l'existence de pièce justificative de règlement

E : S'assurer que les imputations comptables sont correctes

F : Vérifier que l'archivage des documents comptables est correct

G : Vérifier l'existence d'une facture correspondant au BC et s'assurer que la facture indique les cachets et visas suivants :

- 1 cachet de réception indiquant la date et le numéro d'enregistrement,
- 1 cachet « original » sur la facture originale
- Le visa du RAF
- La mention comptabilisée de la comptabilité

H: S'assurer que le bordereau de livraison (BL) est visé par le RPV et un bon de réception est émis aux fournisseurs.

Tableau n° 6 : Traitement des demandes d'achat et commandes :

Date	N° Facture	Montant	TESTS							
			A	B	C	D	E	F	G	H
	274/2012	X	N (1)	O	N	O	O	N	N (2)	N
	322/2012	X	O	O	N	O	O	N	N (2)	N
	02022	X	N	O	O	O	O	N	O	O
	72956	X	O	O	O	O	O	O	N (2)	O
	403014	X	N	O	O	O	O	O	O	O
	601611	X	O	O	O	O	O	N	O	O

Source : Auteur

NB : Pour des raisons de secret professionnel, les montants n'y figurent pas

O : OUI N : NON

- (1) Le BC de cette demande d'achat n'a pas été retrouvé. Selon l'information que nous avons reçue, ce BC n'a pas été édité alors que les travaux ont été effectués. Cela se vérifie par la présence de la facture n°274/2012
- (2) La liasse composée de BC, facture et BL, n'a pas été retrouvé à la comptabilité, chargé du classement dû à une mauvaise conservation. Cette situation favorise la perte de ces documents.

Outre ces points ci-dessus, qui est en général la conséquence d'une mauvaise conservation des pièces probantes, les points forts identifiés au niveau des procédures commandes sont appliqués dans l'ensemble et de façon permanente. Le programme de vérification est le suivant : Sélectionner quatre (4) documents définitifs de saisie en s'étalant sur l'année et faire les tests qui suivent :

A : Vérifier que l'archivage du document est correct ;

B : Vérifier que le document a été visé par le RAF; C : S'assurer que les imputations comptables sont correctes.

COMPTE	LIBELLES	PIECES FACTURES	MONTANT	TESTS		
				A	B	C
F0334		FCT03091	X	O	O	N
F0761		FCT02704	X	O	O	N
F0999		FCT01016	X	O	O	N
F0999		FCT0107	X	O	O	O

NB : Pour des raisons de confidentialité, les montants ne figurent pas dans ce tableau

O : OUI

N : NON

Note : Les brouillards de saisie ne sont pas conservés. Il est alors impossible de vérifier les corrections et visas sur ces documents.

Sous réserve de ce point, les tests sont satisfaisants dans l'ensemble. Enfin, l'évaluation définitive est la résultante de l'évaluation préliminaire et du contrôle de l'application des points forts. Elle a donc permis de rassembler les faiblesses suivantes, ne pouvant être compensées par des procédures alternatives :

- L'inexistence de pièce de demande d'achat ;
- L'inexistence de sélection des fournisseurs ;
- L'absence de visa de contrôle sur les BL ;
- L'inexistence de comptabilité de stocks ;

- La désorganisation au niveau de traitement comptable ;
- Le comptable ne tient pas un registre des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ;
- Le système de contrôle interne ne permet pas de lister les opérations non conformes rejetées ;
- Le journal des achats n'est pas rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamations ;
- Il n'existe pas de fichier fournisseurs ;
- Nous avons constaté que certaines liasses constituées de BC, BL, des factures fournisseurs consultés, sont incomplètes ;
- Certains bons de commande n'existent pas alors que les opérations concernées ont été dénouées ;
- Nous avons noté l'absence de certaines liasses composées du BC, facture et bordereau de livraison, à la comptabilité, chargée de leur classement après règlement du fournisseur ;
- Les brouillards de saisie des factures fournisseurs ne sont pas conservés après les corrections. Cette situation ne nous a pas permis de vérifier les correctifs et visas du RAF.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence la description des procédures, les points forts et les points faibles, au niveau du traitement comptable et le suivi des comptes fournisseurs. Nous avons également évoqué les risques et impacts des faiblesses constatées sur le contrôle interne du cycle étudié ainsi que pour l'entreprise. Nous avons également mis en pratique les différents tests durant la phase d'évaluation du système de contrôle interne, nous avons pu rassembler les points qui seront traités dans la troisième partie de notre étude.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Cette partie nous a permis de passer en revue les problèmes rencontrés au niveau du système de contrôle interne de la société, et plus précisément dans le cycle achats-fournisseurs, nous les avons analysés et montré leurs portées. Ces problèmes, à notre avis, ne sont pas insolubles pour peu qu'on se soucie vraiment de la vie d'une entreprise, une alternative pourrait toujours être trouvée. Toute entreprise, quelle que soit sa dimension, pour rester compétitive, performante et efficiente, doit, dans la mesure de ses possibilités, veiller à ce que toutes les erreurs soient réduites autant que possible.

Dans la société INVEST HOUSE COMMODITIES, nous avons identifié les risques pouvant mettre en péril la survie de l'entreprise, Mais soulever des problèmes sans proposer des solutions, à quoi cela sert-il ?

Aussi dans la troisième et dernière partie, nous essayerons de préconiser des solutions pour pouvoir assurer un développement et assurer une gestion efficace de la société

PARTIE III :

RECOMMANDATIONS

Cette partie sera consacrée à la formulation des actions qui devront être exécutées en vue de mettre en place un système de contrôle interne efficace. Ces actions ne sont pas seulement celles liées au cycle achats-fournisseurs, elles touchent également le domaine organisationnel afin d'assurer sa compatibilité avec le système et de garantir la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, ces actions proposées présentent des impacts et des limites. Au niveau, de l'impact, nous allons étaler les ressources qui nécessitent la mise en œuvre de ces actions et les résultats attendus. Ensuite, en termes de limites, nous allons exposer les facteurs au-delà desquels les actions proposées ne sont plus valables.

Ainsi, cette partie sera divisée en trois chapitres, à savoir :

- Les solutions proposées au niveau de la commande et réception,
- Les solutions proposées au niveau du traitement comptable et de l'organisation
- Les résultats attendus et limites des propositions

CHAPITRE V : SOLUTIONS AU NIVEAU DE LA COMMANDE ET RECEPTION

Le cycle des achats et des fournisseurs englobe les achats au comptant et à crédit (fournisseurs) ainsi que les passifs qui en résultent et finalement le remboursement de ceux-ci. Selon la taille de l'entreprise, le cycle des achats aura plus ou moins d'étapes. En effet, une petite entreprise contiendra, plus souvent qu'autrement, un seul secteur dans lequel toutes les étapes seront contenues. Dans une grande entreprise, le département de la réception et de l'approvisionnement sont souvent séparés du reste pour favoriser l'efficacité et l'exactitude des opérations dans ces étapes. Rappelons qu'une des tâches essentielles du gestionnaire d'entreprise est de mettre un système de contrôle interne efficace au sein de son entreprise.

Les postes principaux du cycle des achats et des fournisseurs sont, bien évidemment, les achats, les fournisseurs mais aussi les livraisons, réceptions et les règlements. Nous allons aborder dans ce chapitre, les solutions proposées au niveau des commandes et réceptions.

Section 1 : Usage d'une DA et visa par les demandeurs

1.1. Usage d'une pièce de demande d'Achat (DA)

Afin de remédier aux problèmes de traçabilité et de difficulté à retrouver aisément les demandeurs en cas de besoin et surtout de situer les responsables en cas de litige, il est recommandé d'utiliser une demande d'achat (DA) (voir tableau n°7) qui est un document papier ou informatique sur lequel sont regroupés les articles à commander pour le réapprovisionnement des points de vente. Elle véhicule un ensemble de renseignements sur :

- Les articles en général (code, désignation détaillée, quantité, unité,...)
- Les fabricants (nom, adresse,...) ;
- Les sources d'approvisionnement possibles ;
- Un bref historique des consommations ;
- Le lieu de livraison (adresse du magasin où les articles seront rangés)
- Le nom de l'émetteur de la demande (le demandeur) ;
- La date de livraison sollicitée ;
- Le numéro de la demande.

Cet imprimé pré-numéroté doit être établi en un nombre suffisant d'exemplaires. Son intérêt est qu'il peut permettre un bon suivi et une réaction rapide du demandeur.

1.2. Visa par les demandeurs

Nous recommandons que le déclenchement des commandes des marchandises, des emballages, des matériels, des fournitures de bureau et achats divers soit fait sous la responsabilité du RC après réception de la demande d'achat dûment signée par le demandeur. Le DA doit être visé par le RAF en vue de s'assurer du bien-fondé de la demande avant d'être traité par le RC. Le demandeur établit une demande d'achat en trois exemplaires et y mentionne toutes les informations nécessaires à la réalisation de la commande. Il signe la demande d'achat et la transmet au RAF pour visa. Ce dernier réceptionne l'état des besoins, s'assure du bien-fondé de l'opportunité de la demande et la transmet au DG pour validation. Ce dernier se garantit de son opportunité, signe et la transmet au RC qui apprécie l'exactitude de la dépense et l'approuve. Les visas sur les documents traités doivent être faits de façon systématique afin de minimiser les risques.

Tableau n° 7 : Modèle demande d'achat (DA)

DEMANDE D'ACHAT					
INVEST HOUSE COMMODITIES					
Numéro :			Demandeur :		
Date :			Fonction :		
N°	DESIGNATION	QTE	U	FRNS	LIV POUR LE

Source : recherche personnelle

Afin de favoriser le traitement rapide auprès de chaque intervenant, il est recommandé de regrouper autant que possible sur une même DA et par ordre de priorité, les articles pouvant être fournis par le même fournisseur, les articles du même fabricant, les articles de même nature ou de même famille (le matériel électrique, le matériel informatique, matériel de peinture...), les articles ayant une adresse de livraison commune, les articles destinés à une même utilisation.

Section 2 : Sélection des fournisseurs

2.1. Sélection des fournisseurs : outil d'aide à la décision

La mise en place d'une méthodologie de sélection et d'évaluation des fournisseurs est tout d'abord une aide à la décision. Cela évite d'être trop subjectif dans le choix des fournisseurs et de laisser libre cours à des impressions parfois trompeuses. Plus généralement, cela permet d'améliorer le niveau de qualité des fournisseurs. Nous proposons idéalement les différentes phases suivantes :

- Définir les achats critiques selon leur impact sur la qualité des produits (impacts directs et impacts indirects).
- Établir la liste des couples produits ou types de produits fournisseurs concernant les achats critiques.
- Choisir les critères d'appréciation. Ils peuvent être répartis entre les critères de sélection (ex : qualité de la proposition commerciale, existence d'un système qualité, réactivité commerciale...) et d'évaluation (ex : qualité des produits, qualité administrative, traitement des réclamations, respect des délais...) Certains sont communs aux deux situations (ex : pérennité du produit...).

2.2. Faisabilité

Le choix des fournisseurs se fera en fonction de la situation propre de l'entreprise. Etablir une pesée des critères en fonction des produits. Cette pesée peut être faite au travers d'une matrice de poids permettant de faire varier un modèle de calcul. Les poids peuvent être exprimés selon une échelle de type : faible, important, critique. Cette pesée est issue par exemple, des études des modes de défaillance des produits, le plus souvent du simple bon sens ou de l'expérience de la société concernant les achats.

- De fixer des seuils de tolérance, ces seuils sont établis par critère ou sur la cotation finale. (Ex : < 7/10, mise sous surveillance ou non choix du fournisseur, < 4/10 rejet).
- De planifier les évaluations. Récupérer les données afférentes aux achats (pour l'évaluation). Il faut, dans la mesure du possible, asseoir les évaluations sur des informations issues des contrôles en réception. Une méthode simple consiste, par exemple, à demander aux personnes qui effectuent ces contrôles de noter sur le bon de réception la conformité produit, quantité, délais, administrative, en l'occurrence le RPV et le CR.
- De réaliser la cotation : il s'agit d'affecter les notes selon les différents critères. Cette cotation peut avoir lieu en fin d'année ou selon un planning préétabli, et doit permettre de ventiler le fournisseur entre ceux qui sont agréés, et non agréés. Enregistrer les informations (Cotation, Date de cotation, Date de prochaine cotation).
- De notifier, communiquer avec le fournisseur, réclamer, demander et suivre des actions de correction et enfin de suivre : l'évolution des cotations par type de produits, l'évolution des cotations par fournisseur ou type de fournisseur, le taux d'évaluation par type de cotation, le taux d'efficacité des actions de correction demandées aux fournisseurs, le nombre de réclamations auprès des fournisseurs et l'efficacité de leur traitement.

La mise à jour du fichier fournisseurs n'est qu'un travail de routine qui nécessite juste une bonne organisation. Chaque intervenant dans le cycle doit avoir la capacité d'analyser ce qui se passe en recoupant toutes les informations qui concernent l'activité. Les suivis systématiques sont parfois énervants mais avec une manière très diplomatique, ce sera un mal pour un bien. Le choix des fournisseurs à consulter est effectué obligatoirement au vu d'une liste de fournisseurs agréés. C'est une liste composée d'un nombre suffisant de fournisseurs nationaux et étrangers, qualifiés pour garantir des prix compétitifs et disposant d'une bonne situation financière et d'une capacité à honorer les engagements contractés. Cette liste est arrêtée par le Responsable commercial qui l'inscrit dans un fichier « FOURNISSEURS AGREES ».

La liste est mise à jour au besoin chaque trimestre. Sa révision doit permettre :

- d'agréer de nouveaux fournisseurs,
- de retirer l'agrément aux fournisseurs n'ayant pas respecté les clauses d'agrément,
- de renégocier des nouvelles conditions financières avec certains fournisseurs.

Il convient de souligner que les achats de biens et services peuvent également s'effectuer auprès des fournisseurs non agréés offrant de meilleures conditions d'achats sur autorisation de la Direction Générale.

En outre, pour le choix du fournisseur, Le Responsable Commercial consulte sur fichier une liste de fournisseurs agréés, en sélectionne trois et les contacte pour leur demander des factures proforma. Dès réception des factures pro forma, il sélectionne le fournisseur offrant les meilleures conditions sur la base des critères suivants :

- prix,
- qualité des articles ou prestations de services,
- délai de livraison,
- délai et mode de règlement.

Section 3 : Apposition de Visa et contrôle à la réception des marchandises (bon de livraison et bon de réception)

3.1. Apposer un visa sur le BL

Le bon de livraison (BL) est le document qui fournit le détail exact des marchandises à livrer par une entreprise qui produit et vend des marchandises. Ce document, constitue un outil important de vérification et de contrôle. Il permet au réceptionnaire de prendre en charge la marchandise expédiée et de vérifier si elle est conforme à la commande. D'ailleurs, ce document sert pour le contrôle de l'inventaire de l'organisation expéditrice dans le cas de vol, de perte, de bris d'inventaire, etc.

Le bon de livraison doit être signé pour le livreur et par le réceptionnaire (le RPV) pour être valide. Ainsi, il atteste la réception de la marchandise commandée et constitue un élément de preuve entre l'expéditeur et le réceptionnaire. Il est fortement recommandé de le conserver jusqu'au paiement total de la facture reliée au bon de livraison. Notons que certaines informations contenues dans le bon de livraison se retrouvent à l'intérieur du bon de livraison qui accompagne normalement la marchandise au moment de l'expédition.

3.2. Utiliser un bon de réception

Le contrôle à la réception des marchandises doit être matérialisé par une signature et un visa afin de s'assurer que le contrôle en qualité et en quantité des marchandises reçues a été

effectué. Aussi, afin d'éviter la découverte tardive des marchandises non conformes risquant un litige avec le fournisseur, le RPV doit systématiquement procéder au visa et signature de tous les documents relatifs à la réception des marchandises, en l'occurrence le BL fournisseur. En effet, seul le visa et/ou signature pourra certifier que le contrôle a été bien effectué.

Nous recommandons également l'utilisation de bon de réception (voir modèle tableau n°8). Celui qui établit un bon de commande doit le signer et le viser pour permettre son identification future. Après mise à jour de la liste des fournisseurs, il serait mieux de la consulter pour pouvoir connaître de façon exhaustive les fournisseurs, ses conditions de vente et de pouvoir passer la commande dans des conditions favorables.

La direction générale doit mettre en place un système où celui qui passe les commandes et celui qui réceptionne seront deux personnes distinctes pour empêcher le demandeur de passer des commandes.

Suivant un modèle de bon de réception

Tableau n° 8 : Modèle bon de réception et visa

Nom de l'expéditeur						BON DE RECEPTION
Adresse						
Code postale et ville						
Tel						
email						
Nature de la fourniture et adresse de l'expédition					Destinataire	
					Adresse	
					Code postal et ville	
Vos Réf. Commande n°xxx Date xx/xx/xxxx					BON DE RECEPTION N°	
Nos Réf. N° de commande xx.xxx					A (ville)	
Poids total xx Kg Nombre de colis x					La (date du jour)	
REF	OBJET DE FACTURATION	LA	DESIGNATIONS	UNITE	QTE	OBSERVATIONS
Reçu Ce jour à.....Heures.....						
Les marchandises détaillées ci-dessus						
A..... Le.....						
Signature						

Source : recherche personnelle

CHAPITRE V : SOLUTIONS AU NIVEAU DU TRAITEMENT COMPTABLE ET SUIVI DES FOURNISSEURS

L'entreprise est un système composé d'un ensemble d'éléments interdépendants en constante interaction les uns avec les autres. Elle est ouverte; c'est-à-dire en relation dynamique avec son environnement. Son environnement étant complexe et en perpétuelle mutation, l'entreprise recherchera l'information nécessaire pour saisir les opportunités et se prémunir des dangers éventuels. En effet, pour faire face à l'environnement concurrentiel, les dirigeants de l'entreprise doivent combiner les techniques de gestion les plus appropriées à l'étude des facteurs et à la compréhension des phénomènes internes et externes de cette organisation. Cela nécessite la mise en place entre autres d'une comptabilité adéquate, qui permettra l'enregistrement et la classification des faits valorisés ou quantitatifs qui marquent la vie de l'entreprise ; ce qui offrirait une organisation financière et comptable conforme à la législation en vigueur.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'apporter des recommandations au traitement comptable et au suivi des comptes fournisseurs.

Section 1 : Tenue d'une comptabilité de stock

1.1. Evaluer les stocks.

Le stock représente de manière habituelle, l'ensemble des biens qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Pour une entreprise, les stocks présentent les biens achetés, transformés ou à vendre à un moment donné. Les stocks se trouvent au centre du processus de création de richesse de l'entreprise. Ils assurent le lien des achats et des approvisionnements avec la production et le passage de la production vers la vente. L'étude des stocks interfère donc nécessairement avec celle des achats et celle des ventes et par conséquent de la marge sur coût matière pour l'industrie et de la marge sur coût des marchandises vendues pour le commerce. La réalisation de l'objet de toute entreprise passe par les opérations d'achats, de stockage et de vente. L'aptitude à gérer les stocks et à les maîtriser est aussi une compétence critique pour la performance globale de l'entreprise. En effet, la maîtrise de gestion et

L'efficacité du contrôle interne passent par la maîtrise des stocks et des consommations. La tenue d'une comptabilité de stock s'avère donc, primordiale pour l'entreprise.

Il y a différents méthodes d'évaluation comptables des stocks. La norme IAS2 établit l'évaluation et la comptabilisation des stocks : le coût d'entrée d'un stock à l'actif (évalué pour faire le bilan) est constitué par : des coûts d'acquisition qui sont les prix d'achat des matières premières, fournitures ou marchandises auxquels s'ajoutent les éventuels frais de transport et de manutention, les droits de douane et autres taxes non récupérables ; des coûts de transformation que sont les coûts ajoutés au coût d'acquisition afin de parvenir au coût de production déterminé par la comptabilité analytique ; des coûts encourus pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent. En outre, les coûts obligatoirement exclus du coût des stocks sont : les frais de commercialisation tels que la publicité et le coût du personnel commercial ; les frais qui n'amènent pas les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent ; les consommations anormales (exceptionnelles) ; les coûts de stockage non nécessaires au processus de production. Pour obtenir le coût réel de stock (à comptabiliser) 3 grands types de méthodes sont autorisées. (Selon les normes IAS/IFRS)

Les (3 ou 4) méthodes des coûts réels (en retenant les coûts de production ou d'acquisition réellement engagés).

- Coût unitaire moyen pondéré périodique (CUMP): Le coût unitaire de sortie d'articles du stock est égal à la somme (de la valeur initiale + celles d'entrées en stock) divisé par la somme (de quantité initiale et celles d'entrées en stock). Si ce sont des stocks de produits finis, le coût unitaire d'entrée sera le coût de production (voir pour sa détermination dans la comptabilité analytique).
- Premier entré, premier sorti (FIFO, PEPS en français): Le coût unitaire de sortie d'un type d'article du stock est égal à la valeur de l'article qui est entré en premier chronologiquement dans le stock. Un article entre à 100 Ar puis 200Ar, il sortira en premier à 100Ar.
- Dernier entré, premier sorti (LIFO): Le coût unitaire de sortie d'un type d'article du stock est égal à la valeur de l'article qui est entré en dernier chronologiquement dans le stock. Un article entre à 100Ar puis 200Ar, il sortira en premier à 200Ar.
- Premier échu premier sorti (First expired first out (FEFO)): ce mode de gestion toléré est particulièrement adapté aux produits avec une DLC (Date Limite de

Consommation) ou une DLU (Date Limite d'Utilisation). Prise en compte de la date limite d'entrée dans le système pour effectuer les sorties.

Nous estimons que la valorisation des sorties des stocks par la méthode du coût unitaire moyen pondéré (CUMP) calculé en fin de période en tenant compte du stock initial est la mieux adaptée pour l'entreprise, en raison de la simplicité de sa mise en œuvre et du fait qu'elle « amortit » les fluctuations de prix éventuelles sur une durée suffisamment longue.

En outre, les charges (stocks achetés) et produits (stocks vendus) comptabilisés durant l'année doivent être extournés à la fin de l'exercice. Cette écriture peut être réalisée sous la forme d'une variation des stocks constatée à l'inventaire. Une façon simple de comptabiliser est d'extourner le montant du stock initial dans une première écriture en contrepartie d'un compte de gestion d'achat (stocks achetés) ou de vente (stocks vendus), puis de comptabiliser une écriture inverse pour le montant du stock final. Ces écritures peuvent être effectuées en une fois en constatant la variation de stock.

1.2 Passer les écritures comptables

Après avoir constaté les factures nécessaires, une écriture de fin d'exercice pour les stocks « achetés » doit être enregistrée:

Écriture de fin d'exercice pour les stocks achetés			
Numéro de compte	Intitulé de compte	Montant au débit	Montant au crédit
6.	Achat.	(stock initial)	
3.	Stock.		(Stock initial)
3.	stock.	(stock final)	
6.	Achat.		(stock final)

Écriture de fin d'exercice pour les stocks « vendus » :

Écriture de fin d'exercice pour les stocks vendus			
Numéro de compte	Intitulé de compte	Montant au débit	Montant au crédit
7.	vente.	(stock initial)	
3.	Stock.		(Stock initial)
3.	stock.	(stock final)	
7.	vente.		(stock final)

Les Outils mathématiques permettant d'éviter la rupture de stock sont : le stock d'alerte : ce seuil de réapprovisionnement correspond au niveau du stock qui déclenche la commande. Il

est égal au stock de sécurité plus le stock consommé pendant le délai de livraison. Le stock de sécurité : ce seuil est assumé pour diminuer le risque de rupture. Le taux de rotation de stock : nombre de renouvellements/période. La couverture de stock : durée que le stock permet de couvrir en considérant la demande moyenne. Le taux de rupture : demandes non satisfaites par rapport aux demandes totales. Le RC peut également utiliser les différents ratios pour l'évaluation des stocks : pour un article considéré, le ratio des ventes (pour une période donnée) sur le stock moyen (durant cette période) permet de déceler les articles qui se vendent peu ($\text{vente} < \text{stock}$) ou bien ($\text{vente} > \text{stock}$). Tels les ratios de rotation des stocks dont la formule est égal à :

Stocks de marchandises (en jours de CAMV) = $(\text{Stocks de marchandises} / \text{CAMV}) \times 365$
(CAMV = Coût d'Achat des Marchandises Vendues) ; et

Stocks de produits (en jours de prix de revient) = $(\text{Stocks de produits} / \text{prix de revient}) \times 360$.

Les contrôles effectués sur les fiches de stock doivent être matérialisés par un visa et une signature. La direction générale doit prendre toutes les mesures nécessaires pour qu'il y ait contrôle physique exhaustif. Pour cela, tout écart constaté entre le stock physique et le stock comptable doit être analysé et régularisé.

Tableau n° 9 : Modèle fiche de stock : Méthode CUMP

Date	Désignation	ENTREES			SORTIES			STOCKS		
		Q	PU	T	Q	PU	T	Q	PU	T

Source : recherche personnelle

CUMP : Valeur totale / Quantité totale

La valeur totale = Valeur ancienne + valeur nouvelle entrée (achat)

Quantité totale = Quantité ancienne + Quantité entrée (nouvel achat)

Section 2 : Réorganisation au niveau du traitement des documents comptables

2.1. Conserver des brouillards de saisie

Le service fournisseurs de la comptabilité générale doit conserver les brouillards de saisie sur, au moins un exercice pour des besoins de contrôle et vérification afin de rendre le système de contrôle interne efficace à ce niveau.

2.2. Faire un rapprochement entre journal des achats et la liste des réceptions, retours ou réclamations

Comme c'est le cas pour la réception des factures, le comptable doit tenir un registre prenant en compte les retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus. Ce document doit faire l'objet d'une revue particulière du RAF pour identifier les causes des retards. En outre, une vérification de certaines factures rejetées doit être effectuée, pour s'assurer qu'elles ont été effectivement sorties du circuit et qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une autre utilisation.

2.3. Faire un rapprochement entre facture/BC/BL

L'entreprise devrait imposer au fournisseur l'envoi d'une facture proforma pour lui laisser le choix d'apprécier les conditions figurant sur la proforma avant l'envoi définitif de la facture. Aussi, pour s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs sont comptabilisés, nous recommandons qu'un rapprochement régulier soit fait entre ces documents (fact/BL/BC) et le journal des achats, avant de valider ce dernier dans le système informatique et de passer les écritures comptables

Utiliser un outil de vérification tel Excel pour le rapprochement et le faire régulièrement (à chaque fin du mois). Informer, sensibiliser les personnes intervenantes sur l'utilité de conserver les brouillards de saisie des factures. Créer (et) tenir à jour un registre des factures et avoirs non encore reçus. Doter systématiquement chaque service des outils nécessaires au classement (classeurs, chemises, cartons archives,...)

2.3.1. Etat de rapprochement

Tableau n° 10 : Etat de rapprochement sur Excel

DATE	FOURNISSEURS X CHEZ IHC	DEBIT	CREDIT	DATE	IHC CHEZ FOURNISSEURS X	DEBIT	CREDIT
	SOLDE AU « date »						

Source : recherche personnelle

Informations utiles sur les factures régulières CGI 2013

Tableau n° 11 : Informations sur les factures régulières selon CGI 2013

	Informations utiles pour les factures de ventes	Informations Obligatoires pour les factures d'achats et ventes
Pièces comptables	<ul style="list-style-type: none"> -Rédigées en double exemplaire ; - datées et signées par le vendeur prestataire de service ; -numérotées chronologiquement au fur et à mesure de l'émission des factures de façon continue par année ; 	<ul style="list-style-type: none"> -le nom ou la raison sociale, le numéro d'identification statistique, et le numéro d'immatriculation fiscale du vendeur ou du prestataire de service, ainsi que les mêmes éléments pour le client ; -la qualité, les prix unitaires et le prix total des marchandises vendues et des prestations effectuées ; -La date à laquelle le règlement doit intervenir ; -Le mode de paiement.

Source : CGI 2013

Source : Code Général des impôts -2013

2.3.2. Bon de commande (BC) :

Il est évident que tout organisme doit se procurer des biens ou des services pour assurer la conduite de ses activités. C'est principalement par le biais du bon de commande que l'entreprise s'acquiert des ressources matérielles nécessaires dans une organisation. Le bon de commande est un document que remplit un commerçant, un consommateur ou client pour demander une marchandise ou un service à un fournisseur (voir modèle tableau n°12). Ce document autorise l'approvisionnement de biens et de services. Au fait, il devient un contrat écrit qui lie l'acheteur et le fournisseur dès qu'il est accepté (par exemple, par un accusé de réception) et signé par le fournisseur.

Le bon de commande contient généralement les éléments suivants :

- L'intitulé du document (Bon de commande)
- La date de la commande
- Le nom, les coordonnées du fournisseur
- La désignation des articles commandés, la quantité, le prix, le code du produit
- Le nom et les coordonnées du client (entreprise, organisme) qui effectue la commande
- La date à laquelle la marchandise doit être livrée.
- Le bon de commande peut fournir tout autre renseignement utile : numéro de référence de celui-ci, le mode de paiement, le mode d'expédition, le numéro de la demande d'achat, etc.

Pour être valide, le bon de commande doit être signé par le RC ou le RAF ou son représentant et être approuvé par le DG. Les informations contenues dans le bon de commande peuvent être recueillies et conservées pour des fins de suivi et de statistiques pour l'entreprise. Le bon de commande permet le contrôle et la vérification lors du paiement de la facture. Il doit être conservé selon les délais prescrits par les lois sur l'impôt

Tableau n° 12 : Modèle : Bon de commande



EX Somacodis Namahora
619 - Morondava
NIF: 10000711218
Stat: 51106 11 2010 0 10060
RCS: RCS/M/va/2010/B/06
020 22 681 06 - 034 03 517
38

Destinataire

[Nom]
Adresse
[Code postal, ville]
NIF:
Stat:
RCS:
[Téléphone]

BON DE COMMANDE

Date : / /
Autorisée par :
Modalités de livraison :
Destinataire :
Date de livraison :
Lieu de livraison:

Désignation	Nombre	Pu (Ar)	Montant Total
Sous-total			-
Taux de T.V.A.			
T.V.A.			-
Frais de port			-
Total			-

Signature

Date

Source : recherche personnelle

Section 3 : Création de fichier fournisseur et réorganisation générale

3.1. Créer un fichier fournisseur

Le RC devrait tenir un "fichier fournisseurs" manuel ou informatisé (voir figure n°10) dans lequel il peut rapidement se référer en cas de besoin. Le fichier fournisseurs pourrait contenir des informations du type:

- Identification,
- Interlocuteur,
- Produits vendus,
- Tarifs et conditions de vente,
- Historique des relations

Le responsable de point de vente doit procéder à une recherche de fournisseur lorsqu'il décide: de modifier son assortiment, d'acheter du matériel d'équipement (mobilier de vente, équipement informatique, objets publicitaires...), de mettre en concurrence son fournisseur habituel ou d'en changer si celui-ci ne donne plus satisfaction. Plusieurs sources d'information permettent de trouver les coordonnées des fournisseurs susceptibles d'offrir le produit désiré.

3.2. Faisabilité

La sélection consiste à retenir le fournisseur qui offre les conditions les plus avantageuses pour un ou plusieurs produits. L'entreprise doit dans ce cas : définir précisément son besoin d'achat (qualité, quantité, gamme de prix), connaître les critères d'achat prioritaires du magasin (prix, qualité, notoriété de la marque, délais de livraisons, délai de paiement respect du budget d'achat, etc.), rassembler la documentation et les propositions reçues des fournisseurs (courriers, comptes rendus de visite des représentants, manifestations commerciales, etc.), présélectionner les fournisseurs en éliminant d'emblée ceux qui ne correspondent pas au besoin d'achat et aux critères d'achat (produits non conformes au plan d'assortiment, prix trop élevés...). Et enfin analyser les propositions pré sélectionnées de façon homogène (analyser les gammes de produits identiques dans un tableau de comparaison des offres).

Nous préconisons le respect des instructions relatives aux appels d'offres et des éventuelles procédures d'adjudication ; aussi les commandes ne sont passées qu'auprès du fournisseur

présentant le meilleur rapport qualité/prix et pourront garantir en même temps des délais de livraison acceptables. Suivant un modèle, sur Excel, d'un fichier fournisseur.

Figure n° 9 : Modèle Fichier fournisseur

DATE MARCHANDISE NUMERO		DESCRIPTION						
QUANTITE	CALCULERIES LIVRAISONS	BASES	PRIX TOTAL	PRIX UNITAIRE	FRAIS DE LIVRAISON	PRIX NET	PRIX I	
FOURNISSEUR	CONTRACT							
FOURNISSEUR	CONTRACT							
FOURNISSEUR	CONTRACT							

Source : Recherche personnelle

Pour la recherche de fournisseurs dans les conditions optimales, nous recommandons à la société de constituer un fichier fournisseurs dans de brefs délais. Il doit également être mis à jour à la fin de chaque exercice.

3.3. Organisation générale :

3.3.1. Classement comptable

Pour avoir une bonne information financière, il faut que le système de contrôle interne au niveau de la comptabilité soit adéquat à la structure et à l'activité de l'entreprise. Il est à rappeler que la comptabilité des points de vente est centralisée au niveau du siège à Antananarivo. Par ailleurs, chaque comptable aurait une attribution de tous travaux comptables une fois que ces dossiers sont préenregistrés. En effet, l'une de ses attributions consiste à classer des documents et les pièces comptables. Afin d'éviter les faiblesses au niveau de système de classement ou d'archivage, nous pensons que tous classements quel que

soit l'acteur devraient être uniformisés. Cela consiste à séparer les documents selon les points de vente, la nature et le mode de paiement de l'opération. En outre, le fait d'avoir un bon système de classements pourrait éliminer les pertes de temps à la recherche d'un document, ainsi que de mesurer l'exhaustivité des documents et des pièces comptables.

Ainsi, le tableau ci-après nous permet de mieux connaître cette action.

Tableau n° 13° Proposition d'uniformisation des classements

	NATURE	MODE DE CLASSEMENT	OUTIL DE CLASSEMENT
POINT DE VENTE	DOCUMENT	PAR DATE/PAR ORDRE CROISSANT	CARTON ARCHIVE
	PIECES COMPTABLES	PAR DATE/PAR ORDRE CROISSANT	CLASSEUR
	DOSSIERS DE SUIVI ET CONTROLES	PAR DATE/PAR ORDRE CROISSANT	CLASSEUR

Source : Auteur

D'après ce tableau, le classement des dossiers comptables serait comme suit : séparer par nature les documents et différentes pièces de la comptabilité, classer dans les cartons, par date, par ordre croissant, les opérations de nature de document, et les arranger dans les classeurs, par date et par ordre croissant.

3.3.2. Recrutement d'un assistant

La direction générale doit recruter en plus du responsable commercial, un assistant pour renforcer le contrôle dans les opérations d'achats. (En principe, la personne qui autorise les BC, ne doit pas être celle qui les établit). Le BC doit être signé au moins par deux personnes, le DG et/ou le RAF et le RC car cela donnera beaucoup plus de sécurité au niveau du patrimoine de l'entreprise. Le rapprochement facture/ BC / BL ne doit pas être effectué par le responsable des achats mais par une autre personne habilitée à le faire : le RAF par exemple, avant de l'envoyer à la comptabilité pour attendre l'échéance de son paiement. Le comptable

qui s'occupe des opérations de trésorerie doit préparer le chèque pour paiement et ne doit en aucun cas conserver les carnets de ceux-ci.

Un manque d'effectif dans une entreprise peut affecter le résultat des opérations de celle-ci. Pour éviter un tel problème, il peut être nécessaire de recruter des assistants pour renforcer le personnel existant. De ce fait, les dirigeants ainsi que tous les collaborateurs peuvent accorder leur confiance dans la fiabilité des comptes annuels et dans les informations déduites des états financiers. Selon les responsabilités qui requièrent du personnel, l'entreprise, par le biais de responsable des ressources humaines (le RAF dans le cas présent), devrait recruter un certain nombre d'agents afin d'assurer son bon fonctionnement. En outre, cela peut éviter toute forme de retard quant à l'exécution des tâches et l'accomplissement des missions. Aussi, le recrutement de nouvel employé peut pallier aux possibles problèmes de confusion des tâches. Il peut arriver que les tâches attribuées à une personne ne correspondent pas à ses compétences. Pour éviter ce type de problème, la société devra mettre en place un suivi minutieux des attributions de chaque poste et un plan de carrière pour chaque employé suivant ses compétences.

Cette sous-section répond au problème que nous avons évoqué dans l'analyse précédente. En effet, le bon fonctionnement des activités d'une société repose lourdement sur les ressources humaines. L'augmentation de la charge de travail, la désorganisation qui serait ou pourrait avoir lieu au sein de la IHC peut être évitée en embauchant un nouvel employé qui a la compétence requise dans le domaine concerné. C'est-à-dire qu'il serait souhaitable et dans la mesure du possible d'avoir recours à un recrutement de personnel afin de permettre au personnel de la Société de parfaire le travail sans être trop contraint par le temps. Ainsi, cette nouvelle recrue devrait répondre à certains critères, notamment dans les comportements et les qualifications requises.

Le nouvel employé devrait avoir le comportement d'un « Leader » dans l'exercice de sa fonction pour que ce service soit bien au point. Pour donner une petite étincelle d'idée aux responsables de la IHC, nous allons rappeler dans le tableau qui suit les qualités que doit avoir un « Leader » :

Tableau n° 14° : Comportements requis

DIMENSIONS	COMPORTEMENTS
Comportement général	-Il prend des risques, il a un esprit créatif, à l'aise dans la crise et influence son environnement extérieur.
Comportement du travail	-Il procède par grand dessein et adopte une attitude personnelle active, -Il ne prend pas à la légère son travail et adopte des positions extrêmes en considérant le travail comme une punition.
Relation avec les autres	-Il décide souvent seul mais il sait faire accepter ses décisions, -Il s'intéresse à ses collègues et fait preuve d'une réceptivité émotionnelle débordante.
Idée de soi	-Il se sent différent des autres et de l'environnement, -C'est un meneur d'homme par sa maîtrise personnelle qui pousse un individu à lutter pour aboutir à un meilleur changement économique et social, - Le leader a besoin de rapport émotionnel pour survivre, il accepte donc les affrontements pour faire disparaître toute ambiguïté.

Source : recherche personnelle inspirée de: «Managers et Leaders», ZALEZNIK, Harvard Business1977.

Pour plus de précision dans cette rubrique, il est préférable de présenter les qualifications requises dans un tableau.

Tableau n° 15 : Qualifications requises

Niveau d'étude	Licence au minimum, toutes séries
Age	25 à 30ans
Sexes	Homme
Expériences Professionnelles	comptabilité

Source : Auteur

Ainsi, la création du poste a pour but d'améliorer le traitement comptable et celui des achats et d'alléger les tâches du comptable et du RC existant afin de leur apporter plus de motivation. En plus, le retard au sein de l'entreprise sera diminué et les travaux vont être exécutés dans les meilleurs délais (en temps réel) d'une part, et les risques d'erreur seront moins élevés d'autre part.

Nous recommandons également la mise en place d'une formation continue dans le souci de mise à niveau de chacun par rapport à ses responsabilités, indispensables à la vie de l'entreprise, une formation continue de personnel est un élément important pour assurer une meilleure productivité. Cela consiste à un échange de compétence entre les personnes concernées et leurs formateurs et aurait une conséquence bénéfique pour l'entreprise, d'ailleurs, elle (la formation continue) permet d'établir une meilleure communication et circulation d'information dans l'entreprise.

Par ailleurs, nous pensons que l'entreprise devrait maintenir une séparation entre :

- Les fonctions de dispositions relatives à l'approbation des ordres d'achats, les signatures des bons de commande, l'approbation des factures d'achat, l'autorisation d'accéder à des fichiers de données relatifs aux achats.
- Les fonctions de conservation : émission et signature des bons de réception, suivi des demandes de notes de crédit adressées aux fournisseurs.
- Les fonctions d'enregistrement concernant notamment : l'émission d'ordres d'achat et de bon de commande, l'émission de bons de réception, la tenue à jour de la comptabilité (achats/fournisseurs) ; la tenue de la gestion des stocks, l'établissement des ordres de paiement (fonctions de contrôle), la confrontation ou rapprochement entre bon de commande, bon de réception et facture, le contrôle des enregistrements comptables, comportant notamment la confrontation entre les comptes individuels et le grand livre, le contrôle

d'inventaire sur les stocks, l'analyse des prix, résultats sur achats, résultats partiels, la protection de l'accès aux divers enregistrements/ fichiers.

Il va sans dire que des descriptions de tâches appropriées, avec les autorisations y afférentes, doivent être établies pour tous les agents intervenant dans ce cycle. En ce qui concerne les tâches d'exécution, des instructions de travail détaillées peuvent s'avérer très utiles pour les fonctions figurant dans le cycle pour lesquelles se pose le problème d'une pluralité de situations possibles, supposant chaque fois une action distincte.

Conclusion :

L'adoption des solutions proposées sont techniquement faisables pour les raisons suivantes : pour les différents contrôles, au niveau des commandes, réceptions des marchandises, c'est une opération qui ne requiert que du bon sens. Ainsi, les responsables ne devraient que creuser un peu plus que d'habitude l'analyse portée ces opérations. De plus, cela ne requiert ni d'investissement de matériel, ni de compétence extérieure. Les ressources internes suffisent amplement à cette analyse. La seule difficulté peut résider dans le fait qu'il faut modifier le manuel de procédure qui requiert donc une Assemblée Générale (AG) du Conseil d'Administration en session extraordinaire pour statuer sur les changements de procédures. C'est le temps de convoquer ces personnes en AG qui constituerait un souci, mais la matérialisation des décisions dans des procès-verbaux ne sont que des procédures simples qui doivent juste être automatisées pour devenir des réflexes. Il n'y a pas de difficulté donc dans l'application des recommandations énoncées.

CHAPITRE VII : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS

Une amélioration consiste à produire des effets susceptibles d'être traduits en faits concrets. Dans le cas de la société INVEST HOUSE COMMODITIES, l'amélioration du système de contrôle interne produira inévitablement des impacts dans tous les domaines de l'entreprise. En effet, une entreprise se caractérise par la mise en œuvre de moyens matériels et humains en vue de la réalisation de certains objectifs. Dans la vie économique, elles sont conçues en fonction de contraintes économiques, à savoir la recherche d'une relation idéale entre les coûts et l'utilité. La direction d'une organisation impose à tout instant de prendre des décisions quant aux objectifs à atteindre, aux hommes et aux moyens à engager, aux actes à accomplir, à l'exécution et au contrôle sur le processus d'organisation

Nous allons voir dans les sections qui suivent les impacts et limites des propositions d'actions sur la vie de l'entreprise et son environnement.

Section 1 : Impacts

Effectivement, l'application de ces actions engendre des changements tant au niveau des ressources utilisées qu'au niveau des résultats. Cette section sera donc spécialement consacrée à la formulation de ces impacts.

1.1. Impacts au niveau des ressources utilisées

L'application des actions proposées précédemment nécessite l'utilisation de nouvelles ressources ; mais d'autres ressources autrefois utilisées doivent être aussi améliorées.

Pour cela, nous analyserons particulièrement :

- les ressources humaines ;
- les ressources informationnelles et
- les ressources financières.

1.1.1. Ressources humaines

Certainement, tout système bien élaboré est voué à l'échec sans un personnel qualifié, compétent et motivé qui accomplit la mission. Le personnel constitue donc un élément vital pour toute entreprise. C'est ainsi qu'à travers les propositions d'actions présentées

auparavant, nous avons recommandé la mise en œuvre d'une formation continue afin de garantir l'efficacité du système de contrôle interne. A travers la compréhension du concept par les employés, ils peuvent aider et participer efficacement à la réalisation des objectifs.

Cependant, pour plus d'efficacité, le moyen humain choisi devrait témoigner d'un niveau de qualité, de compétence et de motivation assez élevé. Ainsi, l'atteinte des objectifs fixés sera fortement probable.

1.1.2. Ressources informationnelles

Les informations sont d'une importance cruciale pour le système de contrôle interne; que ce soit des informations internes ou des informations externes. A travers ces propositions, nous pouvons constater que l'obtention d'informations fiables est exigée, surtout au niveau de la comptabilité générale. La circulation fluide de la communication est aussi nécessaire. Ces améliorations au niveau du système d'information garantissent, par conséquent, le bon déroulement des analyses effectuées et facilitent les prises de décision de la direction.

1.1.3. Ressources financières

La réalisation des améliorations proposées nécessite également l'utilisation de ressources financières. En effet, la direction doit s'investir à fond pour bénéficier des avantages de la mise en œuvre des recommandations sur le système de contrôle interne afin de ne pas rendre en vain les investissements déjà effectués dans ce projet. En fait, nous estimons que seules les propositions relatives à l'organisation requièrent la ressource financière, telles que le renforcement de l'effectif. Les autres propositions ne sont que des aménagements au niveau des travaux effectués par le personnel existant. Et pour ce qui est de la motivation du personnel, les ressources financières ne sont utilisées qu'après l'obtention de résultat favorable. Par conséquent, la direction doit s'investir afin de jouir des avantages qui en résultent. En effet, toute peine mérite salaire.

1.2. Impacts au niveau des résultats

Les résultats dont nous allons parler au niveau de ce paragraphe concernent ceux engendrés par l'amélioration du système de pilotage, aussi bien :

- sur le plan économique ;
- sur le plan financier que
- sur le plan social.

1.2.1. Sur le plan économique

La performance et la survie des PME contribuent à l'amélioration du tissu économique du pays. En fait, selon les études effectuées, le taux de faillite des PME est plus élevé par rapport à celui des grandes entreprises. Cela est dû au fait que les dirigeants des PME ne se soucient pas trop des outils de contrôle, vu leur taille, ils estiment que ces outils ne sont pas nécessaires. Ainsi, à travers ces propositions, les activités sont maîtrisées, la performance s'accroît, la survie est assurée.

Dans une entreprise, chaque opération est importante pour son bon fonctionnement. Dans ce sens, le suivi des solutions proposées peut apporter une amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'IHC, ceci dans le sens où chaque proposition est analysée de manière à être adaptée aux besoins de l'entreprise. Aussi, il en résulterait une meilleure crédibilité de l'entreprise envers les tiers. Par ailleurs, l'évolution de la technologie étant réelle et constante, une accélération des vitesses de traitements des données peut être appréciée et des mises à jour ponctuelles des opérations à effectuer s'avèrent importantes.

1.2.2. Sur le plan financier

En ce qui concerne les résultats financiers, il existe déjà des principes admis comme base de la comptabilité. Dans ce domaine, les états financiers et les documents comptables établis doivent être en accord avec ces principes. Par ailleurs, l'application des solutions proposées peut apporter une amélioration de la performance financière, lui assurant une situation confortable de trésorerie. Il est à faire remarquer que la mise en œuvre des propositions d'actions améliore également la gestion financière de l'entreprise.

1.2.3. Sur le plan social

Nous estimons également que l'application de ces propositions améliorera le plan social au niveau de l'entreprise. La motivation du personnel est un des éléments clés du bon fonctionnement d'une entreprise. Ceci peut être apprécié suite à une performance des systèmes d'informations et de structures de communication. En effet, une bonne gestion de la communication et de la circulation des informations est l'une des formes d'amélioration des conditions de travail qui peut induire à une meilleure motivation des employés. Cela peut conduire aussi à l'écartement des risques de licenciement. De plus, la responsabilisation des

employés est un facteur clé de motivation pour ces derniers. Un regain de confiance en soi peut contribuer positivement à une meilleure rentabilité

1.2.3.1. L'optimisation du respect des procédures internes de l'entreprise

Le respect des procédures internes de l'entreprise permet à celle-ci d'optimiser son système de contrôle interne ; ce système peut être une force pour l'entreprise dans la mesure où il est perçu comme un outil d'évaluation de la maturité d'une entreprise.

1.2.3.2. L'adoption d'un système de communication renforcé

La circulation des documents et des informations montrent et démontrent la maturité ou non d'une entreprise. En effet, la vitesse de communication implique une rapidité dans l'exécution des tâches. A titre d'exemple, l'envoi d'une manière informatique (courrier électronique.....) du besoin de l'entreprise en matières/fournitures ne doit pas nécessiter le déplacement du responsable de l'achat. Il suffirait qu'un autre responsable à l'exemple du responsable de la logistique vérifie l'état des stocks pour que la validation soit procédée.

Section 2 : Limites des propositions

Le contrôle interne peut donc aider une entreprise à réaliser ses objectifs et à maîtriser ses activités. Il peut, également, garantir raisonnablement la fiabilité des informations financières ainsi que la conformité aux lois et règlements. Cependant, tout système de contrôle, le plus efficace qu'il soit, a des limites et ne peut à lui seul, garantir la bonne marche des activités de l'entreprise. En effet, plusieurs facteurs échappent à la volonté et au contrôle de l'entreprise, pouvant compromettre la réalisation des objectifs fixés par celle-ci, qui peuvent dépendre de plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes, dont par exemple, la stabilité de l'environnement politique et économique, la concurrence, etc....

La mise en œuvre d'un bon système de contrôle interne et l'application des bonnes pratiques et procédures de contrôle peuvent se heurter aux problèmes de coût et des moyens disponibles pour l'entreprise. La séparation des fonctions, la supervision et les autorisations représentent, parfois des coûts et exigent des moyens supplémentaires dont ne disposent pas toutes les entreprises, et en particulier celles de petites tailles. La conception du système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes en matière de ressources et des moyens disponibles.

CONCLUSION GENERALE

Nous voilà au terme de notre étude, dans laquelle nous avons procédé à l'évaluation du contrôle interne de la société INVEST HOUSE COMMODITIES. Le contrôle interne est au cœur du fonctionnement de l'entreprise. Il constitue la charpente autour de laquelle est bâtie toute l'activité de l'entité. Par ailleurs, nous pouvons affirmer que cette étude a été pour nous l'occasion de comprendre plus en profondeur et d'appliquer en pratique les outils et techniques d'évaluation de contrôle interne en suivant ses différentes étapes. Nous y sommes parvenus en procédant à une revue des documents internes et externes à l'entreprise, à une étude approfondie du cycle achats-fournisseurs, à l'usage des outils et tests d'investigation du contrôle interne. En effet, nous avons fait la prise de connaissance de la société et de ses procédures avant de procéder à l'évaluation préliminaire afin de dégager dans un premier temps les points forts et les faiblesses de conception. Ainsi, nous avons acquis la certitude que le contrôle interne aide l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement intérieur et extérieur.

Nous sommes maintenant en mesure de répondre à l'interrogation que nous formulons au début de notre étude et de porter une appréciation objective sur la qualité du contrôle interne de la société. A notre avis, en général, les informations circulent sans entraves au sein de l'entreprise, elles sont : fiables, exhaustives et suffisantes aux prises de décisions par la direction. Les instructions de cette dernière sont suivies et respectées par le personnel. Par ailleurs, l'existence d'un manuel de procédure, quoique nécessitant une mise à jour et rectifications, au sein de la société lui constitue un avantage,

Nous avons procédé à l'évaluation définitive des points forts qui a consisté à vérifier d'une part l'existence des contrôles clés identifiés lors de l'évaluation préliminaire (points forts) et d'autre part contrôler leur application permanente. Ensuite, nous avons procédé à une analyse des faiblesses pour faire ressortir les risques liés à ses déficiences et proposer des recommandations afin de garantir l'atteinte des objectifs du contrôle interne. Les évaluations des procédures d'achats de la société qui ont été faites précédemment, ont révélé des faiblesses majeures dues essentiellement à la non matérialisation par signature et visa de certains contrôles sur documentation, cependant les contrôles eux-mêmes, sont effectivement réalisés

En ce qui concerne l'optimisation des opérations, des efforts restent à fournir. Nous préconisons la matérialisation systématique par visa et signature des contrôles effectués sur

les documents ; la création et mise à jour du fichier fournisseur afin de garantir l'exhaustivité des informations, le recrutement d'un assistant pour pallier au problème de retard du traitement des opérations, la standardisation des classements des documents. La définition des stocks optimaux et d'alerte afin d'éviter des commandes surestimées ou des ruptures de stocks par la tenue d'une comptabilité de stock. Sans une définition de stocks optimaux et de rupture, l'entreprise effectue des commandes approximatives ; l'on pourrait imaginer (bien que nous n'ayons pas effectué l'examen des comptes) que si elle passe des commandes exagérées en fin d'année, cela puisse influencer fortement sur le résultat d'exercice et même le conduire à un état déficitaire. Nous insistons également sur la tenue d'un registre de suivi des entrées et sorties de stocks, l'entreprise doit mettre en place des fiches de stocks. Il faut également effectuer, au moins une fois l'an, un inventaire physique des stocks.

La mise en œuvre des recommandations proposées à la société dans la section précédente permettrait de la garantir la sauvegarde du patrimoine, la maîtrise de l'entreprise, l'application des instructions de la Direction Générale et la qualité de l'information comptable et financière. Au niveau de la pratique, rares sont les dirigeants qui prennent en compte ces recommandations. En effet, si la mission de commissariat aux comptes est devenue obligatoire dans certaines formes de sociétés sur la base des textes, il n'existe nulle part des dispositions rendant obligatoire la mise en application de recommandations émises lors d'une évaluation du contrôle interne, alors que l'application stricte des recommandations aiderait la société à :

- mieux fiabiliser ses comptes annuels ;
- éviter la répétition des erreurs ;
- remotiver le personnel à réaliser ses tâches par une meilleure organisation ;
- faciliter la prise de décision par une bonne qualité de l'information.

Pour finir, il convient de rappeler qu'aucun système de contrôle interne ne peut être définitivement déclaré imperméable aux malversations, ni garantir l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants ; il ne fournit qu'une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ces objectifs et reste soumis aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne (COOPERS et YBRAND, 1988 :156). Le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir (OBERT.2000, 89). Il appartient donc aux dirigeants de INVEST HOUSE COMMODITIES d'appliquer les recommandations en tenant compte toutefois des capacités financières de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER Etienne (1996), l'audit interne, performance et actualité, éditions d'organisation, Paris, 211 pages
- BARRY Mamadou, Audit et contrôle interne deuxième édition, 2000, 177 pages
- BENEDICT Guy/ KERAVEL René (1990), L'évaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, Malesherbes/ Foucher, Paris, 418 pages
- BERNARD F. GAYRAUD R. ; ROUSSEAU L. "Contrôle interne", MAXIMA, Paris, 2006, 159 pages
- BOUVIER Christian, Audits des achats, éditions d'organisations, Paris, 158 pages
- CNCC, Appréciation du contrôle interne, Paris, 202 pages
- COLLINS Lionel/ VALIN Gérard (1992), La nouvelle pratique du contrôle interne, éditions organisations, Paris, 378 pages
- COOPERS et LYBRAND, La nouvelle pratique du contrôle interne, éditions, organisations, Paris, 378 pages
- DAYAN Armand (1999), Manuel de gestion, Edition Ellipse, Paris, 105 pages
- DIENE, Manuel de gestion, Ellipse SA, Paris, 105 pages
- GRAND Bernard/ VERADALLE Bernard, Audit comptable et financier, ECONOMICA, Paris 112 pages
- IFACI (1998), Normes internationales d'audit, Edition IFAC, New York, 524 pages
- Guide annoté du Plan Comptable Général (PCG 2005), 111 pages
- LEMANT Olivier et SCHICK Pierre, Guide de self-audit: grilles pour identifier et maîtriser les risques, éditions d'organisations, Paris, 179 pages
- OBERT Robert, Révision et certification des comptes, Dunod, Paris, 461 pages
- SAMBE Oumar, Le praticien comptable, éditions comptables et juridiques, Dakar, 876 pages

WEBOGRAPHIE

<http://www.wikipédia.com>: contrôle interne, procédures

<http://www.mémoireonline.com>: mémoires de gestion audit et organisation

<http://www.mesupres.gov.mg>: mémoires étudiants à l'université,

<http://www.auditfinancier.net> questionnaires des contrôles internes

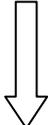
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I	Symboles utilisés dans le Diagramme de circulation des documents.....	IV
ANNEXE II	Grille de séparation des tâches.....	V
ANNEXE III	Questionnaire du contrôle interne.....	VI
ANNEXE IV	Grille d'entretien.....	VII
ANNEXE V	Questionnaire de prise de connaissance (extrait).....	VIII

ANNEXE : I

LES SYMBOLES UTILISÉES DANS LE SCHEMA DE CIRCULATION DES DOCUMENTS

	: début d'un diagramme
	: Fin d'un diagramme
	: fichier
	: Documents en plusieurs exemplaires
	: traitement
	: contrôle et approbation
	: sens de circulation

Source : Auteur

ANNEXE II : GRILLE DE SEPARATION DE TACHES

	Nature des tâches	PERSONNEL					
		DG	RAF	RC	Comptable	RPV	CR
Demandeurs d'achat	O			X		X	X
Etablissement des commandes	O			X			
Autorisation et validation des commandes	A	X	X				
Réception	C					X	X
Comparaison BC/facture/BL	O				X		
Comptabilisation	E				X		
Contrôle imputations comptables	C		X				
Tenue du journal achats	E				X		
Tenue des comptes fournisseurs	E				X		
Rapprochement relevés fournisseurs avec les comptes	C		X		X		
Rapprochement Balance fournisseurs avec compte collectif	C		X				
Accès compta générale	C		X		X		
Bon à payer	C		X				
Etablissement du chèque	F				X		
Signature du chèque	A	X					
Envoi du chèque	O				X		

O : Opérationnelle C : contrôle E : enregistrement A : Autorisation F : Financière

Source : Auteur

ANNEXE III : QUESTIONNAIRES D'EVALUATION DU CONTRÔLE ACHATS FOURNISSEURS

OBJECTIF DE CONTROLE : S'assurer que tous les achats (retours) sont saisis et enregistrés (exhaustivité)			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Toutes les marchandises reçues sont-elles enregistrées :			
a) Sur des documents standards?		X	
b) Pré numéroté ?		X	
Tous les services reçus sont-ils enregistrés :			
a) Sur des documents standards?		X	
b) Pré numérote ?		X	
Toutes les marchandises retournées et les réclamations effectuées sont enregistrées sur des documents :			
a) standards?		X	
b) Pré numéroté ?		X	
Le service comptable vérifie-t-il la séquence numérique des :			
a) Bon de réception ?			La comptabilité ne peut pas vérifier la séquence numérique des BR à cause de leur disparité
b) Bon de retour ou de réclamation pour s'assurer qu'il les reçoit tous ?			
Le service comptable tient-il un registre des réceptions et des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoir n'ont pas été reçus	X		Il existe seulement un registre des réceptions des factures
Ce registre :			
a) Fait-il l'objet d'une revue particulière identifiant la cause des retards ?		X	Factures et avoirs à recevoir ne sont pas provisionnés. La comptabilité attend la réception des factures pour actionner selon le délai le paiement des 60 jours fin de mois.
b) Sert-il à évaluer les provisions pour les factures et avoirs à recevoir ?		X	

QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamations pour s'assurer que toutes les factures et toute les avoir sont comptabilisés		X	
Les produits affiant aux achats (ristournes) sont-ils identifiés au fur et à mesure de la réception pour permettre de vérifier que : a) Les avoir sont reçus b) Les avoirs sont comptabilisés	X		
Les charges affiant aux achats (frais de transport) sont-elles identifiés au fur et a mesure des réceptions pour permettre de vérifier que : a) Les factures sont reçues b) Les factures sont comptabilisées ?	X		
Lorsque les factures et avoirs sont envoyés pour contrôle, le comptable garde-t-il trace de ces envois? a) pour suivre les retours? b) identifier les factures non enregistrées?	X		
Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés a) du compte général? b) des restes fournisseurs?	X X		
Lorsque le système prévoit le rejet d'opération non conforme, ces rejets sont-ils a) listés? b) Suivis pour vérifier qu'ils sont tous recyclés?		X X	La documentation a été prévue à cet effet, mais la mise en œuvre n'a pas encore commencé

Source : Auteur

OBJECTIF DE CONTRÔLE			
S'assurer que toutes les factures (avoirs) enregistrés correspondent à des achats réels de l'entreprise			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Les factures et avoirs reçus ne peuvent-ils être enregistrés que s'ils sont rapprochés d'un bon de réception, retour ou réclamation? (ou autre justificatif)	X		
les bons de réception, retour ou réclamation sont-ils accrochés aux factures et avoirs pour éviter leur utilisation multiple?	X		
Les factures et avoirs enregistrés sont-ils annulés pour éviter leur enregistrement multiple?	X		Existence de cachet de comptabilisation sur toutes les factures enregistrées
Le journal des achats est-il rapproché de la liste des réceptions, retours ou réclamations ?		X	
Les doubles des factures et avoirs sont-ils identifiés dès réception pour éviter leur comptabilisation?	X		
La comptabilisation de duplicata est-elle interdite ou soumise à une autorisation particulière?	X		Contrôle effectué par le RAF
Les factures et avoirs sont-ils rapprochés des bons de livraison, de retour ou réclamation et des bons de commande pour éviter les erreurs de facturation?		X	
La liste des fournisseurs autorisés est-elle régulièrement mise à jour et contrôlée?		X	La liste ne contient pas tous les fournisseurs agréés de la société
Le fichier fournisseur est-il régulièrement rapproché de la liste établie?		X	Non existence de fichier
L'ouverture d'un nouveau compte fournisseur est-elle soumise à autorisation?	X		

Source : Auteur

OBJECTIF DE CONTROLE :			
S'assurer que tous les achats enregistrés sont correctement évalués			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Les factures et avoirs sont-ils vérifiés quant aux : a) Quantités ? b) Prix unitaire ? c) Calculs ? d) TVA e°) Autres déductions ou charge ?	 X X X X		
Si ces contrôles sont faits par informatique, les rejets font-ils l'objet d'un suivi ?	X		Contrôle manuel
L'évaluation des provisions pour factures et avoirs à recevoir est-elle : a) Vérifié par une personne indépendante de celle qui l'établi ? b) Suivi pour vérifier qu'ils sont toutes recyclés ? c) Rapproché des factures et avoirs réels ultérieurement	 X	X X	
Les bons de commandes non honorés sont-ils : a) Chiffrés ? b) Totalisé ?	 X X		Etat de reste à payer à la fin de chaque exercice
Lorsque les factures et avoirs sont envoyés pour contrôle, le comptable garde-t-il trace de ces envois? a) pour suivre les retours? b) identifier les factures non enregistrées?	X		
Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés a) du compte général?	X		

b) des restes fournisseurs?	X		
Lorsque le système prévoit le rejet d'opérations non conformes, ces rejets sont-ils			La documentation a été prévue à cet effet, mais la mise en œuvre n'a pas encore commencé
a) listés?		X	
b) Suivis pour vérifier qu'ils sont tous recyclés?		X	

Source : Auteur

OBJECTIF DE CONTROLE :			
S'assurer que tous les achats, ainsi que les produits et charges, sont enregistrés dans la bonne période			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
En fin de période la comptabilité utilise-t-elle : a) La liste des bons de livraisons non facturés ? b) La liste des bons de retour et de réclamations dans avoir? c) La liste des factures connexes (Frais de transport)? d) La liste des produits afférant aux achats ?	X	X	
La comptabilité est-elle informée des derniers numéros de séquences des documents ci-dessous pour pouvoir vérifier la cohérence des dates arrêtées ?	X		
L'apurement des provisions ainsi constatées sur l'autre est-elle vérifiée par per une personne indépendante ?	X		
Pour les charges récurrentes (loyers, assurance...) s'assure-t-on que le montant passé en charge correspond à la période ?	X		
Pour les charges spécifiques (publicités, honoraires...), la comptabilité a-t-elle des moyens : a) D'obtenir les informations nécessaires à l'évaluation des provisions ? b) Au contrôle du bien-fondé des montants concernés ?		X X	La comptabilité ne reçoit que la facture accompagnée obligatoirement des justifications pour la comptabilisation. Elle s'en contente. Cette peut être résorbée par les justifications accompagnant les factures.

Source : Auteur

OBJECTIF DE CONTRÔLE			
S'assurer que tous les achats, ainsi que les produits et charges connexes, sont correctement imputés, totalisés et centralisés			
QUESTIONS	OUI	NON	COMMENTAIRES
Les personnes chargées d'imputer les factures disposent-elles	X		
a) d'une liste des codes fournisseurs?	X		
b) d'un plan comptable?	X		
c) de règles d'imputation précises (notamment pour ce qui concerne la distinction entre charges et immobilisations et la récupération de la TVA?)	X		
Ces documents sont-ils régulièrement mis à jour?	X		
Vérifie-t-on que ces mises à jour sont diffusées et utilisés par les personnes chargées des imputations?	X		
Les imputations données sur les factures et avoirs sont-elles vérifiées de façon indépendante? Y compris les imputations en comptabilité analytique et celles servant aux analyses nécessaires à la préparation de l'annexe et au calcul de charges et produits connexes	X		Ces imputations sont vérifiées par le RAF
Si ces contrôles sont faits par informatique, le retraitement des rejets est-il vérifié?	X		Contrôle manuels
Les relevés reçus des fournisseurs sont-ils régulièrement rapprochés des comptes individuels?	X		
Si oui, les écarts identifiés sont-ils	X		
a) analysés?	X		
b) corrigés?	X		

Les comptes fournisseurs sont-ils régulièrement lettrés et analysés pour identifier les erreurs d'imputation éventuelles	X		La liste ne contient pas tous les fournisseurs agréés de la société
Les erreurs décelées sont-elles	X		Non existence de fichier
a) soumises à un contrôle indépendant?	X		
b) corrigés?	X		
La totalisation des journaux d'achats est-elle régulièrement vérifiée (ou le logiciel testé)?	X		
La balance fournisseurs est-elle régulièrement rapprochée du Grand livre?	X		
Si des écarts sont constatés, sont-ils immédiatement analysés et corrigés?	X		
Pour les matières consommables (fournitures de bureau, d'entretien,...). Existe-il une comptabilité des stocks et d'inventaire physique ?		X	
Les fiches de stocks comportent ils de visa de contrôle ?		X	
Existe-t-il de comptabilité de stock ou inventaire pour les matériels ?		X	
Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande ?	X		
La comptabilisation des achats est-elle toujours effectuée ?	X		
La comptabilisation des règlements est elle toujours effectuée ?	X		
Les factures comportent-elles l'imputation comptable, font-elles mention d'une référence de règlement et y figure-t-il un visa de saisie et de paiement ?	X		

Le RAF contrôle-t-il les BC, les factures et les BL ?	X		
Existe-t-il un registre des retours ou réclamations pour lesquels les factures et avoirs n'ont pas été reçus ?		X	
Les brouillards de saisie des factures sont-ils conservés ?		X	
Les liasses BC, BL fact sont-elles complètes toutes ?		X	
Le mode d'archivage est-il satisfaisant ?		X	

Source : Auteur

ANNEXE IV : GRILLE D'ENTRETIEN

1. Parlez-moi de l'historique de votre entreprise ?
2. Quelles sont les activités de votre entreprise ?
3. Combien avez-vous d'employés salariés ?
4. Quel est l'objectif de votre entreprise ?
5. Quelle est la mission de l'entreprise 2EC ?
6. A quel secteur d'activité appartient l'entreprise ?
7. Quelle est la nature de son activité ?
8. Quels sont les services (ou les produits) offerts par l'entreprise ?
9. A quelle clientèle s'adresse l'offre de l'entreprise ?
10. Quels sont vos plans d'actions ?
11. Est-ce que c'est vous qui prenez les décisions dans votre entreprise ?
12. Qui vous aide à prendre les décisions ?
13. Existe-t-il le des manuels de procédures au sein de votre entreprise ?
14. 7. Si oui, sont-elles appliquées ?
15. Si non, pourquoi?
16. Tenez-vous une comptabilité régulière ? Manuelle ou informatisée ?
17. Comment faites-vous pour gérer votre entreprise ?
18. Comment les informations circulent ou se transmettent ?
19. Quels types de problèmes avez-vous rencontré dans votre entreprise ?
20. Comment avez-vous résolu ces problèmes ?
21. Etes-vous en contact direct avec vos salariés ?

22. Comment contactez-vous vos fournisseurs?

23. Comment faites-vous vos prix ?

24. Quelles sont les charges que vous devez payer ?

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

26. Existe-t-il un outil qui permet un regroupement des informations de l'entreprise ?

27. Existe-t-il un dispositif d'évaluation des risques au sein de votre entreprise ?

28. Pensez-vous qu'il existe un lien entre l'absence d'un dispositif de contrôle interne et le niveau de risque dans une entreprise ?

OUI	NON	NE SAIS PAS
-----	-----	-------------

29. Existe-t-il un lien entre la lutte contre la fraude et le niveau de risque dans une entreprise ?

OUI	NON	NE SAIS PAS
-----	-----	-------------

30. A quel niveau de risque placez-vous la lutte contre la fraude à 2 EC ?

FAIBLE	MOYEN	ELEVE
--------	-------	-------

31. Quel est votre degré d'appréciation de la sincérité des comptes de 2 EC ?

FAIBLE	MOYEN	ELEVE
--------	-------	-------

32. Existe-t-il un lien entre la performance d'une entreprise et le niveau de risque ?

OUI	NON	NE SAIS PAS
-----	-----	-------------

Source : Auteur

ANNEXE V :

QUESTIONNAIRE DE PRISE DE CONNAISSANCE (extrait)

Aspect juridique :

- Raison sociale :
- Siège social :
- Objet social :
- Structure juridique : SNC SARL SA Autres à préciser
- Montant capital
- R2partition capital
- Nombre total d'actions
- Composition du conseil d'administration
- L'entreprise a-t-elle des filiales ?
- Si oui, préciser (Dénominations, sièges sociaux, activités)

Structure générale de l'entreprise

- L'entreprise dispose-t-elle d'un organigramme ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un manuel de procédure ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un statut du personnel ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un répertoire de fournisseurs agréés ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une liste des prix de ses fournisseurs agréés ?

Source : Auteur

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	<i>i</i>
AVANT-PROPOS	<i>ii</i>
RESUME	<i>iii</i>
ABSTRACT	<i>iv</i>
LISTE DES ABREVIATIONS	<i>v</i>
LISTE DES TABLEAUX	<i>vi</i>
LISTES DES FIGURES	<i>vii</i>
SOMMAIRE	<i>viii</i>
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I	5
CADRE DE L'ETUDE ET THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE	5
CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'ENTITE	6
Section 1 : Généralités sur la recherche	6
1.1 La société étudiée.....	6
1.2 Activités et produits	7
Section 2 : Structure organisationnelle	9
2.1. Attributions des postes	9
2.2. Organigramme	10
CHAPITRE II : APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	11
Section 1: Approche théorique.....	11
1.1. Définition du contrôle interne	11
1.2. Objectifs de contrôle interne	12
1.3. Périmètre du contrôle interne	13
1.4. Les composantes du contrôle interne.....	13
1.5 .Principes généraux du contrôle interne.....	13
1.5.1. Principe d'organisation	13
1.5.2. Principe d'intégration.....	14
1.5.3. Principe de permanence	14
1.5.4. Principe d'universalité.....	14
1.5.5. Principe d'indépendance.....	14
1.5.6. Principe d'information	14
1.5.7. Principe d'harmonie	15
1.6. Les acteurs du contrôle interne	15
1.7. Limites du Contrôle interne	15
1.7.1. Le jugement erroné.....	16
1.7.2. Les dysfonctionnements	16
1.7.3. Les contrôles outrepassés par le management ;.....	16
1.7.4. La collusion	16
1.7.5. Le ratio coût/bénéfice	16
Section 2 : Méthodologie adoptée	17
2.1. Le cycle étudié.....	17
2.1.1. Explication	18
2.1.2. Le cycle achats-fournisseurs.....	19
2.2. Démarche d'évaluation	20
2.2.1. Prise de connaissance	20
2.2.1.1. Recherche des informations.....	20
2.2.1.2. Traitements des informations	20
2.2.1.3. Entretiens avec les responsables.....	21
2.2.1.4. Diagramme de circulation (DCD)	21
2.2.1. Phase d'évaluation du contrôle interne : outils et tests	22
2.2.1.1. Tests de conformité et test de permanence	22

2.2.1.2. Evaluation préliminaire	22
2.2.1.3. Questionnaire de contrôle interne (QCI).....	22
2.2.1.4. Grille de séparation des tâches	23
2.2.3. Evaluation définitive et formulation des recommandations.....	23
Section 3 : Modèle d'analyse et éléments de mesure des variables	25
3.1. Etude des variables du modèle	25
3.1.1. Les variables indépendantes	25
3.1.2. Les variables dépendantes	25
3.2. Les indicateurs (de mesures) et leurs mesures	26
3.3. Limites de la recherche	29
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	30
PARTIE II :	31
ANALYSE ET EVALUATION CRITIQUE DE L'EXISTANT	31
CHAPITRE III : AU NIVEAU DE LA COMMANDE ET DE LA RÉCEPTION	32
Section 1 : Inexistence de pièce de demande d'achat.....	32
1.1. Description de la procédure.....	32
1.2. Résultats des analyses.....	33
Section 2. Inexistence d'une sélection des fournisseurs pour les achats	34
2.1. Manque de choix de fournisseurs.....	34
2.2. Risques pour l'entreprise	34
Section 3 : Absence de visa de contrôle sur les BL reçus par le RPV	34
3.1. Description de la procédure.....	34
3.2. Résultats des analyses.....	36
CHAPITRE IV : AU NIVEAU DU TRAITEMENT COMPTABLE ET SUIVI COMPTES FOURNISSEURS	37
Section 1 : Inexistence de comptabilité des stocks et d'inventaire physique.....	37
1.1. Description de la procédure.....	37
1.2. Risques et impacts	37
Section 2 : Désorganisation au niveau du traitement des documents pour la comptabilité.....	38
2.1. Description de la procédure.....	38
2.2. Résultats des analyses.....	40
2.2.1. Points forts	40
2.2.2. Les brouillards de saisie ne sont pas conservés	40
2.2.3. Manque de proforma et registre des retours	41
Section 3 : Irrégularités du suivi compte fournisseurs.....	41
3.1. Description de la procédure.....	41
3.2. Résultats des analyses.....	42
3.2.1 Inexistence de fichier fournisseurs.....	42
3.2.2. Les opérations non conformes rejetées ne sont pas listées	42
3.2.3. Archivage défaillant et manque de personnel	43
Section 4 : Tests de conformité et tests de permanence :	44
4.1. Tests de conformité	44
4.2. Tests de permanence	45
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	49
PARTIE III :	50
RECOMMANDATIONS.....	50
CHAPITRE V : SOLUTIONS AU NIVEAU DE LA COMMANDE ET RECEPTION	51
Section 1 : Usage d'une DA et visa par les demandeurs.....	51
1.1. Usage d'une pièce de demande d'Achat (DA).....	51
1.2. Visa par les demandeurs	52
Section 2 : Sélection des fournisseurs	53
2.1. Sélection des fournisseurs : outil d'aide à la décision.....	53
2.2. Faisabilité	53
Section 3 : Apposition de Visa et contrôle à la réception des marchandises (bon de livraison et bon de réception)	55
3.1. Apposer un visa sur le BL	55
3.2. Utiliser un bon de réception	55

CHAPITRE V : SOLUTIONS AU NIVEAU DU TRAITEMENT COMPTABLE ET SUIVI DES FOURNISSEURS	58
Section 1 : Tenue d'une comptabilité de stock.....	58
1.1. Evaluer les stocks.	58
1.2 Passer les écritures comptables.....	60
Section 2 : Réorganisation au niveau du traitement des documents comptables	62
2.1. Conserver des brouillards de saisie.....	62
2.2. Faire un rapprochement entre journal des achats et la liste des réceptions, retours ou réclamations	62
2.3. Faire un rapprochement entre facture/BC/BL	62
2.3.1. Etat de rapprochement	63
2.3.2. Bon de commande (BC) :.....	64
Section 3 : Création de fichier fournisseur et réorganisation générale.....	66
3.1. Créer un fichier fournisseur	66
3.2. Faisabilité	66
3.3. Organisation générale :.....	67
3.3.1. Classement comptable	67
3.3.2. Recrutement d'un assistant	68
CHAPITRE VII : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS.....	73
Section 1 : Impacts.....	73
1.1. Impacts au niveau des ressources utilisées	73
1.1.1. Ressources humaines.....	73
1.1.2. Ressources informationnelles	74
1.1.3. Ressources financières	74
1.2. Impacts au niveau des résultats.....	74
1.2.1. Sur le plan économique.....	75
1.2.2. Sur le plan financier.....	75
1.2.3. Sur le plan social.....	75
1.2.3.1. L'optimisation du respect des procédures internes de l'entreprise.....	76
1.2.3.2. L'adoption d'un système de communication renforcé	76
Section 2 : Limites des propositions	76
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE.....	I
WEBOGRAPHIE.....	I
ANNEXES	II
LISTE DES ANNEXES.....	III
ANNEXE : I.....	IV
ANNEXE II :	V
ANNEXE III :	VI
ANNEXE IV :	XVI
ANNEXE V :	XVIII
TABLES DES MATIERES	XIX