



# UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

.....  
Faculté de droit, d'économie, de gestion et de sociologie

.....  
DEPARTEMENT GESTION

.....  
MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

.....  
OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

## **THEME :**

**CONTROLE INTERNE ET EFFICACITE  
ORGANISATIONNELLE**

**CAS DE TROIS ENTREPRISES INDUSTRIELLES**

Présenté par : ANDRIAKOTOHARIFIDY Ravaka

Sous l'encadrement de :

**Monsieur RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa**

**Enseignant chercheur au département gestion**

**Encadreur pédagogique**

Année universitaire : 2013-2014

SESSION DECEMBRE 2014

Date de soutenance : 15 Décembre 2014

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes profonds et sincères remerciements à notre DIEU tout puissant de m'avoir guidé et donné la force et tous les moyens pour accomplir ce chef d'œuvre.

Je suis reconnaissante envers les personnes suivantes :

- **Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René**, professeur titulaire, et président de l'université d'Antananarivo.
- **Monsieur RAKOTO David Olivaniaina**, maître de conférences et doyen de la faculté DEGS.
- **Monsieur ANDRIAMASIMANANA Olivier Origène**, Maître de conférences et chef de département de la faculté DEGS.
- **Madame ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur et Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion (CERG)

Puis je tiens aussi à adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire pour leurs collaborations, leurs bienveillantes disponibilités à mon égard et leurs précieux conseils.

Je tiens à remercier spécialement mon encadreur pédagogique qui a bien voulu me guider et me conseiller avant, pendant et après la rédaction de mon mémoire : **Monsieur RANDRIAMIHARISOA Mamy Alfa**, enseignant chercheur à l'université et encadreur pédagogique.

Je tiens également à adresser mes vifs remerciements à :

- **Madame Isabelle SALABERT**, gérante de l'atelier LE VILLAGE
- **Monsieur Thierry LABROSSE**, PDG de SUNTHESIS SARL
- **Madame RAMBELOSON Marie Claude**, gérante de la société CAPTELEC

Je voudrais exprimer également toute ma gratitude à tous les membres de ma famille et particulièrement mes parents qui m'ont toujours soutenu moralement et financièrement durant mes études.

Avec un réel plaisir, j'aimerais aussi présenter mes vifs remerciements à tous mes amis étudiants qui m'ont encouragé pendant mes études.

## **AVANT-PROPOS**

Pour le département Gestion de la faculté DEGS, la fin du deuxième cycle du cursus universitaire se termine par l'obtention du diplôme Maitrise en Gestion. Afin de valider l'obtention de ce diplôme, deux types d'examen sont en effet nécessaires : Il y a tout d'abord l'examen en salle confirmé par une attestation d'acquisition des deux modules théoriques à savoir : le tronc commun et l'option finances et comptabilité pour ce cas ci ; puis cette fin du second cycle se termine par la rédaction du mémoire et par la soutenance.

Après la réussite de l'examen en salle, l'obtention du diplôme nécessite une soutenance d'où la rédaction de la mémoire.

Ici le thème du mémoire s'intitule : « contrôle interne et efficacité organisationnelle ». Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, l'étude de cas est indispensable pour le résultat final.

## **SOMMAIRE**

### **INTRODUCTION**

### **PARTIE I : MATERIELS ET METHODES**

#### **CHAPITRE I : PRESENTATION DES ENTREPRISES**

##### **I.1. Cas de l'atelier LE VILLAGE**

##### **I.2. Cas de SUNTHESIS SARL**

##### **I.3. Cas de CAPTELEC SARL**

#### **CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE**

##### **II.1. Les principes et les techniques du contrôle interne**

#### **CHAPITRE III : METHODOLOGIE**

##### **III.1. Méthode de collecte des données**

##### **III.2. Les outils d'analyse**

##### **III.3. Démarches de validation des hypothèses**

##### **III.4. Limites de l'étude et difficultés rencontrées**

### **PARTIE II : RESULTATS**

#### **CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE DANS UNE ENTREPRISE**

##### **I.1. Qualification du contrôle interne selon chaque entreprise**

##### **I.2. Les objectifs du contrôle interne d'après chaque entreprise étudiée**

##### **I.3. Le système comptable**

##### **I.4. Les erreurs et les fraudes dans une entreprise**

#### **CHAPITRE II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

##### **II.1. Conditions générales de vie du personnel de chaque entreprise**

##### **II.2. Compétence et intégrité du personnel**

#### **CHAPITRE III : ETUDE DU SERVICE ACHAT ET DU SERVICE VENTE**

##### **III.1. Le service achat**

##### **III.2. Le service vente**

### **PARTIE III : RECOMMANDATIONS ET DISCUSSIONS**

#### **CHAPITRE I : DISCUSSIONS**

**I.1. Etude comparative**

**I.2. Méthode SWOT**

## **CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS**

**II.1. Bonne gestion des erreurs et des fraudes**

**II.2. Séparation distincte des fonctions**

**II.3. Instauration d'un transport pour le personnel**

**II.4. Innovation de matériel informatique et infrastructures**

**II.5. Exploitation des potentiels des entreprises**

**CONCLUSION**

## Liste des abréviations

AA : Assistante Administrative

AC : Agent de Cantine

ACH : Achat

AEG : Agent d'Entretien Général

AL : Agent de lancement

AM : Agent de maintenance

AMAG : Aide Magasinier

AP : Assistante Production

AQ : Assurance Qualité

AS & AN : Agent de sécurité et agent de nettoyage

BC : Bon de Commande

BR : Bon de Réception

C : Chauffeur

CEP : Chef d'équipe de Production

CQR : Contrôle Qualité et Régulateurs

DA : Demande d'Approvisionnement

DCD : Diagramme de Circulation de Documents

DG : Directeur Général

DSS : Demande de Situation de Stocks

FA : Facture d'Achat

FC : Fiche de commande

FES : Fiche d'Entrée en Stock

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

FI: Fiche d'Inventaire

FRNS : Fournisseurs

FS: Fiche de Stock

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GS : Gestionnaire de Stock

IMMRED : Introduction Matériel et Méthodes Résultat et Discussions

JRNL : Journal

M : Magasinier

OL : Opérateur Logistique

OP : Opérateurs

RAF : Responsable Administratif et Financier

RAQ : Responsable Assurance Qualité

RC : Responsable Cantine

RL : Responsable Logistique

RMM : Responsable Maintenance et Métrologie

RP : Responsable de Production

RQP : Responsable Qualité Produit

RS : Responsable de Sécurité

SS: Situation de Stock

SWOT: Strength Weakness Opportunities Threat

TM : Technicien Méthodes

TQ : Technicien Qualité

## **Liste des figures**

Figure 1 : Schématisation du contrôle interne (page 18)

Figure 2 : Schéma global de l'analyse SWOT (page 24)

Figure 3: Les trois lignes de défense contre la fraude (page 60)



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Application de l'hexamètre de Quintilien (page 23)

## INTRODUCTION

Toute organisation se fixe des objectifs précis à atteindre, pour cela elle se doit de s'adapter parfaitement aux différentes dimensions qui lui font face, que se soient internes ou externes et qui ont évidemment un impact majeur sur son développement. D'ailleurs selon ROBIN « *une organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de production ayant des frontières identifiables fonctionnant en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagé par les membres participants* »<sup>1</sup>. Autrement dit, pour atteindre ses objectifs, il est nécessaire donc que l'entité mette en œuvre tous les moyens envisageables de son côté ; en effet, la mise en application du contrôle interne en vue d'une bonne maîtrise de ses activités et du respect des consignes à tous les niveaux fait partie de ces moyens. Avant d'entrer dans le véritable vif du sujet, il est indispensable d'en savoir un peu plus sur la notion et les réalités de ce contrôle interne.

D'après une célèbre expression anglaise, « **you never get what you expect: you get what you inspect** », c'est à dire qu'on obtient jamais ce que l'on suppose mais plutôt ce que l'on contrôle ou inspecte. A priori, cela résume le fondement du contrôle interne au sein d'une organisation. Ceci étant, plusieurs entreprises continuent à sous-estimer l'importance du contrôle interne ou ignorent même sa véritable signification en le considérant comme une simple tâche alors qu'il constitue pratiquement un vaste assortiment de dispositions indispensables.

Au cours des années, plusieurs définitions du contrôle interne ont été données ; ces dernières ont souvent été énoncées par des organisations professionnelles spécialisées dans la comptabilité comme l'IFAC, l'OECD ou encore le CNCC, etc. Elles ont donc évolué en fonction du temps mais surtout de l'environnement de l'entreprise. En voici quelques unes qui reflètent la pertinence et l'universalité de la notion et les objectifs du contrôle interne :

En fait, si nous donnons une définition simple de ce qu'on entend par contrôle interne, *le contrôle interne est un système d'organisation comptable qui comprend : les procédures de l'information comptable, les procédures de vérification du bon fonctionnement de ces traitements, intégrés à ces mêmes traitements* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cours de principe et technique de management 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

<sup>2</sup> Alain M., (1998), « le contrôle interne », Paris, p 9.

Une seconde définition montre que le contrôle interne est *un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, dirigeants et personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières et de gestion, conformité aux lois et aux règlements en vigueur* »<sup>3</sup>.

Une troisième définition plus simple et précise décrit le contrôle interne comme *un dispositif de la société défini et mis en œuvre sous sa responsabilité* »<sup>4</sup>.

L'IFAC quant à elle définit le contrôle interne comme *l'ensemble de politiques et procédures mises en place par la direction de l'entité en vue d'assurer dans la mesure du possible la gestion rigoureuse et efficace de ses activités* »<sup>5</sup>.

Et voici une définition du contrôle interne donnée par le CNCC : *« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptables ou autres, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent* »<sup>6</sup>.

Pour en terminer avec les définitions du contrôle interne, voici sûrement une des plus anciennes de ces définitions qui a été donnée par B. Fain et V. Faure en 1948: *« le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes* »<sup>7</sup>.

La multiplicité des définitions du contrôle interne est évidemment causée par la variété des préoccupations des divers intervenants, cela peut dépendre du métier en lui-même, du secteur d'activité, des différentes crises rencontrées, etc. De ce fait, il appartient donc à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation. Quoiqu'il en soit, toutes ces définitions seront utiles pour servir de base et de repère tout au long de ce mémoire.

Etant un ensemble de procédures et d'actions propres à chaque entité, un bon contrôle interne devrait s'assurer d'atteindre des objectifs. En effet, sa raison d'être est surtout l'optimisation de l'organisation interne de l'entité en question. Le contrôle interne permet de vérifier l'efficacité ou non des procédures organisationnelles instaurées et qui devrait par la suite

<sup>3</sup> <http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>, définition du contrôle interne, consulté le 07 Sept 2014.

<sup>4</sup> <http://www.memoireonline.com/>, le contrôle interne, consulté le 07 Sept 2014.

<sup>5</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

<sup>6</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

<sup>7</sup> <http://www.ifaci.com/>, le contrôle interne, consulté le 07 Sept 2014

faciliter la rectification des anomalies constatées ; en gros, il se charge de la protection du patrimoine, de la fiabilité des informations financières, de l'application des instructions de la direction, de l'efficacité opérationnelles des opérations et de l'amélioration des performances. Toutefois, il faudrait quand même s'interroger sur les personnes concernées par le contrôle interne au sein de l'entreprise. Globalement, la responsabilité du contrôle interne relève de la direction générale mais en fait tous les salariés de l'entreprise contribuent à la finalité de sa qualité quelque soit les tâches qui leur sont confiés, chacun devrait donc veiller à ce que les instructions qui leur sont données soient effectivement appliqués. Tous les membres du personnel ont donc une responsabilité plus ou moins grande, en matière de contrôle interne. Cependant, seules les personnes appartenant à l'entreprise font partie du système de contrôle interne car elles participent à leur façon à l'efficacité du système. De ce fait, la répartition des tâches est donc d'une importance capitale pour le contrôle interne car plus une entité grossit, plus les responsabilités et les autorisations seront attribués à différentes personnes afin d'éviter les influences et les fonctions incompatibles. Les tiers peuvent également jouer un rôle dans la réalisation des objectifs de l'organisation, par contre 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.

En principe, il existe deux grandes catégories de contrôle : les contrôles administratifs et comptables qui « *se réfèrent à l'aspect où l'on s'intéresse à la pertinence des contrôles pour la vérification* »<sup>8</sup>, puis les contrôles préventifs et de détection qui quant à eux « *s'intéressent à l'objectif des contrôles* »<sup>9</sup>. Ces différents types de contrôles doivent être appliqués pour, au final, apprécier les conséquences du contrôle interne.

L'application du contrôle interne est donc primordiale d'autant plus que son efficacité ou non affecte directement les différents résultats que toute organisation peut espérer. Pour cela, chaque service que ce soit achats, ventes, trésorerie, stocks, paie, immobilisations, etc. devrait donc subir un suivi exigeant afin d'aboutir à une approche de la perfection des activités de l'organisation et surtout de préserver une image fidèle de celle-ci.

Depuis peu, le développement récent des fraudes en entreprise et leur mise en avant sur divers plans constituent une conséquence majeure engendrée par le contrôle interne ; de ce fait, les Etats et les divers ordres professionnels des praticiens comptables ont vu ainsi leur crédibilité remise en cause en matière de contrôle des comptes, puis les normes d'audit ont dû être également rapidement adaptées pour tenir davantage compte du risque de fraude

---

<sup>8</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

<sup>9</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

dans les missions de contrôle des comptes. Ces fraudes créent donc de sérieuses interrogations sur le système comptable aussi bien au niveau des normes elles-mêmes mais aussi au niveau de leur mise en œuvre et de leur contrôle. Elles peuvent se traduire par exemple par le fait de cacher des investissements déficitaires ou peu rentables grâce aux engagements hors bilan, l'évaluation des charges ou revenus inexistantes, la réévaluation du bilan en augmentant la valeur d'actifs peu rentables, etc. Ces divers problèmes ont démontré que les normes et principes comptables sont souvent mal adaptés et que le contrôle est laxiste ; puis à Madagascar notamment, la crise économique qui continue à persister favorise la négligence au niveau du respect de ces normes. Ainsi les dirigeants d'entreprises doivent remédier à ce genre de faiblesse et réduire tant que possible les risques que leur organisation peut encourir, tel est l'importance du contrôle interne jouant un rôle considérable dans le développement d'une organisation.

Toutefois, la question à laquelle nous allons répondre tout au long de ce mémoire est la suivante : **comment faire pour être à l'abri de toute sanction et veiller constamment à l'efficacité du contrôle interne?**

Pour répondre à cette problématique, le thème de ce mémoire s'intitulant « **contrôle interne et efficacité organisationnelle** » sera notre centre d'étude.

L'objectif général de ce mémoire est donc **d'analyser les moyens contemporains permettant de diminuer au maximum la probabilité de fraudes ou d'erreurs dans le système d'information de l'organisation.**

Pour cela, deux objectifs ont en découlé qui ne sont autres que :

Premier objectif de ce mémoire : **faire comprendre l'importance du contrôle interne pour bien cerner les anomalies au sein de l'organisation.**

Puis le deuxième objectif est de **déduire les solutions nécessaires face aux problèmes créés par les facteurs internes et externes à l'organisation dans le but de présenter une image fidèle de celle-ci.**

Tout au long de ce devoir, nous prendrons comme première hypothèse **la connaissance des difficultés existantes au sein de l'entité permet d'améliorer son système organisationnel.** Et comme deuxième hypothèse, nous avons **l'application du contrôle interne joue un rôle primordial dans le succès des procédures organisationnelles.**

Nous attendrons donc de ce mémoire **des impacts observés après constatation de l'application ou non des principes du contrôle interne** ainsi que **des solutions adéquates aux difficultés ou obstacles empêchant l'application normale des principes du contrôle interne au sein d'une organisation.**

Afin d'obtenir le diplôme de maîtrise conforme au système de notre université, trois organisations seront au cœur du devoir pour répondre aux questions qu'on a posées antérieurement : LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC. Les réponses seront données à l'aide des informations provenant de différentes sources comme les acquis théoriques depuis la première année, les sites web, les ouvrages ou encore celles récoltées lors des entretiens au cours des visites d'entreprises.

Selon la formule d'Alexandre Butler « une recherche n'est formellement pas terminée tant que les résultats ne sont pas publiés, c'est pourquoi le chercheur ne doit pas seulement « faire de la science » mais aussi « faire sa science » ». Ce devoir appliquera donc le modèle IMMRED. De ce fait, le devoir comportera trois grandes parties dont la première s'intitule « matériels et méthodes » qui ont favorisé la réalisation de ce mémoire et aussi la connaissance des trois entreprises concernées, la deuxième partie quant à elle exposera les résultats extraits de cette première partie et c'est seulement à partir de ces deux premières parties qu'on peut aboutir au troisième chapitre intitulé « recommandations et discussion » en guise d'interprétation et de comparaison des résultats.

## **PARTIE I : MATERIELS ET METHODES**

Comme un repas obtenu à partir d'ingrédients précis, une leçon élaborée grâce à un plan défini, un mémoire possède également des éléments qui le constituent. Pour se faire, ce chapitre fournit les moyens nécessaires permettant de rassembler les informations importantes se rapportant au thème de ce mémoire. Cette partie est en effet primordiale car elle décrit avec exactitude les divers procédés appliqués depuis le début de ce mémoire en passant par les divers instruments et méthodes employés puis les traitements des informations recueillies. Cette partie repose donc sur des démarches et n'est ni une liste, ni un protocole mais juste un moyen permettant d'aboutir à un raisonnement et ainsi de progresser vers les objectifs que nous nous sommes imposés.

De ce fait, cette partie regroupe l'ensemble des outils et procédés utilisés dans la recherche, c'est par conséquent l'élément sur lequel se fonde l'ensemble tout entier du devoir en montrant, en premier lieu, la présentation des entreprises étudiées, en second lieu le cadre théorique et la méthodologie appliquée utile à la rédaction des autres parties du devoir.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DES ENTREPRISES**

Avant d'appliquer toute démarche de cette méthode IMMRED, il est indispensable de connaître les trois entreprises étudiées qui ne sont autres que LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et enfin CAPTELEC ; tout cela dans le but d'établir une recherche sur leur raison d'être. Malgré le fait d'avoir à étudier non pas une, ni deux mais trois entreprises, il faut signaler qu'elles ont été choisies car elles se devraient d'appliquer plus ou moins les diverses procédures en matière de contrôle interne. Dans ce chapitre, nous explorons donc l'historique ainsi que les différentes fonctions qui existent au sein de chaque entreprise.

### **I.2. Cas de l'atelier LE VILLAGE**

Chaque entité a ses propres débuts avant de se faire connaître et se développer dans le monde des affaires. A part cela, la connaissance de la structure du personnel actuel nous offre aussi une information essentielle sur toute entreprise. Avant d'étudier en profondeur les informations recueillies sur le contrôle interne de l'atelier LE VILLAGE, il est indispensable de connaître son historique qui sera suivi des diverses fonctions qui y sont présentes.

#### **I.1.1. Historique**

L'atelier LE VILLAGE a été instauré à Madagascar il y a plus de vingt ans, plus précisément en 1992 dont le propriétaire est un grand fanatique des maquettes de bateaux. Depuis 2009, la gérance et le suivi du travail des artisans à Madagascar ont été modifiés. Il est situé au lot 36F Ambohibao ici à Antananarivo et à part Antananarivo, il existe aussi une boutique à Nosy-Be Hellville et à Diégo-Suarez. La société est passée du statut de SA le premier Janvier 2010 ;

Jusqu'aujourd'hui, il a dans son carnet d'adresses de prestigieux clients comme des Ambassades, le musée océanographique de Monaco, boutique du musée de la marine de Paris ainsi que plusieurs amateurs exigeants. La plupart de sa production est exportée, soit par le biais des commandes spécifiques, soit par des touristes qui apportent avec eux la maquette de leur rêve d'enfant.

Cet atelier est en effet spécialiste en fabrication de maquettes de bateaux haut de gamme. Il en réalise plusieurs à partir de plans d'origine ou de photos et sont accompagnés obligatoirement d'un petit résumé historique gravé sur bois. Les fondements du VILLAGE sont « un environnement convivial » avec d'excellents rapports humains et « l'art de prendre du temps



et du plaisir dans un travail bien fait ». De plus, le nom de l'atelier LE VILLAGE vient en effet de travailler dans une atmosphère qui fait penser à un petit village.

LE VILLAGE est aussi un des rares dans le monde réalisant l'intégralité de sa production en interne avec des bois précieux locaux c'est-à-dire l'ébène, le palissandre, le massai et le natto ; les responsables assurent que ces bois proviennent d'exploitations forestières contrôlées dans le respect des normes environnementales. Etant donné que la majorité de ces maquettes sont destinées à voyager, elles sont protégées par un emballage spécifique à l'abri des problèmes rencontrés aux voyages en route et à la manipulation des transitaires.

Voilà ce qu'il en est des informations primaires sur l'atelier LE VILLAGE, maintenant il est essentiel de faire le point sur la structure de son personnel.

### **I.1.2. Description de la structure organisationnelle du personnel**

Afin de connaître la structure organisationnelle d'une entité, il est très indispensable d'étudier son organigramme et d'en faire ressortir les différentes fonctions présentes dans la société. Tout d'abord, rappelons ce qu'on entend par « organigramme », c'est « *un schéma présentant les divers services de l'entreprise et/ou les personnes qui en sont responsables en indiquant les rapports hiérarchiques qui existent entre eux* »<sup>10</sup>. En ce qui concerne l'atelier LE VILLAGE, son organigramme peut être consulté dans les annexes de ce mémoire.

Etant donné que LE VILLAGE est une petite entité, son organigramme expliqué par le responsable de production est toute simple. Il y a surtout des responsables que des directeurs et emploie en ce moment une trentaine personnes composées majoritairement d'artisans.

Cet organigramme a permis de trouver la répartition globale des tâches au sein de l'entité. En effet, le responsable de production explique qu'étant une petite organisation, il n'y a pas de document spécifique montrant l'organigramme complet de l'entreprise et celui conçu dans ce devoir a été dessiné grâce à ses propos qui n'a mentionné que des postes précis au sein de la société.

Malgré sa petite taille, LE VILLAGE expose clairement les diverses fonctions que les employés exercent. Ce passage du mémoire passera en revue ces fonctions ; certaines sont mentionnées dans l'organigramme qu'on a vu précédemment, d'autres n'y sont pas.

---

<sup>10</sup> Cours d'organisation d'entreprise 1<sup>ère</sup> année, année universitaire 2009-2010.

Premièrement, nous pouvons voir au sommet de l'organisation LE VILLAGE Talatamaty la gérante qui se trouve être aussi la partenaire du propriétaire et créateur de l'atelier LE VILLAGE. Elle supervise toutes les opérations de l'atelier et veille essentiellement que la notoriété de l'entité soit préservée dans tous les domaines.

Deuxièmement, nous pouvons aussi voir le responsable de production qui se charge du respect des normes de fabrication des maquettes de bateaux ainsi que de la suivie des ventes.

Troisièmement, nous avons à faire au responsable des ressources humaines qui quant à lui s'assure de la qualité et de la compétence du personnel.

Quatrièmement, nous sommes face au responsable de la comptabilité se chargeant surtout de l'écriture des opérations d'achat, de vente, etc.

Le reste du personnel de l'atelier LE VILLAGE est composé d'artisans aux multiples compétences à savoir la peinture, la soudure, la sculpture, la broderie, etc.

A part tout cela, l'atelier s'offre les services d'un gardien et de femmes de ménage pour assurer la sécurité et la propreté de l'enceinte.

En tout, LE VILLAGE a sous son aile exactement trente trois personnes qui coopèrent dans le but d'embellir sa notoriété, et voilà en ce qui concerne LE VILLAGE, maintenant il est temps de passer à la prochaine entreprise qui n'est autre que SUNTHESIS SARL.

### **I.3. Cas de SUNTHESIS SARL**

L'étude d'une seconde organisation nous permettra d'élargir les réponses que nous pouvons récolter. Cependant avant d'approfondir les recherches sur le contrôle interne et l'efficacité organisationnelle d'une entreprise, il nous est aussi nécessaire d'en savoir un peu plus sur une autre entité à savoir SUNTHESIS SARL. Pour cela, nous verrons successivement son historique et aussi les informations sur la structure du personnel de SUNTHESIS SARL.

#### **I.2.1. Historique**

SUNTHESIS SARL a été créée en 1989 par Narimane et Thierry LABROSSE dans l'optique d'apporter une autonomie en pièces détachées à l'ensemble des industries et des besoins à Madagascar. Il manque en effet dans notre pays la possibilité de remettre en état différentes machines, autrement dit les pièces détachées sont introuvables et compte tenu d'une capacité

d'autonomie financière pas assez forte de la société, elle favorise la vente de pièces d'occasion.

Située à Imerinafovoany, en vingt cinq ans d'existence, elle dispose actuellement de neuf ateliers de transformation rassemblés autour d'un bureau d'études. Elle a donc acquis une certaine expérience technique et humaine dans la conception, la fabrication de machines ou de pièces spécifiques correspondantes au besoin des PMI et PME installées à Madagascar.

Voilà ce qu'il en est de la brève historique de la société, passons maintenant à la sous section donnant lieu à des informations sur la structure de son personnel.

### **I.2.2. Description de la structure organisationnelle du personnel**

A titre de rappel, l'organigramme est sans doute le document en termes de répartition de tâches du personnel dans une organisation. Celui de SUNTHESIS SARL n'existe pas non plus donc le DG de la société nous a fourni une explication brève de celui-ci. Cet organigramme nous a permis de voir la structure de la société au point de vue fonctions et hiérarchie. Il est maintenant temps de parcourir ces diverses fonctions.

Grâce à cet organigramme, nous pouvons éclaircir une à une les postes mentionnés. En effet, la société enregistre un effectif de cent personnes travaillant, quelques fonctions peuvent donc être identifiées au sein de cette entité dont nous allons voir une à une.

Tout d'abord, le DG aussi propriétaire de la société veille à la survie de cette dernière et à l'atteinte au maximum des objectifs de la société.

Puis nous pouvons aussi voir une directrice d'usine et clientèle qui est aussi la copropriétaire de l'entité, elle s'apparente au DG dans ses fonctions surtout du point de vue commercial, elle se charge donc de maximiser les profits de la société.

A part cela, la société s'offre aussi les services d'un responsable commercial qui s'occupe plusieurs fonctions à la fois, elle supervise les achats import et export ainsi que les ventes, elle se charge aussi souvent des recouvrements.

Le responsable administratif est très appuyé par un secrétaire de direction qui eux aussi ont plusieurs fonctions à leur charge comme la gestion du personnel, toutes les tâches quotidiennes relatives aux paperasses liées à l'activité de la société, à part cela, il s'allie aussi au responsable commercial dans ses fonctions.

Ensuite vient également un responsable financier qui est aidé par trois personnes dans son service. Il est chargé de remplir non seulement des missions financières comme la gestion de la trésorerie mais aussi des missions de comptabilité c'est-à-dire des diverses écritures d'achat, de vente, etc.

Enfin, ce qui fait la force de SUNTHESIS SARL, c'est le fait d'avoir dans son équipe des responsables techniques spécialisés dans trois domaines distincts qui sont le bureau d'études, le chantier et l'atelier ; leurs fonctions diffèrent de ces domaines.

Actuellement, SUNTHESIS SARL compte une centaine d'employés dans son effectif. Elle a surtout engagé des responsables dans chaque service que des directeurs étant donné que les temps sont plutôt durs et que la société ne dispose pas de moyens suffisants pour engager des directeurs ou même promouvoir le personnel existant comme l'explique le Directeur Général de la société. D'après les explications de fonctions que nous avons vues antérieurement, un responsable peut avoir plusieurs tâches à la fois, qui ne font même partie de l'objet de leur poste.

Voilà en ce qui concerne les informations primaires de SUNTHESIS SARL, tant sur son historique que sur la répartition des tâches du personnel, il est temps de voir ce qu'il en est de la troisième et dernière entreprise.

#### **I.4. Cas de CAPTELEC SARL**

Il nous a aussi semblé nécessaire d'étudier une troisième entreprise afin d'établir une comparaison des résultats obtenus au sein de chacune de ces entreprises. Cette troisième entreprise apporte donc une toute autre vision, un autre cas sur le contrôle interne ; mais avant de détailler les informations sur son efficacité au niveau de son organisation, nous allons parcourir les informations concernant cette entreprise en passant par son historique et puis par les diverses informations sur la structure du personnel de l'entreprise.

##### **I.3.1. Historique**

Créée en 1996, la société CAPTELEC est spécialisée dans la «*fabrication et la vente à l'exportation de composants électriques, plus particulièrement dans le domaine des capteurs thermiques, de niveau et de proximité des faisceaux électriques et des ensembles*

*électroniques de régulation* »<sup>11</sup> d'où est dérivé l'appellation CAPTELEC que l'on peut développer par capteurs électriques et électroniques.

Situé à quinze kilomètres de la capitale, avec une superficie de 1500 m<sup>2</sup>, une des filiales du groupe SICCOM SAS, fabrique des composants de détections, destinés à de nombreux secteurs d'activités tels que l'air conditionné, l'automobile, l'électroménager, la chimie et la parachimie, l'environnement, la sécurité médicale, la photographie, etc. Les trois filiales du groupe sont implantées notamment en France (SICCOM France), en Italie (SICCOM Italie) et aussi en Chine (SICCOM Chine). Le groupe s'est également développé aux Etats Unis. Elle a donc une vocation internationale étant donné que ses produits sont répartis dans le monde entier par l'intermédiaire des sociétés mères et sœurs dans tous les continents. Son critère étant *«la satisfaction du client et l'amélioration continue du Système de management de qualité»*.

En tant qu'autres renseignements généraux, CAPTELEC a comme statut juridique SARL-Entreprise franche avec un capital social de 25 000 000 d'Ariary, ayant comme numéro d'identité fiscale 000 000 0127 et comme numéro statistique 32 001 11 1996 01 0 018, son siège social se trouve à Andrambato Itaosy-propriété INDRI-102 Antananarivo et nous pouvons consulter les informations supplémentaires en annexe de ce mémoire.

Concernant les produits proposés par la société CAPTELEC, ils sont conçus par des ingénieurs et des techniciens de la société SICCOM France qui dispose des laboratoires d'études électroniques et électromécaniques ; elle valide donc les produits par l'intermédiaire de leur bureau d'études et méthodes ainsi que de leur service qualité et transmet chez CAPTELEC les caractéristiques qualité des produits puis toute autre exigence relative à la qualité du produit. En résumé, CAPTELEC ne fabrique que des produits validés par SICCOM. Les produits fabriqués par CAPTELEC sont des produits utiles pour l'automobile et d'autres produits comme des détecteurs de niveau, des cartes électroniques, des pompes centrifuges, etc.

Cependant, l'organigramme muni des différentes fonctions au sein de la société en dirait encore plus sur celle-ci après les informations générales sur elle que l'on vient juste de voir.

---

<sup>11</sup> Manuel qualité de la société CAPTELEC.

### **I.3.2. Description de la structure organisationnelle du personnel**

Parmi les trois entreprises que nous avons visitées, la société CAPTELEC était la seule à avoir établi un organigramme en le classant dans ses documents, à savoir dans son manuel qualité. La société a établi deux sortes d'organigramme : l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique ; comme ces expressions l'indiquent celui qui est fonctionnel montre toutes les fonctions qui existent dans la société puis celui qui est hiérarchique affiche les postes selon leur importance. Pour offrir les informations sur la structure du personnel de l'entreprise, nous avons placé l'organigramme de la société CAPTELEC dans les pages réservées aux annexes de ce mémoire.

C'est donc l'organigramme hiérarchique de la société CAPTELEC qui nous a donné un aperçu de la structure de son personnel, cependant il est également essentiel de déterminer les fonctions les plus importantes au sein de cette organisation.

Nous allons maintenant développer quelques postes dans la société dans le but de comprendre les divers rôles des personnes concernées ; comme l'organigramme que nous venons de voir comporte plusieurs postes, nous allons survoler quelques uns :

En premier lieu, nous pouvons voir le responsable administratif et financier qui se trouve sous l'autorité du DG auprès duquel il rend compte ; tout comme l'appellation de son poste, il se charge de la gestion administrative et financière de la société en assurant le suivi individuel de tout le personnel, en établissant la paie conformément aux lois en vigueur, en étant responsable de la comptabilité générale de la société etc.

En second lieu, nous avons le responsable de production qui est responsable du traitement des commandes clients et assure la fabrication ; il a toute autorité sur le service de production

Ensuite, l'organigramme affiche aussi un responsable assurance qualité qui a pour mission de maintenir et d'améliorer continuellement le système de management de la qualité

Puis cet organigramme donne aussi lieu à un responsable qualité produit qui assure la maîtrise et le suivi de la qualité des produits puis participe à l'évolution du système de management de la qualité. De ce fait, il a pour rôle d'analyser, de suivre et d'enregistrer les non conformités des produits ; il doit aussi assurer la conformité des dossiers de fabrication et traiter les réclamations clients. Pour accomplir sa mission, il a toute autorité sur des techniciens et des contrôleurs de qualité

La société possède aussi dans son équipe un responsable logistique, qui, quant à lui, assure le traitement des plannings prévisionnels de production et assure également les expéditions de produits finis et la réception des matières premières ; il travaille également avec des techniciens et des contrôleurs qualité.

La société étoffe aussi son effectif par un gestionnaire de stocks qui gère l'approvisionnement des matières premières et le stock de ces dernières selon le procédé de FIFO en respectant les procédures en vigueur ; il a sous son autorité des agents du magasin.

Enfin, on y trouve un responsable maintenance et métrologie qui gère la maintenance curative ainsi que la métrologie puis garantit l'état des outillages et des appareils de mesure ; il a sous sa tutelle tous les agents de la maintenance et de la menuiserie.

Telles sont donc les diverses fonctions que nous pouvons consulter dans le manuel qualité de la société établi l'année dernière et qui n'a pas encore été modifié jusqu'ici mais la société est déjà en train de rédiger le prochain. Cette section clôt également tout ce qui concerne la présentation des trois entreprises que nous avons pris la peine de visiter, ceci étant les données qu'on y a recueillies nécessitent des étapes importantes avant d'avoir été accessibles.

## CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE

Les différentes théories sont également à la base de la partie « matériels et méthodes » d'un mémoire appliquant le système IMMRED. Par conséquent, ce second chapitre est utile car il permet de bien cerner le sujet de ce mémoire et de le mettre en œuvre en rappelant quelques notions se rapportant à son thème et à ses objectifs. Concernant particulièrement notre thème qui est « contrôle interne et efficacité organisationnelle », ce chapitre est constitué par des principes se rapportant à ce sujet.

### II.2. Les principes et les techniques du contrôle interne

La connaissance de ces principes est cruciale étant donné que l'efficacité proprement dite de l'entreprise repose aussi sur ces principes comme la comptabilité et ses principes. De ces principes découlent ensuite un certain nombre de techniques ; ces principes et techniques du contrôle interne ne sont pas en nombre limité, en effet cela dépend de chaque entité autrement dit, parfois ils sont en nombre restreint, parfois en nombre plus important ou encore sous des noms différents mais quoiqu'il en soit, toutes les entreprises utilisent obligatoirement un nombre minimum de principes et de techniques de contrôle interne, cela fait donc partie de l'entreprise et toute entreprise correctement gérée dispose obligatoirement d'un système de contrôle interne même si parfois elle ne porte pas ce nom comme l'explique brièvement cet exemple « *confier la comptabilisation des encaissements de chaque à un premier employé et confier le rapprochement bancaire à un deuxième employé est une technique de contrôle interne qui existe depuis plusieurs dizaines d'années, bien avant que le mot contrôle interne ait été inventé* »<sup>12</sup>.

#### II.1.1. Les principes fondamentaux du contrôle interne

Comme toute notion, le thème qui nous a été imposé possède aussi ses propres théories. D'ailleurs, la mise en place d'un bon contrôle interne repose sur des principes plus ou moins définis qui représentent des règles de conduite en vue d'en soutirer des résultats satisfaisants.

##### II.1.1.1. Le principe d'organisation

L'organisation est un instrument permettant à une entreprise de fonctionner ; organiser en effet c'est « *soumettre à une méthode, à une façon d'évaluer de vivre ou de penser* »<sup>13</sup>. Pour

<sup>12</sup> Alain M., (1998), « le contrôle interne », Paris, p.15

<sup>13</sup> Dictionnaire Robert.



être plus explicite, «*pour qu'un contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise possède des caractéristiques ; l'organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable et formalisée* »<sup>14</sup>. De ce fait, toute entreprise, quelque soit sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée et ses procédures doivent être écrites dans un organigramme, il en est de même pour les diverses procédures qui devraient donc aussi être formalisées.

#### **II.1.1.2. Le principe de séparation de fonction**

Le cumul des fonctions par une seule personne favorise des conséquences graves comme la possibilité de frauder sans que cette fraude puisse être détectée par les divers contrôles instaurés au niveau de l'organisation. D'où l'importance de la séparation des fonctions que doivent exécuter les membres du personnel de l'entreprise, cela veut dire qu' «*un même agent ne devraient pas cumuler les fonctions de décision ou opérationnelles, les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens, les fonctions d'enregistrement et les fonctions de contrôle ou même simplement deux d'entre elles* »<sup>15</sup>.

#### **II.1.1.3. Le principe de bonne information**

Ce principe évoque que l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne devrait être «*pertinente, utile, objective, communicable, vérifiable* »<sup>16</sup> et surtout pouvoir être directement reçue par les dirigeants sans avoir subi la moindre filtration. L'information devrait donc suivre ces critères.

#### **II.1.1.4. Le principe de la qualité du personnel**

Tout système de contrôle interne est, sans personnel de qualité, voué à l'échec. C'est donc pour cela qu'il est primordial d'avoir un personnel compétent mais surtout honnête ; afin d'aboutir à cette qualité irréprochable de leur personnel, les entreprises doivent être vigilantes à partir même du recrutement d'un nouvel employé.

---

<sup>14</sup> Alain M., (1998), «le contrôle interne », Paris, p.32

<sup>15</sup> Idem, p.42

<sup>16</sup> Alain M., op.cit, p.65

### **II.1.1.5. Le principe d'harmonie**

En effet, « *c'est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et son environnement* »<sup>17</sup>. Autrement dit, ce principe implique que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise et il constitue souvent le principe le moins bien compris du contrôle interne dans le cas pratique.

### **II.1.1.6. Le principe d'universalité**

Il signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : « *il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas de moment où les procédures ne sont pas appliquées, il n'y a pas non plus d'établissements ou d'activités exclus* »<sup>18</sup>.

### **II.1.1.7. Le principe d'indépendance**

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Cependant, « *c'est principalement à l'occasion d'une modification des méthodes de travail due à l'introduction d'un procédé nouveau pour l'entreprise que le principe d'indépendance risque de changer* »<sup>19</sup>.

### **II.1.1.8. Le principe d'intégration**

Il est en effet en étroite relation avec le principe de séparation des fonctions et « *les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés* »<sup>20</sup>.

A part les principes du contrôle interne qui lui sont propres, il a aussi dans son camp des techniques qui ne peuvent être sous-estimés.

## **II.1.2. Les techniques de l'appréciation du contrôle interne**

Jadis, les entreprises se fiaient le plus souvent aux procédures manuelles mais de nos jours, les moyens informatiques sont pratiquement devenus le quotidien des entreprises. D'où « *l'appréciation du contrôle interne est alors sans difficulté sérieuse si la vérification du fonctionnement d'une application particulière peut être menée en isolant celle-ci des autres*

<sup>17</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

<sup>18</sup> Alain M., (1998), « le contrôle interne », Paris, p.77

<sup>19</sup> Idem, p.79

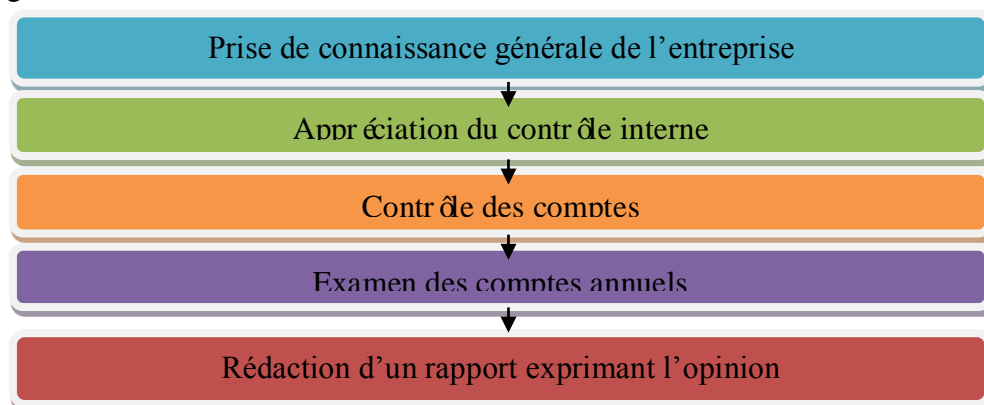
<sup>20</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014.

*systèmes* »<sup>21</sup>. Cette utilisation du système informatique facilite les différents contrôles, néanmoins il favorise quelques risques, ceux liés à la curiosité et aussi ceux liés à l'imprudence ; la conséquence la plus désastreuse de l'univers de la micro-informatique est l'absence de la séparation des fonctions, par exemple un trésorier peut comptabiliser un achat puis encaisser à son profit un chèque qu'il a lui-même établi à l'ordre d'un soi-disant fournisseur.

En effet, cette appréciation du contrôle interne à vérifier si ce dernier fonctionne bien, cela nécessite d'ores et déjà une parfaite connaissance des procédures mises en place par l'entreprise depuis l'initiation d'une opération jusqu'à son écriture dans les comptes de l'entreprise ; cela demande aussi l'utilisation de certaines techniques comme la description sous une forme narrative ou à l'aide des diagrammes du fonctionnement de chaque service présent dans l'entreprise que plus tard, dans la deuxième partie de ce mémoire, nous analyserons quelques faits précis.

Il appartient généralement à l'auditeur de faire ces vérifications et d'appliquer ces diverses techniques, autrement dit il refait carrément le traitement ou le contrôle réalisé par le personnel ou les différents logiciels utilisés par l'entreprise ; tout cela pour aboutir finalement à une évaluation globale du contrôle interne et pour accorder ou non un certain degré de confiance à celui-ci. On peut donc schématiser la suite de démarche que l'auditeur applique quand il s'agit du contrôle interne comme suit :

Figure 1 : Schématisation du contrôle interne



Source : Cours d'audit général concernant le contrôle interne, 4<sup>ème</sup> année 2013

<sup>21</sup> Alain M. (1998), « le contrôle interne », p.92

Ce sous chapitre nous a permis entre autre de souligner les points importants du contrôle interne avant de les appliquer et les analyser dans la deuxième et la troisième partie de ce mémoire.

Il nous était donc utile d'approfondir les principes et les techniques que demandent le contrôle interne afin de voir comment se manifestent la réalité de celui-ci ainsi que ses conséquences au niveau de l'organisation.

Les chapitres concernant les informations sur les entreprises étudiées ainsi que les diverses notions sur le thème qui nous est imposé étant terminés, il est temps d'entrer dans un domaine très important, une étape cruciale qui présente la méthodologie que nous avons appliquée et qui sera suivie à la lettre dans la deuxième partie de ce mémoire qui n'est autre que «les résultats »; son application montrera la cohérence ou non et le bon enchaînement des idées tout au long de ce mémoire.

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE**

Tout comme les deux premiers chapitres de cette première partie de ce mémoire, celui-ci est aussi très important. Ce troisième chapitre consiste à exposer l'ensemble des procédés ainsi que des méthodes adoptés pour aboutir à une recherche bien fondée pour la rédaction de ce mémoire. A part les « matériels » exprimés auparavant, des méthodes ont aussi été utilisées pour mener à bien l'étude, surtout lors de la collecte des données.

### **III.2. Méthode de collecte des données**

Il faut tout d'abord mentionner que la méthode de recherche appliquée dans ce mémoire est surtout une méthode plutôt qualitative que quantitative, elle a joué sur diverses méthodes d'appréciation de tel ou tel sujet.

Dans le cadre de la rédaction, une méthode spécifique nous a été assignée qui n'est autre que la méthode IMMRED, il a donc fallu se familiariser avec cette méthode en se documentant à son sujet. D'où une polycopie intitulée « IMMRED » a servi de base pour une rédaction suivant la norme. Cette méthode a été non seulement un guide mais aussi une référence pour la rédaction de ce devoir.

Plusieurs moyens ont été utilisés afin d'obtenir les informations nécessaires et correspondants au thème. La collecte de données a été un travail rude et la situation économique de notre pays n'a pas du tout facilité la tâche pour la recherche d'entreprise acceptant les visites d'entreprises pour les études de cas. Plusieurs demandes ont été déposées auprès de plusieurs entreprises pour obtenir une visite et ainsi collecter des informations se rapportant au thème. Cependant, certaines informations ont été complétées grâce à des données qui ont déjà été disponibles via diverses sources comme l'internet par exemple.

#### **III.1.1.Axe d'information**

Les données ont été acquises de plusieurs façons. Concernant les données secondaires, la documentation en est la principale source. La documentation a été faite de diverses manières: les cours administrés lors de l'étude universitaire depuis la 1<sup>ère</sup> Année jusqu'à la 4<sup>ème</sup> Année ont été les bases de connaissances et constituent un des piliers de la rédaction. Parmi lesquels, les cahiers d'audit général, d'organisation et de principe et technique de management.

Les livres constituent aussi une véritable source de richesse intellectuelle. Personnellement, pour bien appréhender, cerner et comprendre le thème « contrôle interne et efficacité

organisationnelle, je me suis penché sur un ouvrage en particulier, me permettant ainsi de pimenter mon mémoire. A part cela, le dictionnaire a été d'une précieuse aide pour les mots qui sont un peu vagues voire même inconnus.

Ces données secondaires à la disposition étant insuffisantes, il a donc fallu descendre sur terrain pour obtenir les informations principales. Comme dans toute action il faut un minimum d'organisation, la collecte de données primaires ne fait exception car elle a nécessité aussi un plan pour obtenir les informations adéquates au thème et qui sont pertinentes et utiles.

Les études de cas après des visites d'entreprises représentent un moyen d'avoir le maximum de réponses aux questions qui tournent autour du thème. Elles permettent de savoir partiellement le mode de fonctionnement d'une entreprise se rapportant toujours au thème. Les études de cas ont ainsi permis de comprendre l'impact de l'utilisation du contrôle interne dans une entreprise, c'est-à-dire ses points forts et ses failles sur le personnel, sur l'organisation elle-même, sur les résultats de l'entité, etc. certaines méthodes ont aussi été appliquées durant ces études de cas pour obtenir des informations notamment le questionnaire et l'entretien.

### **III.1.2. Le questionnaire**

Grâce à un questionnaire qui a été établi et que nous pouvons voir en annexe, il est plus facile d'obtenir les informations souhaitées de manière précise et claire. Mais a priori il est vraiment indispensable de rédiger correctement les questions de façon à ce que les questions soient en relation entre elles et simples dans le but d'avoir des réponses sincères et d'éviter que l'enquêté ne soit ennuyé durant l'entretien donnant par la même occasion une possibilité de mentir.

Les informations recueillies ont été de toutes sortes, mais le thème a permis d'identifier l'entreprise, et ainsi donc la majorité des réponses obtenues ont été prises en compte. En résumé, des informations ont pu être récoltées, en fonction de leur utilité sur toutes les données à notre disposition, y compris les organigrammes.

Pour faciliter le travail et surtout pour plus d'organisation, les données obtenues sont d'abord traitées manuellement. Les idées sont notées dans un simple cahier ainsi que toute autre information susceptible d'être utile pour la rédaction de ce mémoire. Le traitement manuel a donc servi dans un premier temps comme brouillon, mais sera ensuite traité sur l'ordinateur pour être plus présentable et conforme aux différentes règles imposées à ce mémoire.

Grâce au traitement informatique, la rédaction du travail a été non seulement plus facile mais aussi plus rapide. Pour cela des logiciels ont été nécessaires pour que ce traitement soit fait. Microsoft Excel et Microsoft Word sont des logiciels de la suite bureautique Microsoft Office, développée et distribuée par l'éditeur Microsoft. Ces logiciels intègrent toutes les fonctions nécessaires pour mener à bien le travail, notamment : les calculs numériques, des représentations graphiques, les tableaux d'analyse de données et de programmation qui est commun aux autres logiciels Microsoft office. Mais c'est le Microsoft Word, le plus utilisé, a surtout permis de rédiger de A à Z le travail. Ce questionnaire a ensuite été utilisé pour effectuer un bref entretien par quelques membres de chaque entreprise.

### **III.1.3.L'entretien**

L'entretien, à titre de rappel, concerne une situation d'échange conversationnel. A cette occasion, des questions ont pu être posées suite au fameux questionnaire dont on a parlé antérieurement afin d'obtenir des réponses précises sur tout ce qui nous paraissait flou tournant toujours autour du thème, par exemple si les procédures de contrôle interne appliquées par l'entité satisfont ou non au gérant ou au Directeur Général ou encore si les employés s'adaptent bien au système de contrôle interne de l'entreprise où ils travaillent, etc. quoiqu'il en soit les réponses étaient en général satisfaisantes surtout dans le cadre du mémoire et étaient enregistrées à l'aide d'un dictaphone afin d'être sûr qu'aucune information ne soit négligée ou au pire oubliée. Par conséquent ces informations enregistrées ainsi que les documents donnés au cours de l'entretien ont aidé à la rédaction du mémoire. Au cours de la visite d'entreprises, quelques personnes ont pu participer avec succès à cet entretien.

De ce fait pour approfondir les données et recherches et selon les besoins de l'étude, un certain nombre de personnes ont été interrogées et questionnées, et vont de la gérance aux différents responsables (commercial : achat et vente, comptable, etc.)

L'entretien s'est fait sans intermédiaire et en face à face pour observer le comportement de ces personnes interrogées, assez rapidement vu la quantité de travail que chacun avait encore à réaliser. Ces questions étaient, autant que possibles, conçues de façon à ce qu'elles soient facilement compréhensibles par les différents interlocuteurs, certaines sont des questions fermées, ne demandant comme réponse que OUI ou NON appelées aussi questions dichotomiques, d'autres sont des questions ouvertes qui ont permis d'avoir des réponses plus personnelles et par conséquent un maximum d'informations recueillies de la part de l'interviewé ; à part cela, les questions à choix multiples ont aussi été fortement utilisées et

enfin des questions à échelle numérique, donnant un certain degré d'information, ont également été posées aux interviewés.

Cette étape d'entretien nécessite le suivi du principe de l'hexamètre de Quintilien qui impose que l'information que l'on souhaite avoir a sûrement eu une stratégie bien élaborée. C'est en effet « *une concision d'une formule latine* »<sup>22</sup> ; elle répond aux questions auprès de Qui ? Quand ? Où ? Quoi ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? en vue d'avoir des réponses simples et faciles à lire, nous avons rassemblé les réponses correspondant à ces questions dans des tableaux.

Tableau 1 : Application de l'hexamètre de Quintilien

| Questions | Réponses   |
|-----------|--|
| Qui ?     | DG ou gérant, comptable, chefs de service  |
| Quand ?   | Ils nous ont accordé quelques minutes de leur horaire de travail pendant les visites   |
| Où ?      | Sur leur lieu de travail   |
| Comment ? | Utilisation d'un questionnaire et aussi d'un dictaphone  |
| Quoi ?    | Informations sur le contrôle interne, le système comptable, les erreurs et les fraudes, la GRH, le service achat et le service vente |

Source : <http://.rava-reny.com/>

Ce tableau récapitule donc les moyens employés et surtout élaborés selon une stratégie bien déterminée. Il en dit plus que plusieurs phrases.

En guise de brève conclusion de cette sous section, plusieurs méthodes ont été utilisées afin de parvenir à des réponses satisfaisantes en commençant par les informations primaires et secondaires recueillies et issues de divers moyens qui sont ensuite traitées à la machine et qui constituera plus tard ce mémoire.

<sup>22</sup> <http://www.rava-reny.com/>, hexamètre de Quintilien, consulté le 13 Novembre 2014



### III.1.4.L'observation

Cette étape d'observation peut sembler être minime mais en effet, elle nous a permis de se faire une idée sur un thème précis. L'observation est dans notre cas directe étant donné qu'on a nous même jeté un œil sur les méthodes de travail, le climat social au sein de chaque entreprise, la disposition des locaux ou encore sur d'autres aspects qui nous étaient utiles pour l'élaboration de ce mémoire. Par conséquent, nous avons pu recueillir des informations globales sur une situation des entreprises concernées ; l'observation était donc le moyen le plus rapide de collecter des données.

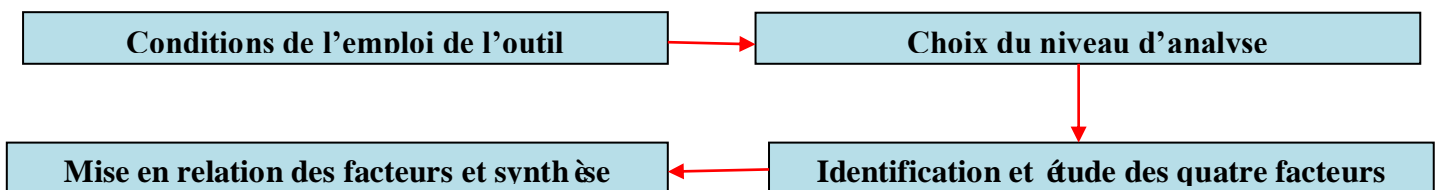
Ce mémoire a eu pour base toutes ces techniques de collecte de données et pour pouvoir les approfondir, il a du avoir recours à des outils d'analyse distincts.

### III.3. Les outils d'analyse

Quand on parle d'analyse, il faut toujours faire référence à un diagnostic et donc toujours voir les aspects internes et externes. Les outils d'analyse sont de différents types et catégories mais pour ce mémoire, nous allons nous concentrer sur l'analyse FFOM ou SWOT ainsi qu'une étude comparative.

L'analyse SWOT ou FFOM est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un secteur ou encore d'un territoire avec celle des menaces et des opportunités d'un environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement ; le contrôle interne est certainement qualifié comme une stratégie de développement étant donné qu'il se trouve être un instrument stratégique dans la gestion d'entreprise. En guise de résumé, le but de cette analyse SWOT n'est autre que la prise en compte de la stratégie, à la fois des facteurs internes et externes en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant l'effet des menaces et des faiblesses ; cette analyse permet donc d'identifier des axes stratégiques à développer. Afin de mettre en œuvre cette analyse FFOM, quelques démarches sont nécessaires comme l'indique le schéma ci-dessous :

Figure 2 : Schéma global de l'analyse SWOT



Source : Document concernant l'analyse SWOT.

L'idéal est donc de suivre ces quatre étapes quand on applique l'analyse FFOM ou SWOT, en plus cette dernière permet de visualiser rapidement l'adéquation ou l'inadéquation d'une stratégie à une problématique ; néanmoins, même bien structuré, c'est quand même un outil subjectif c'est-à-dire que la distinction entre ce qui est interne et ce qui est externe n'est pas toujours évidente.

Dans ce mémoire, nous userons aussi les effets d'une étude comparative. A travers cette analyse, nous essayerons, comme son nom l'indique, de comparer tous les éléments susceptibles d'affecter les résultats du contrôle interne d'une entreprise, que ce soit par rapport à son environnement interne ou externe ; elle est donc utilisée comme une liste de comparaison. En effet, cette étude comparative sert habituellement à préparer une analyse SWOT car elle permet d'identifier et de classer les éléments de l'environnement de l'entreprise en menace et opportunités.

De par ces deux analyses : SWOT et la méthode comparative, la réalité évoquée par le contrôle interne au sein d'une entité en général sera discutée grâce aux résultats qui seront suivis des recommandations et conseils utiles et nécessaires pour finalement aboutir à une amélioration du contrôle interne et de son efficacité organisationnelle.

Voilà ce qu'il en est de l'explication de ces deux outils analyse qui seront utilisés dans les prochaines parties.

#### **III.4. Démarche de validation des hypothèses**

A ce niveau, le but est de préciser sur quelles variables nous userons des particularités de l'analyse FFOM ainsi que de l'étude comparative. En fait les variables que nous utiliserons sont subdivisées selon les hypothèses mentionnées dans l'introduction de ce mémoire.

Rappelons que la première hypothèse étant «**la connaissance des difficultés existantes au sein de l'entité permet d'améliorer son système organisationnel**», les variables concernées sont donc le **contrôle interne**, le **système comptable** et enfin les **fraudes et les erreurs**.

La deuxième hypothèse étant «**l'application du contrôle interne joue un rôle primordial dans le succès des procédures organisationnelles**», de celle-ci découlent les variables suivantes qui sont prises comme exemples des champs d'application du contrôle interne : la **GRH**, le **service achat** et le **service vente**.

Chacune de ces variables seront exposées et étudiées dans les deux prochaines parties en analysant les trois entreprises concernées de ce mémoire afin de ne pas se perdre dans notre propre sujet et toujours appliquer la méthode IMMRED comme il nous a été demandé

### **III.5. Limites de l'étude et difficultés rencontrées**

Toute chose n'étant pas facile à réaliser durant l'accomplissement de ce mémoire, certains obstacles ont dû être confrontés. A part cela, quelques soucis volontaires et involontaires d'organisation se sont aussi imposés à la rédaction de ce devoir.

Tout d'abord, l'expression « efficacité organisationnelle » a plutôt un sens large et peut engendrer plusieurs notions dans une entreprise, en général cela peut se traduire par des mots comme « productivité », « efficacité », « efficacité », etc.

Puis afin d'analyser cette efficacité organisationnelle, il est essentiel d'analyser l'entreprise sur tous les plans c'est-à-dire sur le plan financier, économique, organisationnel ou encore social. Mais dans ce mémoire, vu que le temps ne joue pas vraiment en notre faveur, les recherches sont limitées au contrôle interne et à son impact sur l'efficacité organisationnelle d'une entité, autrement dit, elles se rapportent généralement à l'intégrité du personnel, à la fluidité des informations financières, au respect des divers principes du contrôle interne, etc.

Et dans le cadre de l'efficacité organisationnelle, nous trouverons les points forts et les points faibles que possèdent les méthodes appliquées par les entreprises étudiées vis-à-vis de leur contrôle interne et du maintien d'une image fidèle de leur organisation.

Vu aussi les préoccupations et priorités de chaque entreprise étudiée, nous n'avons pas eu assez de temps pour développer les réponses obtenues durant les entretiens.

Malgré tous les obstacles et petits problèmes survenus pendant la rédaction du devoir, il a quand même été possible de rassembler des informations pertinentes sur les entreprises concernées et de rédiger le devoir selon la méthode IMMRED.

### **Conclusion de la première partie**

Cette partie entière se trouve être très importante a priori étant donné que non seulement elle constitue la naissance du mémoire tout entier mais aussi les moyens déployés afin de terminer dans les normes exigées le devoir. Cette partie a donc permis de justifier auprès des

respectueux lecteurs de ce mémoire que différentes étapes et procédures ont été entamées à titre de préparation avant d'exposer les résultats de notre recherche.

Pour cela donc, à titre de petite récapitulation, quelques notions, théories ont été présentées et la présentation des entreprises étudiées a fait en sorte que nous prenions connaissance de ces dernières avant de sortir les résultats que nous avons obtenu sur elles puis les outils d'analyse ainsi que les difficultés rencontrées pendant ce mémoire ont également été émis en avant.

Ainsi s'achève cette première partie de notre travail. L'étape suivante est tout aussi cruciale et indispensable que la première partie, elle se fondera sur les résultats de cette première étape de définition de méthodes et de matériels utilisés pendant le recueil d'informations.

## **PARTIE II : RESULTATS**

Chaque étape de l'élaboration de notre devoir est primordiale. De ce fait, après avoir parcouru la partie destinée à exposer les matériels et méthodes utilisés pour traiter ce chef d'œuvre écrit, nous allons désormais voir les résultats qui en découlent. Cette deuxième partie du mémoire rapporte en conséquence les résultats constatés au cours des différentes recherches et surtout basées sur le thème, elle représente le cœur de cet ouvrage. Ces résultats ne seront ni commentés ni discutés ; ils montreront seulement des informations utiles au thème de mémoire. Pour se faire, plusieurs questions ont été posées à certains membres du personnel pour soutenir et voir la réalité des informations recueillies auparavant. Nous entamerons dans ce chapitre les réponses à ces questions conçues dans le questionnaire. Pour commencer ce chapitre, il est indispensable de voir en boucle le contrôle interne en général pour les trois entreprises étudiées avant d'entrer dans les détails, puis nous explorerons tous les autres variables que nous avons mentionnées dans la partie précédente. Chaque information sera classée selon chaque entité et chaque variable.

## **CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE DANS UNE ENTREPRISE**

Ce premier chapitre souligne tous les points importants sur les évidences des procédures de contrôle interne, que ce soit pour LE VILLAGE, pour SUNTHESIS SARL et enfin pour la société CAPTELEC. De ce fait, nous verrons à tour de rôle la définition du contrôle interne selon l'entité en question, les objectifs de son application et enfin l'évaluation générale qui en découle. Ce chapitre passera aussi en revue le système de comptable de chaque organisation, il en est de même pour l'existence de fraudes et d'erreurs au sein de chaque entité. Chacune de ces informations joue un rôle capital dans le contrôle interne et l'efficacité organisationnelle de chaque entreprise étudiée et elles ont été recueillies auprès des personnes concernées, à savoir le DG ou le gérant ainsi que le responsable financier ou le comptable de la société en question.

### **I.2. Qualification du contrôle interne selon chaque entreprise**

Cette section permet de voir la définition du contrôle interne pour chaque entreprise. En effet, cela représente une première opinion sur le système de contrôle interne de ces organisations étudiées, de plus que si nous nous basons sur les théories, plusieurs définitions du contrôle interne peuvent être données comme le temps l'a montré.

Globalement, le contrôle interne, vis-à-vis de l'atelier LE VILLAGE est défini comme un procédé que toute entreprise devrait appliquer afin de maintenir sa pérennité.

Pour SUNTHESIS SARL, le contrôle interne est surtout considéré comme un assortiment de sécurités intervenant à la maîtrise de l'entreprise, elles comportent notamment des procédures et d'actes de vérification.

Enfin, la gérante de la société CAPTELEC définit le contrôle interne comme un système bien défini ayant un contrôle plus ou moins absolu sur divers éléments de la société qui dans leur cas sont le magasin, le personnel, les machines, les produits finis, le système comptable, etc. tout cela pour réduire à presque néant les problèmes d'erreurs ou de fraudes au sein de la société.

En guise de résumé de ces trois définitions, le contrôle interne est une notion très importante pour n'importe quelle entreprise ainsi que pour leur propre management afin de réaliser leurs objectifs. Cette qualification du contrôle interne par chaque organisation est également suivie par leurs propres objectifs par rapport à ce système de contrôle interne.

### **I.3. Les objectifs du contrôle interne d'après chaque entreprise étudiée**

Chaque organisation, dès sa création, s'impose des objectifs et ceux consacrés au contrôle interne sont d'autant plus très importants et le fait d'en être informé surtout dans le cadre de cette étude est indispensable. Tout comme la section précédente, chaque entreprise visitée a ses propres principes et objectifs autour de la notion du contrôle interne.

Vu que l'atelier LE VILLAGE est une petite organisation, leur contrôle interne intervient dans toute l'entreprise, que ce soit sur le personnel ou encore sur les biens de l'entreprise, d'ailleurs un cabinet externe est au service de la société pour une bonne suivie des comptes de l'entreprise. Pour LE VILLAGE, le contrôle interne facilite la sauvegarde de son patrimoine et aussi la diminution des divers risques qu'il peut encourir visant à réduire sa performance.

A titre d'évaluation générale du contrôle interne chez LE VILLAGE, l'atelier est plus ou moins facile à contrôler vu sa taille, chaque domaine est en principe bien supervisé à savoir le stock de matières premières pour construire les maquettes, les produits finis exposés dans les boutiques et le show-room, la trésorerie, etc. par contre ceux là n'ont nullement empêché les anomalies et les irrégularités au sein de la société.

L'objet du contrôle interne pour SUNTHESIS SARL, au final, est que c'est un excellent pilotage de son organisation, pour être plus explicite, le contrôle interne donne une assurance raisonnable quant aux risques que peut encourir la société pesant surtout vis-à-vis de ses objectifs. Le contrôle interne permet aussi à la société SUNTHESIS SARL de détecter les anomalies significatives ou non au sein de l'entreprise. Ce sont juste des suppositions sur le rôle du contrôle interne mais, en réalité, elles sont difficiles à appliquer pour l'entité étant donné qu'elles devraient toucher tous les services de la société pour que le contrôle interne soit efficace.

Toujours selon la gérante de la société, l'objectif majeur du contrôle interne est d'avoir un « système sans défaut » c'est-à-dire dépourvu d'erreurs ou de fraudes afin de toujours montrer une bonne image de la société et améliorer ainsi son prestige. Cet objectif est similaire à l'objectif du contrôle interne des deux autres entités et évidemment à l'objectif du contrôle interne en général.

En résumé, le contrôle interne est donc pour chaque entreprise une démarche de maîtrise de risques appliquée à la qualité de chaque partie de l'entreprise et contribue de près à l'atteinte

des objectifs de celle-ci. Pour se faire, il est par conséquent crucial d'avoir un bon système comptable en sa possession.

#### **I.4. Le système comptable**

Dès qu'on parle de contrôle interne, des termes comme « vérification », « système », « procédures », « assurance » traversent généralement notre esprit. D'ailleurs, la maîtrise des risques comptables constitue généralement un élément essentiel dans le succès de la performance d'un établissement regroupant la qualité, les bonnes conditions, l'efficacité économique. D'après REIX, « dans tous les cas, l'information est à la base de la décision. Elle sert pour le diagnostic du problème et pour le choix de la solution » ; c'est exactement ce que tout système comptable devrait avoir comme objectif, c'est-à-dire une bonne information comptable, fiable et utile dans l'évolution de l'entreprise. En effet, cette notion de système d'information comptable peut être appréhendée au sein d'un univers plus large qu'est le contrôle interne. De ce fait, la comptabilité constitue la source d'information nécessaire au contrôle interne. Ce système comptable peut être centralisateur ou informatisé selon l'organisation en question. Cette information nous aide à comprendre l'importance du système comptable dans le contrôle interne d'une organisation.

Les données sur le système comptable que nous pouvons voir en annexe de ce document écrit montre que LE VILLAGE utilise des moyens de traitement de l'information comptable. Etant une petite société le comptable applique des méthodes plutôt simples au niveau de sa comptabilité; à part cela, la direction engage un cabinet externe pour contrôler désormais tout ce qui concerne la société de près ou de loin, à cause d'événements indésirables qui se sont produits dans le passé. Comme logiciel comptable, l'atelier LE VILLAGE use des particularités de Sage compta ; deux personnes ont le droit d'utiliser ce logiciel dans la société dont le comptable et la gérante de la société, puis ces informations comptables sont également suivies de près par ce cabinet externe engagé par la direction. A part cela, ce logiciel que l'entreprise applique pour la tenue de sa comptabilité peut quand même lui présenter des risques; ceci étant la gérante fait confiance aux personnes qui sont chargées de tenir la comptabilité de la société à savoir le comptable et le cabinet externe qui travaille avec eux.

Le contrôle interne comptable et financier d'une société constitue une des plus grandes particularités de son contrôle interne en général et celui de SUNTHESIS SARL lui est utile pour garder un œil sur ces comptes et sa situation financière. Tout d'abord, cette société utilise comme logiciels MS EXCEL et UBP COMPTA pour tenir sa comptabilité et quatre



personnes sont principalement les utilisateurs de ces logiciels dont le comptable et deux autres personnes qui l'assistent dans tous ses travaux.

Tout comme le cas de l'organisation précédente, l'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL elle utilise des méthodes qui satisfont plus ou moins le DG étant donné que, faute de moyens, la société est beaucoup frappée par la crise économique qui perdure dans notre pays et ne possède pas les moyens nécessaires pour engager un cabinet externe ou un auditeur interne pour garder un œil vigilant sur les informations financières de la société; le DG se trouve obligé de motiver comme il le peut chaque employé de sa société surtout dans ce cas ces trois personnes constituant le service comptable de son organisation. Ces logiciels ne rassurent pas complètement la direction de la société mais elle choisit tout de même de faire confiance aux personnes chargées de l'information financière et comptable de sa société.

Pour le cas de la société CAPTELEC, deux personnes sont au service du système comptable et elle utilise également, tout comme les deux entités précédentes un logiciel bien déterminé pour procéder quotidiennement au traitement de son système comptable qui n'est autre que CIEL COMPTA. Pour être toujours fiable et efficace, ce logiciel n'est utilisé que par deux personnes compétentes qui sont le comptable évidemment et aussi le responsable administratif.

A part cela, la gérance a totalement confiance au logiciel qu'ils emploient pour la tenue de leur comptabilité et pense que ce logiciel ne présente pas vraiment de risque important ou encore dangereux pour la société.

En guise de synthèse de cette section, nous pouvons dire que les trois entreprises ont chacune recouru à un système comptable informatisé pour la tenue de leur comptabilité respective et la direction de chacune de ces entités ont leur propre organisation et avis sur la question. Par ailleurs, les diverses méthodes de l'entreprise peuvent ne pas souvent empêcher les anomalies d'atteindre une entité elle court toujours des risques que parfois on n'y a même pas songé.

### **I.5. Les erreurs et les fraudes dans une entreprise**

Concernant les erreurs et les fraudes, qu'elles soient causées par les dirigeants ou les employés d'une entreprise, elles nuisent aux procédures de contrôle interne et la réglementation existante ne représente pas en général une solution pour contrer cette situation. Aucune organisation n'est certes à l'abri de ce phénomène représenté par les erreurs et les fraudes. Il est donc indispensable de déployer au maximum une stratégie antifraude. Au fil du temps, on a constaté que les fraudes comptables augmentaient, notamment en France. Les

délits commis au sein d'une entreprise sont de différents degrés, à savoir les délits de catégorie primaire comme le vol, l'escroquerie et puis il existe aussi des délits de catégorie secondaire comme la fraude qui peut être caractérisée par de faux écritures ou encore une intrusion dans un système informatisé et leurs peines également sont établies selon leur importance.

En principe, il existe généralement quatre formes de vol dont « les vols d'actifs autres que l'argent (marchandise, outils), les vols d'argent provenant des encaissements par exemple les chèques adressés par les clients, les vols d'argent au moyen de déboursés frauduleux comme le vol de l'argent en caisse ou encore la comptabilisation d'une pièce justificative fictive, et enfin les vols d'actifs ou d'argent commis par l'introduction d'ordres de livraison ou de paiement dans l'ordinateur de l'entreprise victime »<sup>23</sup>. Tout cela montre la fiabilité des informations faisant partie des principes du contrôle interne.

Cette section est consacré aux informations recueillies sur les anomalies existant chez les trois organisations. Ces informations concernent les questions allant du n°3 au n°7 établies avant les visites d'entreprises. Comme les informations sur le système comptable, celles concernant les erreurs et les fraudes sont également résumées dans un tableau consultable en annexe de ce mémoire.

Pour l'atelier LE VILLAGE d'après la gérante de la société, les fraudes se produisent parfois et elles ne sont détectables qu'après analyse des comptes financiers de la société à un moment inattendu. Ces erreurs ou encore ces fraudes sont causées majoritairement par la négligence du personnel, que ce soit la direction ou encore les simples employés. A part cela, des cas de vols se produisent au sein de l'entité puis il s'agit de vol de marchandises et aussi d'argent ; ces vols sont composés de vols de matières premières utilisés pour construire les maquettes de bateaux. Les fautes d'inattentions, volontaires ou non qui se sont produites auparavant ont poussé la direction à engager un cabinet externe pour la tenue et la suivie de ses comptes mais malgré cela, il y a quelques mois de cela, ce même cabinet a aussi commis quelques falsifications.

En se penchant sur le cas de SUNTHESIS SARL, les informations obtenues montrent que les fraudes se produisent souvent dans la société et il n'y a pas de méthode de détection précise étant donné qu'ils ne perçoivent les anomalies que bien plus tard. En effet, elles peuvent être

---

<sup>23</sup> Alain M., (1998), « le contrôle interne, Paris, p.27

volontaires ou involontaires ; celles qui sont volontaires sont issues de la malhonnêteté du personnel.

A part cela, SUNTHESIS SARL quant à elle, se trouve face à des cas de vols de marchandises c'est-à-dire des pièces nécessaires pour réparer les machines qui sont à la base de l'activité de l'entreprise, puis rarement de vol d'argent mais ce qui se produit le plus souvent c'est la falsification des documents à savoir l'exagération des factures d'achat ou de vente pour ensuite en prendre un peu sans être aperçu.

Pour le cas de la société CAPTELEC, en jetant un premier coup d'œil à ce tableau dans les annexes du mémoire, nous pouvons tout de suite voir qu'il est vrai que nul ne peut échapper aux erreurs et aux fraudes ; pour la société CAPTELEC, les fraudes n'existent pratiquement pas mais ce sont les erreurs qui se produisent parfois et sont causées par des fautes d'inattention du personnel et que la société ne remarque qu'après avoir appliqué quelques contrôles. Concernant les cas de vols, les trois entités y ont toutes droit ; ceux de la société CAPTELEC sont aussi composés de vols de matières premières qui sont généralement des pièces utiles dans la production.

En guise de bref résumé de cette quatrième section premier chapitre, ces trois entreprises, les unes comme les autres, assistent à de vrais problèmes frauduleux, volontaires ou involontaires du fait des dirigeants et de tout le personnel même, elles manquent apparemment de vigilance et de moyen de détection plus innovants de telle sorte que diverses formes de vols y apparaissent.

En voilà tout ce qui concerne les fraudes et les erreurs; cependant il est aussi nécessaire d'étudier le personnel d'une organisation quand on parle de contrôle interne.

## CHAPITRE II : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous sommes tous d'accord qu'il est plus que nécessaire d'avoir un personnel compétent et qualifié même quand on ne parle pas de contrôle interne, il joue un rôle essentiel dans l'efficacité d'une organisation et nécessite d'être toujours suivi et évalué. Ce deuxième chapitre de cette partie « résultat » entre en détails dans les particularités du personnel de chacune des entreprises étudiées et montre surtout le degré de leur efficacité. De ce fait, comme nous l'avons vu précédemment dans les autres chapitres, les données seront présentées sous forme de tableau et sont rassemblées dans les annexes du mémoire.

En effet, selon la définition : *« La GRH est un ensemble de pratique ayant pour objet de mobiliser et développer les Ressources Humaines dans une perspective d'assurer une plus grande efficacité et rendement optimal au soutien de la stratégie d'une organisation »*<sup>24</sup>. Aussi, une bonne GRH est un moyen pour l'entreprise d'assurer un bon développement dans le moyen et long terme.

Pour se faire, nous allons voir cas par cas le personnel de chaque organisation. Les questions correspondant à ces informations sur le personnel vont de la question n°7 à la n°12 du questionnaire. Cette notion fait également partie des variables étudiées pour montrer l'efficacité ou non des procédures du contrôle interne de chaque société. Cette notion sur le personnel démontre le degré de motivation du personnel ainsi que ses compétences.

### II.2. Conditions générales de vie du personnel de chaque entreprise

Cette section montre une partie de la motivation des employés de chaque entité mise à part leur salaire. Elle joue un rôle important dans le contrôle interne et l'efficacité organisationnelle de toute entreprise. Elle est différente pour chaque entreprise, d'où cette section nous aidera à établir une comparaison des informations recueillies chez les trois entreprises étudiées.

Avec une quarantaine d'employés, l'atelier LE VILLAGE offre à ces derniers des avantages de travailler comme s'ils étaient à la maison ; le nom LE VILLAGE porte bien son nom car en faisant la visite, on ne peut que remarquer les petites maisons qui constituent l'entité puis elles sont décorées par des arbustes, des fleurs et une belle verdure bien entretenue et d'après le propriétaire de cet atelier, cela explique en partie le succès de son entreprise. A première

---

<sup>24</sup> Cours de GRH 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014 .

vue d'œil, les employés travaillent donc dans un espace non seulement sécurisé mais aussi au milieu de la nature. Le personnel de cet atelier travaille aussi dans un espace propre et moyennement ordonné étant donné qu'il s'agit d'un atelier et qu'ils sont en permanence en train de construire des maquettes explique madame Romy qui en est la secrétaire.

A part cela, nous avons pu remarquer lors de cette visite un personnel accueillant et souriant travaillant dans une ambiance agréable malgré le fait d'être entouré de machines plus ou moins tranchantes et dangereuses puis étant donné que ces machines sont entreposées dans différentes maisonnettes, la majorité des employés exerce leurs tâches dans un espace plutôt étroit. L'atelier n'affiche pas un effectif important vu sa petite taille mais chaque employé semble bien s'entendre avec leurs supérieurs et aussi entre eux, cela ne peut qu'être à son avantage. En général, les artisans chez LE VILLAGE ont tous une ancienneté importante qui leur a permis de forger de précieuses années d'expériences en la matière ; par contre les autres employés constituant le personnel de cet atelier y ont à leur compte moins d'ancienneté mais cela ne sous-entend pas un manque d'efficacité de leur part.

Ces particularités donnent de la motivation aux employés vu que l'atelier recrute rarement de nouveaux employés et quelques uns des anciens sont même au service de la société depuis ses débuts, rares sont les employés récents.

Avec à peu près une centaine d'employés, après une simple observation, SUNTHESIS SARL sous estime le côté esthétique de son entité étant donné que sa spécialité est la confection de pièces pour des machines industrielles pour plusieurs organisations franches situées dans la grande île. C'est évidemment une usine et se structure comme telle, c'est-à-dire bruyant et ne présente pas beaucoup d'aération. L'entreprise n'est pas clôturée et se trouve à quelques mètres de l'autoroute dans un quartier animé, il a quand même une bonne facilité d'accès même en période de pluie, cela ne présenterait pas vraiment un problème majeur.

SUNTHESIS SARL est en effet composée de grands espaces qui ne sont pas structurés comme des bureaux mais d'après le responsable de vente se trouvant aussi à l'accueil, cela leur permet de travailler plus rapidement puisqu'ils n'ont pas besoin d'aller très loin pour s'entraider puis cela leur a permis aussi de se familiariser avec tous les recoins de l'entreprise vu qu'ils ne sont pas très nombreux. Le confort n'y est pas vraiment présent vu que c'est une usine comme nous en avons parlé antérieurement ; par contre la chaleur humaine est vraiment perceptible malgré les bruits des machines. Une fois qu'on est dans cette organisation, on est

en présence de salariés accueillants et très sérieux, qui prennent tout à fait leurs fonctions au sérieux ; ils ont aussi une bonne ambiance de travail.

Cette entreprise présente plusieurs personnes ayant rejoint son effectif depuis un nombre important d'années surtout les cadres comme les responsables d'achat, de vente ou encore ceux qui ont été engagés pour tenir la comptabilité ; d'après le DG de la société, ces employés ont beaucoup investi dans le succès de la société depuis longtemps, il en est aussi de même pour les techniciens étant donné que leur savoir n'est pas donné à tout le monde. Par contre, les autres salariés ont moins d'ancienneté mais encore cela ne veut pas dire qu'ils sont moins efficaces.

La distance entre le lieu de travail et le foyer des employés qui n'habitent pas la porte d'à côté n'affectent pas beaucoup leur motivation, c'est cette possibilité de multiplicité de tâches qui leur pose problème.

N'étant pas vraiment situé dans le centre de la capitale, la société CAPTELEC quant à elle, comme la plupart des entreprises franches, offre un espace immense dont la majorité est réservée à un atelier de production et le reste est constitué par des bureaux et d'autres services facilitant le travail du personnel. Le bâtiment de la société CAPTELEC est aussi muni d'une cuisine et d'une cantine où chaque employé a droit à un petit déjeuner et un déjeuner par jour afin de gagner du temps et afin que les employés rentrent à une heure qui leur conviennent. Malgré le manque d'innovation ni d'esthétique du bâtiment de la société CAPTELEC, la sécurité n'a pas été sous-estimée ni le confort d'ailleurs. Puis, lors de la visite, on a senti une bonne ambiance de travail entre les employés ; les interviewés ont aussi été chaleureux.

Tout comme les deux entités précédentes, il y a des employés plus anciens que d'autres mais selon la gérante de la société, même s'ils viennent d'être recrutés, reçoivent une bonne formation ; d'où le niveau des employés en terme de compétence devient toujours pratiquement pareil, si ce n'est pas le cas, ils n'hésitent pas à remplacer ceux qui ne fournissent pas un travail satisfaisant.

Chaque organisation présente a priori des conditions plus ou moins acceptables par le personnel et elles affichent également toute une bonne ambiance de travail. Pour compléter ces informations, il est maintenant temps de voir en détails les réponses données après avoir présenté un questionnaire préétabli aux deux entités que nous avons pris la peine de visiter.

### **II.3. Compétence et intégrité du personnel**

Une des preuves d'efficacité ou non du contrôle interne est le bilan général de la performance du personnel. Cette section répond au questionnaire conçu pour obtenir quelques informations sur non seulement le personnel de chaque organisation mais également sur la notion de circulation de l'information au sein de chacune de celle-ci ; elles sont évidemment nécessaires dans l'étude du contrôle interne d'une entreprise. Les réponses données ci-dessous sont aussi résumées dans un tableau mis en annexe du mémoire.

Cette section se charge de nous donner des informations sur le contrôle interne de son organisation en étudiant le personnel qui y travaille ; leur efficacité ou encore leur compétence et leur intégrité sont donc évalués de manière générale. A part cela, nous allons aussi voir comment la qualité de la circulation de l'information qui subsiste dans l'entreprise est estimée et aussi si oui ou non le personnel s'adapte bien à leurs procédures de contrôle interne.

Le travail et le comportement général du personnel, qui affiche plus ou moins une attitude exemplaire, sont satisfaisants car la note de 8 concernant leur compétence et la note de 7 pour leur intégrité ont été données.

Et concernant la qualité de l'information qui circule et que la gérante reçoit au sein de son organisation, l'entité a du mal à avoir une bonne qualité d'information surtout en terme de fiabilité et de pertinence lorsqu'il s'agit d'informations plus complexes c'est-à-dire dotées de chiffres importants qui est dans leur cas une commande de plusieurs modèles à la fois ; de ce fait, elle leur donne la note de 7 pour la pertinence, 8 pour l'utilité, 7 pour l'objectivité, 8 pour la communicabilité et 7 pour la fiabilité de ces informations qui circulent dans la société

Puis le personnel s'adapte quand même au système de contrôle interne mis en place dans son organisation ; d'où elle attribue la note de 7 à cette adaptation du personnel au contrôle interne de la société

Tel est donc le cas de l'atelier LE VILLAGE concernant son personnel, il est temps de voir les mêmes informations pour les deux autres entités.

Tout comme l'organisation précédente, SUNTHESIS SARL possède des particularités propres à elle en ce qui concerne la gestion de ses ressources humaines.

En consultant le tableau destiné à montrer ces informations, on remarque tout de suite que le DG de SUNTHESIS SARL reste sceptique sur l'adaptation de son personnel au système de contrôle interne mis en place en donnant la note de 4 à l'adaptation du personnel au système de contrôle interne.

Quant à la circulation de l'information dans son organisation, il est moyennement satisfait mais ajoute aussi que cela pourrait s'améliorer ; de ce fait il accorde la note de 6 pour la pertinence, la note de 7 pour l'utilité, la note de 6 pour l'objectivité, la note de 6 pour la communicabilité et enfin la note de 6 aussi pour la fiabilité des informations circulant dans la société.

Puis concernant le personnel, vu l'ancienneté de la majorité des employés, il trouve qu'ils ont malgré tout le mérite d'être compétents et aussi intègres c'est pourquoi il accorde la note de 7 pour la compétence et la note de 6 pour l'intégrité du personnel travaillant dans son entreprise.

En suivant le même procédé pour les deux entreprises, nous allons aussi voir les informations sur la gestion du personnel de la société CAPTELEC. Il est toujours annoté que ces informations constituent une des variables étudiées dans notre devoir.

Pour la société CAPTELEC, les qualités de l'information au sein de la société frôlent la perfection étant donné que la gérante donne la note de 8 sur la pertinence, 8 pour l'utilité, 8 pour l'objectivité, 8 pour la communicabilité et 9 pour la fiabilité de la circulation de l'information dans la société. La gérante souligne qu'ils sont très exigeants sur leur fiabilité donc comparé aux deux autres entités, notre interviewé est tout à fait satisfaite de ces qualités de la circulation de l'information.

Puis pour le personnel, elle se réjouit de la méthode de travail du personnel et de sa compétence en attribuant la note de 10 que ce soit pour la compétence que pour l'intégrité de celui-ci.

Tout cela clôt tout ce qui concerne le personnel de ces trois entreprises que nous avons pris la peine d'étudier en passant par quelques conditions de travail du personnel puis en mettant en avant les commentaires de la gérance ou la direction sur des points importants toujours autour de ce personnel de chaque entité. Il est dorénavant temps de passer à un autre sujet qui parle du service achat et du service vente de chaque organisation en guise d'exemple sur leur système organisationnel.



## **CHAPITRE III : ETUDE DU SERVICE ACHAT ET DU SERVICE VENTE**

Le contrôle interne touche tous les divers services ou encore département de différents domaines au sein d'une organisation comme la paie, la trésorerie, les immobilisations, les stocks, les achats, les ventes etc. ceci étant, dans ce mémoire, nous nous sommes concentrés sur deux services en particulier dans l'un est le service achat Ce chapitre est consacré au fait de montrer les divers aspects du service achat et du service vente auprès des trois entreprises que nous avons visitées pour l'étude de cas de ce mémoire ; nous y verrons des informations concernant ces deux services ainsi que leurs diagrammes de circulation de document contenus dans les annexes du mémoire. Comme les chapitres précédents, les informations rassemblées dans ce chapitre ont été les réponses correspondant à un questionnaire bien défini dont celui-ci a été particulièrement destiné au service achat et au service vente des entités étudiées.

### **III.2. Le service achat**

Cette section essaiera d'analyser la procédure au niveau du cycle achat de chaque entreprise ; elle se concentre surtout sur le système de circulation de documents au sein de ce fameux service achat des entités étudiées. Elle expose les aspects de ce cycle achat que nous avons choisi d'approfondir pour voir une partie du système organisationnel des trois entreprises. Comme on l'a dit auparavant certaines de ces informations sont munies de diagramme de circulation de document dont les détails sont mentionnés dans cette section.

#### **III.1.1.Cas de l'atelier LE VILLAGE**

L'atelier LE VILLAGE ne possède pas en effet de service achat étant donné sa petite taille, cette entité n'a donc pas besoin d'avoir un service particulier concernant le service achat mais elle utilise quand même quelques méthodes précises pour maintenir ces informations concernant les dépenses de l'entreprise aussi pertinentes que possibles.

##### **III.1.1.1. Composition et fonction**

Seulement trois personnes au sein de la société se charge des achats, depuis leur suivi jusqu'à l'enregistrement des factures correspondantes, mais ces dépenses sont surtout supervisées par ce responsable de production ; ce dernier s'assure donc que les problèmes concernant ces achats, à savoir les vols, les erreurs et les fraudes se font de plus en plus rares. Puis malgré le fait qu'il n'y ait pas de service achat au sein de l'organisation, ils ont des documents qui

renferment les diverses données sur les commandes qu'ils passent, les fournisseurs qui collaborent avec eux et aussi les stocks qu'ils détiennent puisque la plupart de ces achats en question sont des achats de matières premières.

### **III.1.1.2. Circulation des documents**

Etant donné cette absence de service achat, le mécanisme des achats chez le village est identique à celui de la plupart des entités, simples et selon efficaces : tout d'abord après avoir passé les commandes ou encore reçu les livraisons faites après leur paiement évidemment en détenant ainsi comme pièces justificatives des fournisseurs les factures, ces dernières sont enregistrées dans les différents journaux à partir du logiciel Sage compta. Les documents en jeu sont donc les bons de commandes, les factures pro format, les bons de réception et enfin les factures définitives.

### **III.1.2. Cas de SUNTHESIS SARL**

SUNTHESIS SARL possède un service achat qui a également ses propres particularités, ses propres fonctions généralement similaires à la définition d'un service achat et elle a également son propre circuit en matière des documents concernant ses achats.

#### **III.1.2.1. Composition et fonction**

Avec quatre personnes au sein de ce service, qui ne sont autre que le responsable des achats, son adjointe, le responsable des importations et le responsable des achats locaux, SUNTHESIS SARL possède plutôt un service achat assez performant étant donné qu'ils vérifient régulièrement leurs documents et estiment que si un document ne correspond pas à un fournisseur, une erreur est parvenue lors des enregistrements des factures ou d'autres pièces importantes. Comme peut le montrer le tableau à l'appui dans les annexes du mémoire, la société établit un listing de fournisseurs, qu'ils soient des fournisseurs habitués ou encore potentiels ; ceci étant le personnel de ce service achat n'effectue pas de listing de commandes car ils agissent au dépend des besoins de la société à vrai dire, ils établissent juste les documents concernant les fournisseurs après avoir passé les commandes. Même s'ils appliquent souvent des vérifications, en réalité, il n'y a pas vraiment beaucoup d'erreurs à éviter car ils sont aidés par le service comptable et le service technique de la société et tout cela est fait pour minimiser les risques puis même ces quatre personnes de ce service se vérifient dans leurs méthodes de travail.

Comme mesures contre les diverses erreurs et fraudes, il n'y a plus importante que la vigilance et une bonne collaboration suscitant une vérification mutuelle entre les personnes concernées par tel ou tel service et enfin, il faut toujours se signaler en cas de problèmes même pour le plus petit moindre problème.

Ces réponses ont clos les données concernant le service achat de la société en général, il est maintenant temps d'étudier le diagramme de circulation de documents du système d'achat de la société

### **III.1.2.2. Circulation des documents**

Rappelons qu'un diagramme de circulation de documents est « *une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise* »<sup>25</sup>. En effet, il a pour objectif de donner un enregistrement des procédures de l'entreprise et mettre en relief les aspects importants du contrôle interne, il sert aussi de base pour les tests de conformité qui servent à vérifier que les procédures sont bien appliquées. Nous pouvons également consulter celui du service achat de SUNTHESIS SARL dans les annexes du mémoire.

Ce DCD a pu être établi avec les explications fournies par le responsable du service achat sur le cycle d'achat de SUNTHESIS SARL ; en effet, la commande est déclenchée lorsque le responsable du magasin constate qu'il leur manque telle ou telle matière première puis il établit une demande de situation de stocks pour décider si oui ou non le service commercial doit passer cette commande. Après vérification de l'état des stocks, le responsable des stocks envoie ce dernier au service commercial ; si le stock en question convient à la demande de la production qui a été signalée au service commercial, il n'y aura donc pas d'achat sinon ce même service consulte les fournisseurs concernés et effectue une comparaison de prix avant de commander définitivement. De cette commande viennent ensuite les diverses pièces justificatives, à savoir les bons de réception et les factures d'achat qui seront enregistrés dans le journal d'achat de la société.

### **III.1.3. Cas de la société CAPTELEC**

Tout comme l'organisation précédente, le service achat existe également chez CAPTELEC qui expose ses propres caractéristiques et son mode opératoire. Cette étape de ce mémoire

---

<sup>25</sup> Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2013-2014

décrit l'organisation du service achat de cette société que nous analyserons plus tard selon les notions du contrôle interne.

### **III.1.3.1. Composition et fonction**

Le fait de n'être que trois dans ce service ne pose guère de problème à l'organisation et d'ailleurs leur méthode de travail est assez satisfaisante. En effet, le service achat collabore aussi avec le service comptable de la société. Du côté des diverses vérifications sur les erreurs et les fraudes, les qualités des agents administratifs jouent un rôle primordial dans le succès de l'entreprise puisqu'ils sont soigneux, attentifs et sérieux et les méthodes de travail au sein de ce service achat se rapproche de la perfection ; ils effectuent également des listes très méticuleuses des fournisseurs, des commandes ainsi que des besoins d'approvisionnement de la société tout cela pour être réellement clean et avoir des traces sur les activités d'achat de la vente. Evidemment, les vérifications sont faites autant que possibles au sein de leur organisation et cela est surtout appliqué par le responsable administratif. Il n'y a pratiquement pas de soucis au sein de ce service achat mais selon le responsable des achats, la révision des diverses procédures adéquates est toujours la solution pour éviter les anomalies qui peuvent endommager leur service.

Bref, concernant le service achat de la société CAPTELEC, nous pouvons dire que la satisfaction des méthodes de travail a été à la base des informations données par notre interlocuteur ; cependant il est aussi utile d'avoir le DCD de la société qui est également contenu dans les annexes du mémoire ; les informations dont nous avons parlé plus tôt sont aussi rassemblées dans un tableau également consultable dans ces mêmes annexes.

### **III.1.3.2. Circulation des documents**

En se basant sur les propos du responsable d'achat, on a pu voir que la société CAPTELEC a son propre cycle d'achat d'où le DCD ci-dessus qui met en exergue quatre services distincts qui sont le service magasin, le service commercial, le service stock et enfin le service comptable. En effet, le DCD montre que la commande est déclenchée lorsque la demande du service magasin ne peut pas être fournie par le service stock ; le bon de commande est donc en deux exemplaires dont l'un est envoyé au service magasin pour être classé chronologiquement et l'autre est utile pour la comptabilisation dans le journal d'achat. Puis après réception de la facture provenant du fournisseur, celle-ci servira aussi de pièce

justificative pour la comptabilisation dans le journal d'achat complété par le bon de réception qui est en quadruple exemplaire et est gardé par chacun des services concernés.

Les trois entités ont leur manière de faire sur le cycle d'achat instauré dans chacune d'elles. Certaines ont un mécanisme bien défini par un DCD, d'autres sont plutôt moins complexes et ne nous ont pas fourni de DCD. Cette information sur le DCD du cycle d'achat de la société termine cette section sur le service achat des trois organisations que nous avons étudiées et la prochaine section est réservée au service vente.

### **III.3. Le service vente**

Tout comme la section précédente, celle-ci est également un outil indispensable dans le contrôle interne d'une entreprise ; elle met en avant le cycle de vente des trois entreprises étudiées en présentant les procédures de circulation de documents de chacune d'elles. Les informations sur ce cycle de vente ne comportent que les procédures sur le système de vente des trois organisations mais ne présente pas de questionnaire de contrôle interne qui est généralement conçu par le responsable de ce service à cause de la nature des informations que l'on a reçues de ces organisations.

#### **III.2.1. Cas de l'atelier LE VILLAGE**

Ne possédant pas non plus de service vente étant donné la petite taille de l'entité, celle-ci ne demande pas de service particulier, malgré cela ils possèdent quand même des procédures bien définies concernant le maintien et le suivi des revenus de l'entreprise.

##### **III.2.1.1. Composition et fonction**

A priori trois personnes se chargeant des achats de la société s'occupent aussi de ses ventes, depuis leur suivi jusqu'à l'enregistrement des factures correspondantes mais tout comme le système des achats, les revenus de la société sont supervisés par le responsable de production. Ce dernier s'assure que les problèmes de vols d'argent n'existent pas dans la société ou au moins ne sont pas très importants. En effet, il n'y a pas de service vente au sein de l'organisation, ils ont des documents qui renferment tout ce qui concerne les ventes de la société et leurs clients font partie des éléments contenus dans ces documents.

### **III.2.1.2. Circulation des documents**

Etant donné l'absence de ce service vente, les procédures de passage des ventes de l'entité sont également identiques à celles de la majorité des entreprises, aussi simples qu'efficaces : premièrement, après que les clients aient passé leurs commandes et après leur paiement ainsi qu'après leur livraison, c'est-à-dire après avoir obtenu toutes les pièces justificatives en vigueur, ces dernières sont également enregistrées dans les journaux de vente de la société grâce au logiciel Sage compta. Les documents concernés par ce système sont les bons de livraisons et les factures définitives.

### **III.2.2. Cas de SUNTHESIS SARL**

Les informations obtenues sur ce service ont été données par le responsable des ventes de la société. Il existe vraiment un service vente au sein de l'organisation et les responsables et les composants de celui-ci ont leur propre manière de faire pour maintenir un bon système d'organisation dans ce service.

#### **III.2.2.1. Composition et fonction**

Tout d'abord, deux personnes travaillent au sein de ce service, elles sont polyvalentes car elles s'occupent également des devis, de différents suivis, des livraisons et aussi des recouvrements. Ces deux personnes sont le responsable de vente et son adjoint.

Comme procédures, il est a priori annoté que les erreurs sont rares au niveau de leur système grâce aux différentes formules et marges qui ont déjà été établies. Quant aux vérifications, étant donné que la société travaille sur nombreux chantiers à la fois, le système de vente de la société a du exiger une censure pour tous les énormes montants que l'entreprise a réussi à accomplir.

Il faut dire aussi que leur système de vente leur pousse à établir un listing des clients qui leur passe commande, ils établissent aussi un listing des ventes que la société a réussi à accomplir ; cela se fait mensuellement car ces documents leur sont utiles pour effectuer le recouvrement. A part cela, ils vérifient souvent les demandes de remise des clients et les conservent pour ne pas susciter l'inquiétude de la direction en cas de problème.

### **III.2.2.2. Circulation des documents**

Toutes ces informations sur le service vente de la société sont aussi résumées dans un tableau consultable dans les annexes du mémoire accompagné du DCD en vigueur. En effet, après les commandes ou les négociations avec les clients, toutes les opérations se font au niveau du service à part la comptabilisation des factures de vente qui est faite au niveau du service comptable de la société.

Voilà donc tout ce qui concerne les deux services, achat et vente de la société.

### **III.2.3. Cas de la société CAPTELEC**

Le responsable d'achat de la société nous informe que ce service n'est pas d'actualité au sein de l'entité vu qu'elle se charge de la fabrication des capteurs électroniques et non de la vente de ces derniers, c'est le groupe SICCOM, la société mère, qui se charge de leur vente. De ce fait, il est inutile de répondre les questions sur le service vente ainsi que d'établir un DCD.

### **Conclusion de la deuxième partie**

En résumé de tous les chapitres et les sections de cette partie résultats, chaque moindre information sur les variables étudiées a été indispensable et nous a fourni leurs détails autour du contrôle interne de la société et de leurs rôles pour aboutir à plus ou moins d'efficacité sur le système organisationnel de chaque entité. Ces données sont également à la base de la prochaine partie du mémoire qui est réservée à l'étape de discussions et de recommandations.

### **PARTIE III : RECOMMANDATIONS ET DISCUSSIONS**

Chaque étude nécessite une analyse approfondie dans le but d'en ressortir les discordances ou problèmes qui pourraient éventuellement survenir ; ce qui amène par conséquent à faire un diagnostic sur le fonctionnement en général de l'entreprise du point de vue interne et aussi externe. Puis cette étape facilite également la déduction des propositions et des suggestions tout au long des recherches effectuées, elles seront à titre de précautions ou de solutions aux anomalies relevées dans chaque entité visitée par rapport à leur système de contrôle interne. Cette troisième et dernière partie du mémoire est consacrée à l'analyse des diverses variables citées depuis le début de ce mémoire et étudiées dans la partie précédente, c'est-à-dire la partie « résultats ». Elle est subdivisée en deux chapitres dont les recommandations et les discussions. Elle sera par conséquent dépourvue d'un inventaire des points forts et des points faibles ou encore de comparaisons des résultats variables étudiées dans ce mémoire, à savoir le contrôle interne d'une entreprise en général, la GRH et les deux exemples de contrôle à l'appui.



## **CHAPITRE I : DISCUSSIONS**

La méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) est l'outil de diagnostic le plus fréquemment utilisé par rapport à ce chapitre, elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Les facteurs peuvent être d'origine interne ou externe. Dans ce chapitre, un diagnostic et des analyses seront apportés ainsi que des commentaires sur plusieurs niveaux, selon les informations sur les variables en question données dans la partie précédente. Sinon, une étude comparative sera établie avant cette méthode SWOT afin de classer ces mêmes informations selon le type de l'entreprise que nous avons étudié.

### **I.2. Etude comparative**

Elle consiste à différencier les éléments exposés antérieurement par rapport aux trois entreprises étudiées ; elle donne également naissance à quelques conclusions générales sur le contrôle interne de tel ou tel type d'entreprise à partir de l'étude de ces trois entreprises. Elle parcourt les variables que nous avons déjà présentées dans la partie « résultats » du mémoire qui ne sont autres que la qualification du contrôle interne, les objectifs du contrôle interne, les erreurs et les fraudes, la GRH et enfin le service achat et le service vente des trois entreprises.

#### **I.1.1. La qualification et les objectifs du contrôle interne**

Cette notion a montré antérieurement différentes définitions du contrôle interne. Ces informations nous permettent dans ce cas de comparer ces informations selon le type de l'entreprise en question par rapport à celles qu'on a étudiées.

D'après les informations recueillies, même si la définition et les objectifs du contrôle interne n'ont pas été formulés de la même manière, ils sont similaires étant donné que l'idée générale est que le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en place au sein de l'entité afin d'assurer une protection de l'entreprise et favoriser ainsi la performance de celle-ci.

Nous pouvons par conséquent en déduire que quelque soit la nature ou la taille d'une entreprise visant un épanouissement durable, la notion de contrôle interne reste sensiblement identique. Tel est le cas de l'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et la société CAPTELEC. En terme d'application de cette notion par contre, SUNTHESIS SARL a plus de mal à se conformer à ces objectifs vu qu'elle traverse une mauvaise période financière ; elle

n'a pas les moyens de se faire évaluer par un auditeur mais se fie à ses propres vérifications pour subsister.

### **I.1.2. Le système comptable**

Au cours de ce mémoire, nous avons vu que les trois entités utilisaient toutes les trois un système comptable informatisé. Nous savons par ailleurs qu'un système comptable approprié doit assurer l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude du traitement comptable surtout pour une grande entreprise. De ce fait, nous avons déduit des résultats obtenus sur ce système comptable que toute entreprise se soucie de la fiabilité de son information financière et utilise des moyens qui lui sont possibles pour maintenir cette fiabilité même si cette technique ne conduit pas à un système comptable sans faille, elle diminue les risques que le contraire de celle-ci peut engendrer. Nous avons même vu que LE VILLAGE a dû engager les services d'un cabinet externe pour minimiser ce risque et que les deux autres entités motivent et renforcent plutôt leur service comptable.

### **I.1.3. Les erreurs et les fraudes**

Malgré toutes les dispositions que chacune des trois entreprises ont prises, aucune ne présente une situation non entachée d'erreurs ou de fraudes. Par contre, la société CAPTELEC est celle qui présente moins de ces anomalies car elle est celle qui a le plus de moyens de le faire et ne néglige pas cette faculté à son avantage. SUNTHESIS SARL, quant à elle, est la moins avantagée des trois car non seulement elle est, parmi les trois entreprises, celle qui est souvent face à des cas de vols, mais en plus elle avoue ne pas avoir assez de moyens pour remédier à ces soucis.

### **I.1.4. La motivation du personnel**

Les conditions de vie du personnel, mises à part du salaire des employés, ne sont pas à plaindre car elles offrent quand même des conditions de travail plus ou moins qualifiées d'acceptables. À part cela, les unes comme les autres travaillent dans une ambiance de groupe agréable malgré quelques désagréments causés par les bruits des machines ou l'immensité de la société notamment pour CAPTELEC. C'est tout de même un élément pour motiver le personnel.

### **I.1.5. La compétence et l'intégrité du personnel**

Cet élément joue un rôle crucial non seulement au sein d'une organisation mais aussi par rapport au contrôle interne. En effet, nous avons vu que LE VILLAGE et SUNTHESIS SARL préfèrent garder des anciens employés compétents et sur qui la direction a une totale confiance, de plus l'une comme l'autre est composée de plusieurs techniciens qui ont acquis des années d'expériences au sein de leur entité. La société CAPTELEC par contre s'assure de la compétence de son personnel et n'hésite pas à recruter de nouveaux employés si possible.

### **I.1.6. Composition et fonction du service achat**

Même si les trois entreprises étudiées sont toutes les trois industrielles, elles ne procèdent pas de la même manière, que ce soit au niveau de la composition que du rôle de ce service au sein de la société. Son existence dans notre cas d'espèce a varié par rapport à la taille et aux besoins de l'entité, l'atelier LE VILLAGE étant une SA se passe de ce service contrairement aux deux autres SARL qui ne négligent pas du tout la nécessité de celui-ci. Quant à leur fonction, elles sont pratiquement les mêmes mais visent toutes à un objectif commercial. Cependant, le fait que l'atelier LE VILLAGE n'ait pas de service achat ne sous-entend pas une négligence ni un manque dans la société comme les deux autres entreprises, il a quand même le minimum de ce qu'on attend d'un service achat pour gérer ses dépenses. La composition dépend quant à elle de l'entité en question mais ne demande pas de règles spéciales, c'est en fonction de leurs besoins.

### **I.1.7. Composition et fonction du service vente**

Là encore, nous avons vu que les trois entreprises n'opèrent pas de la même manière, l'atelier LE VILLAGE qui est une SA applique de simples méthodes pour les recettes et ventes de l'entreprise mais ne consacre pas de service distinct à cette fonction. Cependant, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC, même en étant toutes les deux des SARL n'ont pas les mêmes procédures puisque même si elles sont des entreprises industrielles, CAPTELEC d'un côté ne vend pas mais produits des capteurs électriques pour sa société mère qui se charge de la vente et SUNTHESIS d'un autre côté affiche les généralités d'un service vente ; ce dernier dépend donc non seulement de la taille ou de la structure de l'entité mais aussi de la raison sociale proprement dite de l'entité en question.

### **I.1.8. La circulation des documents**

Encore une fois, vu ce dont on a parlé précédemment, cette circulation de documents dépend de la taille et maintenant du service aussi. Il n'existe pas de procédures identiques et chacune procède en fonction de ses besoins également et des pièces dont elle a besoin pour ses opérations de vérification.

Cette étude comparative se focalisant sur les variables que nous avons utilisées depuis le début de ce mémoire a permis de déduire que les procédures et les diverses vérifications résultent des propres objectifs et besoins d'une entreprise qu'elle juge dans notre cas d'espèce efficaces. Cependant elles ont tout de même leurs menaces et leurs faiblesses par rapport à cela.

## **I.3. Méthode SWOT**

En appliquant cette méthode, nous faisons ressortir les coûts positifs et ceux qui le sont moins des trois entités en fonction des variables étudiées. Cette analyse est donc interne et externe car elle passe en revue également les opportunités et les menaces de la société. Elle est de plusieurs niveaux selon les sections qu'on a vu précédemment.

### **I.2.1. Les forces**

Les forces sont les atouts permettant d'avoir des avantages concurrentiels. Après avoir étudié les résultats obtenus des entretiens, nous les avons déduits pour chaque entreprise étudiée. Parfois ces avantages vont d'une entreprise à une autre, parfois elles sont identiques pour les trois entités.

#### **I.2.1.1. La compétence et l'intégrité du personnel**

Dans toute organisation possible l'homme reste l'élément le plus indispensable au sein d'une entreprise, même si la technologie ne cesse de faire des progrès et des innovations. Ses forces sont l'expérience et la compétence des employés dans leur domaine et cela est valable pour les trois entreprises. L'ancienneté et les expériences acquises depuis leur recrutement montrent également que ce sont des employés passionnés par leur travail et une personne passionnée est généralement motivée et plus productive et prouve que le salaire est une préoccupation secondaire. De cette valeur est accompagné le respect des règles et des supérieurs hiérarchiques. Ainsi, les instructions et les ordres venant du sommet stratégique et des chefs hiérarchiques sont exécutés par le centre opérationnel conformément. L'obéissance

des employés donne à l'entreprise la capacité d'agir, de travailler, et d'exécuter les ordres selon exactement les besoins des clients qui sont transformés en instructions. Certaines personnes chez SUNTHESIS SARL sont même polyvalentes et représentent de sacrés avantages pour cette société

Nous avons également vu que l'intégrité de leur personnel est sensiblement satisfaisante pour les trois entreprises, cette confiance qu'accordent les dirigeants est importante et a montré aussi que la communication interne de l'entreprise leur réjouit. De ce fait, une bonne relation employés-employeurs est par conséquent née dans les trois sociétés et qui a résulté d'une bonne ambiance de travail.

Ces avantages remplissent majoritairement à elles seules deux des principes du contrôle interne dont le principe de la qualité du personnel et le principe de bonne information. De ces faits, les trois entreprises sont compétitives grâce à leurs atouts qui sont : l'expérience, la compétence et l'intégrité. Et de ces atouts naissent sa performance, tant par leur aptitude à atteindre ses objectifs à temps que par leur capacité à maîtriser et réduire ses coûts.

#### **I.2.1.2. La gestion des erreurs et des fraudes**

CAPTELEC est celle qui se soucie plus des problèmes engendrés par les erreurs et les fraudes mais cela n'empêche que les deux autres entités s'y mettent également. Les diverses vérifications qu'elles émettent minimisent déjà cette menace mais malgré cela nulle ne peut afficher une organisation sans failles ; c'est quand même une étape importante surtout qu'on parle de contrôle interne.

Le principe d'organisation est quand même respecté car les trois entreprises soumettent à une méthode cette gestion des erreurs et des fraudes ; cela prouve également que les trois entreprises suivent le principe d'harmonie étant donné qu'elles s'adaptent et se fient à ses procédures de vérification que leur personnel parvient à appliquer.

Ces efforts de vérifications permettent à ces trois entreprises d'être suffisamment fortes pour faire face aux menaces de leurs concurrents.

#### **I.2.1.3. Le système comptable**

Egalement pour les trois entités, le fait d'utiliser un système informatisé leur permet de non seulement faciliter les enregistrements comptables mais aussi de mettre des chances de leur

côté d'avoir une fiabilité de l'information comptable qui ne dépend plus que des personnes autorisées à utiliser les logiciels en question.

Cette procédure suscite aussi le respect du principe de bonne information vu que le fait d'appliquer ces logiciels a la faculté d'avoir des informations vérifiables. A part cela, c'est une étape vers un système d'auto contrôle pour les trois entreprises.

#### **I.2.1.4. Les conditions de vie**

Globalement, pour les trois entreprises, les conditions de vie sont majoritairement appréciables et ont pour conséquence la motivation du personnel. Elle importante car elle est aussi l'une des facteurs d'une bonne ou mauvaise intégration du personnel ainsi que de l'ambiance de travail. Elle permet aussi par conséquent d'avoir un personnel soudé ce qui favorise toujours le succès de telle ou telle organisation.

#### **I.2.1.5. Le service achat et le service vente**

La distinction de ces deux services pour SUNTHESIS SARL lui permet d'être mieux organisé par rapport à l'atelier le village. Ces méthodes de travail sont plus explicites et ne demandent pas une durée de temps considérable vu que les deux services sont tenus par différentes personnes qui ont tout de même plusieurs fonctions à remplir du fait que l'entité a du procéder à une réduction du personnel à cause de ses difficultés financières face à la crise. Le principe de séparation est donc plus ou moins respecté et cet atout est aussi indispensable face aux concurrents de la société

Toutes les pièces justificatives concernant les dépenses et les recettes de ces trois entités montrent que les commandes et les livraisons sont fondées et que les factures correspondent tout de même à des existants.

Ce sont donc la combinaison des forces des trois entreprises face à leurs concurrents ou encore aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

#### **I.2.2. Les faiblesses**

L'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et aussi CAPTELEC ont comme leurs forces leurs faiblesses. Elles sont caractérisées de façons différentes et peuvent varier selon les trois

entreprises. Elles concernent soit les conditions de vie, la gestion des ressources humaines ou encore le système organisationnel des trois entités.

### **I.2.2.1. Les conditions de vie**

Cet inconvénient majeur concerne surtout SUNTHESIS SARL en passant par le manque de matériels. Une entreprise utilise diverses ressources pour mener à bien ses activités. Et les matériels figurent parmi les ressources qu'une entreprise utilise pour réaliser ses activités. Un employé compétent et expérimenté sans, ou en manque de matériel ne pourra pas travailler correctement de façon optimum dans son travail.

Cela entraînera peut-être une mauvaise gestion du temps et provoquera un retard dans sa tâche. Ces matériels dont on parle sont surtout d'ordre technologique ; en effet c'est l'innovation technologique, l'entité n'a pas vraiment déployé ses efforts pour s'en procurer vu que la société ne dispose pas assez de micro ordinateurs, les services existants utilisent parfois le même et les personnes concernées doivent se déplacer de leur bureau pour consulter un document important ou envoyer des e-mails.

Le fait que les trois organisations que nous avons étudiées soient loin de la capitale est un bon signe pour le respect de l'environnement mais complique le quotidien des employés qui font face aux embouteillages et aux dépenses liées à leur déplacement.

### **I.2.2.2. La gestion des ressources humaines**

Cette GRH a une conséquence double chez SUNTHESIS SARL car malgré le fait que le personnel soit sensiblement intègre et compétent, certains employés sont surchargés de travail à cause de la crise qui a engendré une réduction du personnel. Par exemple, le responsable de vente avoue se charger en même temps des devis, de divers suivis, des livraisons et des recouvrements.

Cette anomalie touche donc le non respect du principe d'organisation qui inclut la séparation des fonctions et peut diminuer l'efficacité des méthodes et procédures instaurées auparavant par l'entreprise.

### **I.2.2.3. Le service achat et le service vente**

Pour l'atelier LE VILLAGE, malgré sa petite taille, il se prive de ces deux services alors qu'il effectue des opérations d'achat et de vente ; cela pourrait avoir des répercussions sur les méthodes d'organisation de l'entreprise car à première vue d'œil, le bureau du responsable de production est rempli de documents éparpillés par-ci par-là étant donné qu'il se charge du suivi des dépenses et recettes de l'entité à part tout ce qui concerne la fabrication des maquettes de bateaux.

Toutes ces faiblesses ont la possibilité d'atteindre le degré d'efficacité des trois entreprises que nous avons choisi d'étudier.

### **I.3. Les opportunités**

Les opportunités sont des voies nouvelles qui s'ouvrent à ces trois sociétés. Ces chemins leur offrent la possibilité de s'épanouir et de se développer surtout face aux menaces qu'elles peuvent rencontrer. Celles-ci sont caractérisées par les mains d'œuvres qualifiées, les fournisseurs, les clients ainsi que la notoriété de chaque entreprise.

#### **I.3.1. L'abondance des mains d'œuvres**

Vu que ces trois organisations ont besoin d'être entourées par des techniciens performants, si il leur faut en recruter, une bonne sélection et formation pourrait suffire pour avoir le résultat des objectifs attendus.

Tout d'abord il est à noter que l'Etat fait partie intégrante de la vie de l'entreprise, car possède une influence sur ses activités. Compte tenu de l'économie actuelle du pays, le taux de chômage atteint un taux très élevée sans compter l'augmentation incessante de l'inflation. De ce fait le marché du travail est très restreint car la demande est largement plus élevée que l'offre.

Ainsi pour étoffer son équipe, les pourront acquérir des mains d'œuvre à faible coût et en profiter au maximum. Il suffit juste de trouver le bon créneau pour avoir une bonne acquisition, et le transformer en bon investissement rentable pour l'entreprise.



### **I.3.2. Les clients**

Les trois entreprises que nous avons étudiées existent déjà depuis un certain moment et de ce fait, avec leurs méthodes de travail, ont quand même des clients dans leur carnet d'adresse. La pérennité de leurs procédures de travail avec les rectifications et vérifications diverses leur permet de conserver ces clients car ils ont tout de même des concurrents. Pour l'atelier LE VILLAGE, ces clients font majoritairement sa force car il est au service d'une clientèle distinguée et particulière par rapport aux deux autres entreprises.

### **I.3.3. Les fournisseurs**

Les trois entreprises dans leur activité utilisent diverses matières premières provenant de divers fournisseurs. En effet, elles se fournissent auprès de fournisseurs qui peuvent être locaux ou non et chacun d'eux cherche, comme toute autre entreprise, à attirer le plus de client, et les fidéliser en leur offrant un prix très attractif.

Une diversification ainsi qu'une bonne relation avec les fournisseurs, peut s'avérer très profitable et économique pour l'entreprise. En lui en favorisant une économie d'échelle c'est-à-dire produire le maximum à coût minimum.

Les clients et les fournisseurs permettent à l'ensemble de ces trois entreprises de préserver le principe d'indépendance car leurs habitudes et leurs tactiques ne changent pas vraiment, elles visent toujours la meilleure qualité en écartant le moindre prix.

### **I.3.4. La notoriété**

La réputation d'une entreprise en dit long sur plusieurs aspects de ses activités. Elle possède une influence considérable sur son développement et son image. En effet grâce à la notoriété justifiée par des années d'existence au sein de ces trois entités, elles possèdent des relations sur les marchés, les fournisseurs, ainsi que des clients potentiels.

Cette notoriété peut par conséquent servir les intérêts pour elles, comme par exemple la confiance et la relation de longue date qu'aurait un fournisseur avec un membre de l'entreprise pourrait lui permettre d'acquérir plus de matières premières à crédit, et à prix réduit.

En principe, les opportunités qui s'ouvrent à la société sont nombreuses que ce soit national ou local. Cependant, plusieurs éléments constitutifs de l'environnement déstabilisent la situation de l'entreprise.

#### **I.4. Les menaces**

Les menaces regroupent les facteurs de l'environnement qui sont défavorables à l'entreprise. Les raisons sont multiples mais quand même, l'entreprise doit avoir une capacité d'adaptation.

Elles peuvent être caractérisées par la concurrence, les nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et les produits de substitution. Ceux-ci constituent pour une entreprise de véritables menaces.

##### **I.4.1. Les nouveaux intrants**

Actuellement suite à la récente crise, des dizaines voir même des centaines d'entreprise se sont formées illégalement. Concurrençant de façon déloyale les entreprises légalement formées et déjà en place.

Selon les propos d'un conférencier « Madagascar serait un des pays au monde où créer une entreprise est la plus facile<sup>26</sup> ». Cependant reste très délicat car la création d'une entreprise nécessite plusieurs formalités et procédures à suivre. Suivant le cadre de la crise actuelle plusieurs moyens peuvent être utilisés pour en créer une, sans forcément passer par toutes les paperasses administratives nécessaires. Il y a aussi ceux qui font des actions illégales lors de la création de leurs entreprises. Du coup les entreprises apparaissent partout de façon non conforme aux législations en vigueur,

Les nouveaux entrants quelle que soient leur statuts légale ou illégale, sont des entreprises qui entrent dans le même domaine, et même secteur dans lequel se trouve une entreprise déjà constituée et peut fragiliser les méthodes instaurées dans celles-ci.

En plus de la concurrence que subit une entreprise, les nouveaux entrants font également partie des menaces qu'elle doit affronter durant son existence. Car ce dernier pourrait être plus performant et plus dominant que les autres déjà existants.

##### **I.4.2. La corruption**

---

<sup>26</sup> Selon une conférence tenue par l'EDBM en Juillet 2013 au grand amphi d'Ankatso.

Durant ces cinq dernières années, la corruption n'a cessé de s'accroître malgré les différentes mesures prises, et mis en place par l'Etat. Et actuellement elle subsiste encore presque dans tous les domaines.

La corruption peut aussi constituer une véritable menace pour n'importe quelle entreprise, car cela l'empêche d'obtenir des marchés. Selon les informations, la corruption est une réalité même si dans la plupart des cas elle n'est pas visible.

Souvent quand une entreprise cherche à obtenir un marché, elle utilise tous les moyens à sa disposition pour l'avoir dans tous les cas. Et cela en éliminant de façon directe ou pas les concurrents qui ont répondu à un appel d'offre. A cet effet la concurrence se joue alors à un autre niveau, et encore plus déloyale.

La corruption est donc un obstacle, et constitue un problème que ce soit pour LE VILLAGE que pour SUNTHESIS SARL, que pour le groupe qui se trouve à la base de la société CAPTELEC; dans leur développement et leur épanouissement, car elle l'empêche d'obtenir plus de marchés et donc plus de profits.

Ces analyses internes et externes nous ont donc poussé à regarder de près ce qui se passe tout autour de la réalisation des opérations des trois entreprises. En effet, des discordances ont été repérées sur le fonctionnement général de ces sociétés, ce qui nous ont amené par la suite à apporter quelques solutions qui pourront renforcer la rentabilité de ces entreprises.

## CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Dans ce dernier chapitre de cette troisième partie, des recommandations ont été données pour améliorer les points faibles et pour renforcer les points forts qui pourront jouer en faveur de l'efficacité organisationnelle des trois entreprises étudiées vis-à-vis de leur contrôle interne. Après avoir étudié les faiblesses de ces trois entreprises, on peut apporter quelques recommandations favorables à leur bon fonctionnement. Ces recommandations sont donc des propositions concrètes d'amélioration du système de contrôle interne qui est le cœur de notre devoir. Elles sont de différentes sources selon les variables concernées étant donné qu'elles touchent aussi bien les ressources humaines que l'organisation de ces entreprises en général. Ces variables sont en effet celles qui sont irrégulières par rapport aux principes du contrôle interne.

### II.2. Bonne gestion des erreurs et des fraudes

Nous avons constaté après nos recherches que n'importe quelle entreprise, quelque soit sa taille ou encore sa structure, n'est jamais à l'abri de diverses anomalies qui vont de simples fautes à de plus graves comme le vol, les détournements ou encore les fraudes.

Même si le degré de gravité n'est pas identique chez les trois entreprises que nous avons étudiées, les trois font face à des erreurs et des cas de vols. Pour remédier donc à cela, elles devraient mettre en place un minimum de programme antifraude avec des méthodes efficaces, simples et appropriées. La démarche devra se porter sur la prévention, la dissuasion et enfin la détection.

En fait, cette prévention se manifeste par le respect des employés de l'entreprise en question car ils ne voleraient pas une entreprise qu'ils respectent. Puis, la dissuasion, quant à elle se charge d'augmenter le risque pour le fraudeur d'être découvert et enfin, la détection qui découvre une fraude et la prouve grâce à des dispositifs d'alerte basés sur des remontés d'information ou encore des recensements de dysfonctionnement.

La figure parle d'elle-même et résume également ce programme antifraude pour les cas de vols ou juste pour les erreurs qui sont composées de fautes d'inattention.

Figure 3: Les trois lignes de défense contre la fraude

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>PREVENTION</b> | Stoppe la fraude avant qu'elle n'arrive : politique, éthique, formation, communication, etc. |
| <b>DISSUASION</b> | Empêche la fraude de se produire par la perception des contrôles mis en place                |
| <b>DETECTION</b>  | Reconnait si une fraude a eu lieu : indicateurs, dispositifs d'alerte, etc.                  |

Source : Document sur les erreurs et les fraudes

Ces trois lignes permettent d'offrir une protection adéquate des biens et du patrimoine des trois entreprises concernées par ces cas d'erreurs ou de fraudes.

### **II.3. Séparation distincte des fonctions**

Cette démarche est une partie intégrante des principes du contrôle interne. En effet, la plus concernée par celui-ci est SUNTHESIS SARL qui présente des employés se chargeant de plusieurs fonctions à la fois ; non seulement cette situation peut engendrer des risques pour cette entité comme la démotivation de ces employés en question ou encore une diminution des forces de contrôle au sein de l'entité.

Afin d'éviter les conséquences néfastes de ce phénomène, l'entreprise devrait recruter de nouveaux employés et leur confier les autres tâches de trop que les anciens ont sur leurs épaules, cela minimisera leurs charges de travail mais augmentera aussi leur niveau de motivation.

Vu que l'entreprise est dans une mauvaise impasse et traverse quelques problèmes financiers, l'idéal est que cette société ait recours à un investissement puisqu'il ne faut pas minimiser la force des ressources humaines pour éviter que cela l'affecte et lui présente un risque quelconque.

### **II.4. Instauration d'un transport pour le personnel**

Les trois organisations se trouvant toutes loin de la capitale, l'atelier LE VILLAGE à Ambohibao, SUNTHESIS SARL à Talatamaty et CAPTELEC à Itaosy, certains employés habitant loin de leur lieu de travail ont un quotidien chargé et cela peut être un facteur de

démotivation pour eux et affectera sans doute d'une manière ou d'une autre les objectifs de l'entité.

De ce fait, le service personnel est un élément indispensable aux trois entités ; cela diminuera les soucis de fatigue que le quotidien des employés engendre. Pour cela, les trois organisations devraient se procurer les services d'un moyen de transport répondant aux besoins des employés c'est-à-dire ayant pour fonction de les ramasser et de les raccompagner. Cela peut sembler minime mais non seulement cette mesure aidera à remonter le niveau de motivation du personnel qui constitue toujours un impact majeur pour les trois entreprises mais respectera également le principe de qualité du personnel.

## **II.6. Innovation de matériel informatique et infrastructures**

Nous évoluons dans un monde dont la technologie ne cesse de progresser ; d'ailleurs cette dernière met son grain de sel dans la bonne marche d'une entreprise depuis peu en facilitant entre autre les méthodes de travail.

SUNTHESIS SARL est touchée par des problèmes de manque de matériels surtout de micro ordinateurs qui sont extrêmement indispensables en ce moment et cette situation perturbe les employés. Par conséquent, le recours à un investissement est important pour accroître leur potentiel productif en offrant de nouveaux micro ordinateurs, plus performants et suffisants pour les diverses tâches des employés. Cette mesure diminuerait également les déplacements fréquents au sein de la société. Cependant, vu que SUNTHESIS SARL a quelques difficultés financières, elle nécessiterait une demande de crédit auprès des institutions financières qui leur aiderait à régler leurs problèmes techniques.

Pour chacune des entreprises étudiées, il est préférable de se fondre dans le décor de la technologie en remplaçant les infrastructures vétustes ainsi que les matériels démodés que détient l'entreprise. Il faudrait donc aménager un cadre agréable qui puisse refléter un nouvel environnement plus attrayant.

## **II.7. Exploitation des potentiels de l'entreprise**

La corruption touche toutes les entreprises du millénaire où nous vivons ; ses conséquences sont plutôt néfastes. D'où chacune des trois entreprises devraient se démarquer de leurs concurrents et se concentrer dans leur secteur d'activités pour obtenir des clients potentiels par exemple ou même obtenir des marchés plus importants.

Nous avons vu tout au long de ce mémoire que malgré toutes les anomalies que l'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC ont présentées, elles possèdent de bons potentiels comme la compétence de leurs employés surtout les techniciens spécialisés et expérimentés dans un domaine précis qui ne sont pas encore nombreux dans le pays. Ces trois entités ont donc la possibilité d'utiliser ces potentiels à leur avantage et devenir des adversaires redoutables face à leurs concurrents.

Certes ces trois organisations, malgré leur efficacité et leur productivité ne sont pas parfaites mais plusieurs améliorations peuvent être entreprises pour leur évolution dans leur méthode de travail et au niveau de leur contrôle interne. Toutes formes d'avantages et d'opportunités sont par conséquent à saisir pour chaque entité

### **Conclusion de la troisième partie**

En usant des bienfaits de l'étude comparative et de l'analyse FFOM, différentes sortes de points positifs et négatifs ont été constatées pour l'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC. Les avantages qu'elles possèdent nécessitent d'être exploitées et les opportunités sont à saisir. Les faiblesses et les menaces quant à elles, après les analyses, devraient être prises en main sans aucune négligence ; tout cela pour conserver leurs bonnes méthodes de travail et pour se relever des conséquences produites par celles qui sont mauvaises ou même dangereuses pour elles.

## CONCLUSION

Au fur et à mesure que nous évoluons dans le temps, la notion du contrôle interne, elle aussi, s'est développée mais l'essentiel est toujours conservé c'est-à-dire que c'est un système d'organisation comprenant des procédures de vérification qui s'appuient sur des principes précis et ont pour but de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et également améliorer ses performances.

Vu que les entreprises malagasy font face actuellement aux conséquences éco-politiques de notre pays, il est plutôt difficile d'assurer les contrôles nécessaires pour leur protection contre les anomalies qui peuvent leur atteindre leur être néfaste. De plus, ces soucis de non conformité qui nuisent ces entreprises ne sont généralement détectés que lorsque le mal est déjà fait. Faute de moyens financiers ou du fait que les dirigeants soient justes « radins » causent le non respect des principes du contrôle interne avec ses conséquences sur l'organisation. Ces conséquences ne sont pas à négliger, même la moindre petite menace que nous pensons inoffensive ne l'est pas.

Pour analyser ce sujet, nous avons étudié un thème précis dans ce mémoire qui n'est autre que « **contrôle interne et efficacité organisationnelle** » en se focalisant sur trois entreprises industrielles dont l'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC. Elles ont en effet chacune leurs propres spécialités et leur structure organisationnelle surtout au niveau de leur personnel. Un guide d'entretien avec une observation de ces trois entités et de leurs méthodes de travail ont été utilisés pour obtenir le maximum d'informations sur le thème qu'on nous a imposé. En addition avec cela, nous avons pris également avantage de données primaires et secondaires pour compléter les théories sur ce thème dans le but de bien cerner le sujet, cela a donc servi de balise pour ne pas être hors sujet.

De par ces différentes sources de documentation, nous avons pu voir que les organisations que nous avons visitées ont chacune leurs idées sur la qualification du contrôle interne, tant sur la définition que sur les objectifs mais elles sont au final similaires. Puis concernant le système comptable, chaque entité s'inscrit dans un univers informatisé dont lequel les traitements comptables qui s'enchaînent sont sous la surveillance de procédures elles aussi ; ces entreprises utilisent des logiciels différents mais qui ont la même fonction en donnant des informations fiables sur la comptabilité et la situation financière de chaque organisation. Cela n'empêche pas l'existence de vols dans chaque entité puisque cela peut venir des dirigeants



comme des employés. Les erreurs volontaires ou non sont également présentes dans chacune d'elles ; elles manquent toutes apparemment de vigilance. Les membres du personnel de chaque entreprise, en revanche, inspire majoritairement la confiance des dirigeants surtout en termes de compétence dans leurs fonctions. Cela peut être également le résultat d'une bonne circulation des informations au sein de ces trois organisations. Puis le service achat et le service vente de chaque entreprise ont été étudiés ; vu que chacune a sa propre organisation et ses propres besoins, ces deux services n'y existent pas toujours. La circulation des documents du cycle achat et du cycle vente est aussi différente pour les trois entreprises mais en gros les pièces justificatives utilisées pour ces deux cycles montrent que les commandes ou les livraisons sont fondées et peuvent être justifiées.

Au début de ce mémoire nous avons posé comme problématique de trouver les moyens d'être à l'abri de toute sanction et de veiller constamment à l'efficacité du contrôle interne. Après les différentes recherches et analyses que nous avons effectuées, nous avons conclu qu'il existe une pluralité de procédés efficaces permettant de jouer en faveur du contrôle interne et de ses bienfaits sur l'organisation ; puis que chaque entreprise reste observatrice sur toutes les menaces qui nuisent aux qualités de son contrôle interne.

Dans le cadre du thème de ce mémoire, des hypothèses ont été évoquées qui ont par la suite permis d'étudier des variables précises et ont constitué le cœur de celui-ci. Tout d'abord, le fait d'en savoir plus sur les anomalies circulant autour d'une organisation favorise l'amélioration de son système organisationnel. D'ailleurs de cette première hypothèse, nous avons étudié quelques généralités sur le contrôle interne en addition avec le système comptable ainsi que l'étude des fraudes et des erreurs. Bref, concernant les trois entreprises visitées, les moyens de détermination des problèmes sont quasi inexistantes mais et ceux de leur prévention est encore insuffisante vu que des soucis de vols se produisent chez chacune de ces entités même si elles ont toutes déjà une idée bien conçue de l'importance du contrôle interne et qu'elles ont déjà un système comptable informatisé pour assurer au minimum la véracité des diverses informations comptables et financières leur concernant. Ainsi cette première hypothèse est validée étant donné que cette connaissance des problèmes des trois entités permet de conclure quelles stratégies à adopter pour aboutir à leur excellente efficacité sur les procédures organisationnelles.

Puis la seconde hypothèse exprimait que la bonne marche des procédures organisationnelles est due à l'application du contrôle interne au sein d'une organisation. Pour l'approfondir,

l'analyse de la GRH et du service achat et service vente a été mise en avant pour les trois organisations que nous avons étudiées ; de ces deux variables en sont nées d'autres puisque nous avons déterminé la nature de la qualité de la circulation des informations au sein des trois entités qui n'est pas à plaindre d'après les propos de nos interlocuteurs durant les entretiens. Puis concernant la compétence et l'intégrité du personnel, ces qualités ne sont pas indifférentes à ces trois entités vu que malgré les perturbations causées par les problèmes de vols d'erreurs ou encore de fraudes, certains membres de ces entreprises possèdent ces atouts et font quand même leur succès. A part cela, les deux services achat et vente n'opèrent pas de la même manière et ils ne sont pas toujours présents mais leurs méthodes de procéder en termes de documents les concernant servent de repère suffisant pour les différentes vérifications, elles sont en général cruciales pour les trois sociétés. De ces faits, notre deuxième hypothèse est également vérifiée puisque les mesures engendrées par le contrôle interne portent leur fruit sur les entreprises.

Même si ces entreprises visitées sont toutes les trois industrielles, elles ont chacune de divers procédés selon leurs besoins et leurs possibilités respectifs. Ceci étant après avoir réuni tous les éléments concernant leur contrôle interne, nous avons constaté que les unes comme les autres ont la responsabilité de résoudre les problèmes concernant leur personnel, leur méthode de vérification, leur propre organisation, etc. pour soutirer les avantages d'un meilleur système de contrôle interne au sein de leur entité. Cependant, en comparant les trois entreprises, nous avons remarqué que SUNTHESIS SARL est la plus affectée par le manque de vigilance involontaire vis-à-vis du contrôle interne vu qu'elle a encore des problèmes financiers importants. Quant aux deux autres entités, elles ne sont certes blanches comme neige mais des améliorations sont également à prévoir surtout au niveau de leur système organisationnel.

Le problème majeur se pose donc sur le financement de ces mesures à prendre par chacune de ces organisations. Cela constitue une sorte de barrière pour faire face aux points faibles de ces entités ; pourtant elles ont des forces et ont la possibilité également de saisir des opportunités qui s'ouvrent à elles. Une de leurs plus grandes forces communes est représentée par la force humaine, autrement dit la compétence et les expériences acquises par les employés dont certains sont des techniciens habiles dans leur savoir faire puisque peu de personnes possèdent les mêmes qualités même si les demandeurs d'emploi sont nombreux de nos jours puisqu'un bon technicien nécessite encore une bonne période de mise à l'épreuve et cela demanderait à

l'entreprise non seulement du temps mais également de l'argent alors que l'un comme l'autre est précieux pour l'entreprise.

Par ailleurs, le cadre dans lequel les employés travaillent ainsi que quelques autres conditions de vie jouent un rôle déterminant dans le succès du contrôle interne étant donné que si elles ne sont guère satisfaisantes, il peut hélas leur amener à être démotivés et affecte méchamment l'entreprise. Les menaces également acquièrent de plus en plus de place dans la vie de non seulement nos trois entreprises mais aussi toutes les organisations installées dans notre pays puisque, surtout depuis la crise économique, la corruption et les entreprises illégales ne cessent de se développer et de les conduire à la perte des entreprises qui sont légales voire même leur faillite. Toute cette situation n'est pas du tout favorable à n'importe quelle entreprise.

Quelques solutions ont par conséquent été proposées, tout d'abord une réorganisation de quelques méthodes en cours pour chaque entreprise surtout pour le personnel de SUNTHESIS SARL où certains employés sont surchargés de fonctions, l'idéal est donc de procéder à un recrutement de personnel pour assister les anciens employés et permettre ainsi à cette entreprise de jouir des résultats de ce recrutement après avoir booster une des étapes de motivation de son personnel. Par ailleurs, avant de procéder à ce recrutement, cette société devrait pas brûler les étapes et commencer par rédiger une annonce selon les critères qu'elle recherche et la publier, cette étape sera suivie d'une sélection de dossiers et d'une interview des candidats avant de choisir la personne idéale pour le poste. Et pour minimiser les dépenses causées par ce recrutement, nous pouvons demander aux employés compétents concernant de former leur assistant.

Face toujours aux soucis d'organisation, malgré sa petite taille, l'atelier LE VILLAGE devrait quand même créer un service spécialisé dans les achats et les ventes de la société et classer les documents y afférents dans d'autres bureaux que celui du responsable de production. Cela faciliterait les méthodes de travail et si besoin de recruter s'impose, l'atelier ne devrait pas s'en priver.

Nous avons évoqué également le fait que ces trois organisations soient plutôt loin de la capitale et nécessite l'utilisation d'un transport pour le personnel qui donnerait un quotidien moins lourd pour le personnel qui vit au centre d'Antananarivo de plus cela améliorerait d'une façon ou d'une autre la motivation du personnel ainsi le principe de la qualité de l'information.

Puis face aux menaces externes des trois entreprises, elles n'ont d'autres choix que de se fortifier pour ainsi avoir une bonne image d'elles-mêmes et augmenter sa notoriété auprès de ses clients qui joueraient aussi le rôle de donner une bonne publicité aux trois entreprises face aux différents opérations causées par la corruption ou encore face juste aux concurrents.

Toutes ces solutions que nous avons mentionnées ne se réaliseraient qu'après avoir consacré une somme plus ou moins importante avec l'argent des trois organisations si c'est possible, sinon elles ont recours à une demande d'investissement auprès des institutions financières par exemple.

Ces mesures sont à adoptées et donnerait de bien meilleurs résultats vis-à-vis des trois entités en termes de contrôle interne c'est-à-dire plus de motivation du personnel, de meilleures méthodes de vérification et de prévention contre les anomalies qui peuvent leur affecter, la confiance de leurs clients et peut être même d'autres nouveaux ou potentiels, une bonne qualité de travail du personnel grâce à une meilleure organisation ; tout ceux là auraient donc sûrement tôt ou tard un bel impact sur les trois entreprises.

Bien sûr, le fait d'adopter ces mesures ne donnerait pas un système sans faille vu que plusieurs procédés sont à appliquer pour arriver à cela mais pour être réaliste, celles que nous avons citées feraient rapprocher l'atelier LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC proches de la perfection. Cependant, dans cette recherche de l'efficacité organisationnelle basée sur le contrôle interne, quel est le rôle exact et la participation du gérant ou du directeur général ?

## Bibliographie

### Ouvrages généraux :

Livre intitulé « le contrôle interne », Alain MIKOL, Paris, Presses universitaires de France, Coll. « Que sais-je », n°44065, 1<sup>ère</sup> éd. 1998 février, p 9

### Webographie :

<http://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>, définition du contrôle interne, consulté le 07 Sept 2014.

<http://www.memoireonline.com/>, le contrôle interne, consulté le 07 Sept 2014.

<http://www.ifaci.com/>, le contrôle interne, consulté le 07 Sept 2014

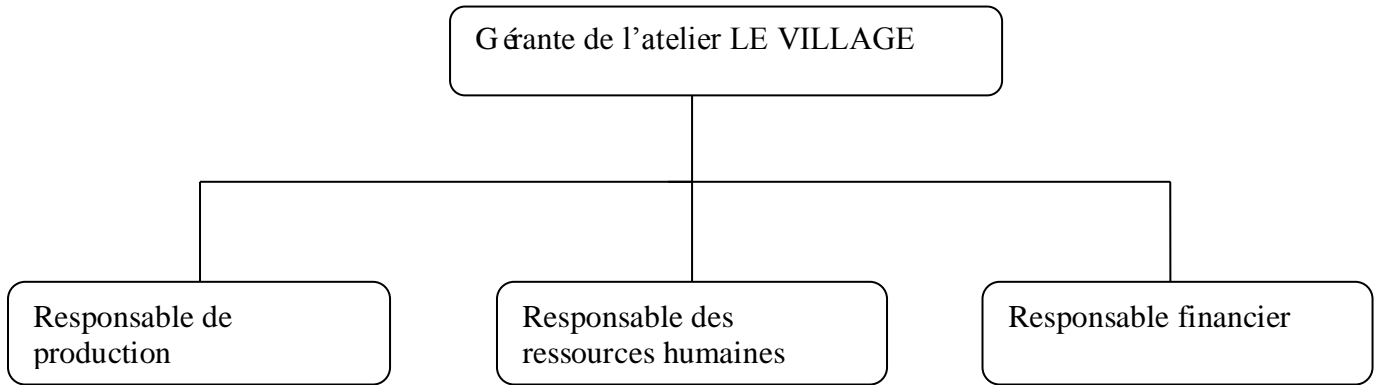
<http://www.rava-reny.com/>, hexamètre de Quintilien, consulté le 13 Novembre 2014

### Autres documents :

- Cours d'audit général 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2012-2013
- Cours d'organisation d'entreprise 1<sup>ère</sup> année, année universitaire 2009-2010
- Cours de principe et technique de management 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2012-2013
- Dictionnaire Robert
- Document sur l'analyse SWOT
- Document sur le procédé IMMRED
- Document sur les fraudes et les erreurs
- Manuel qualité de la société CAPTELEC

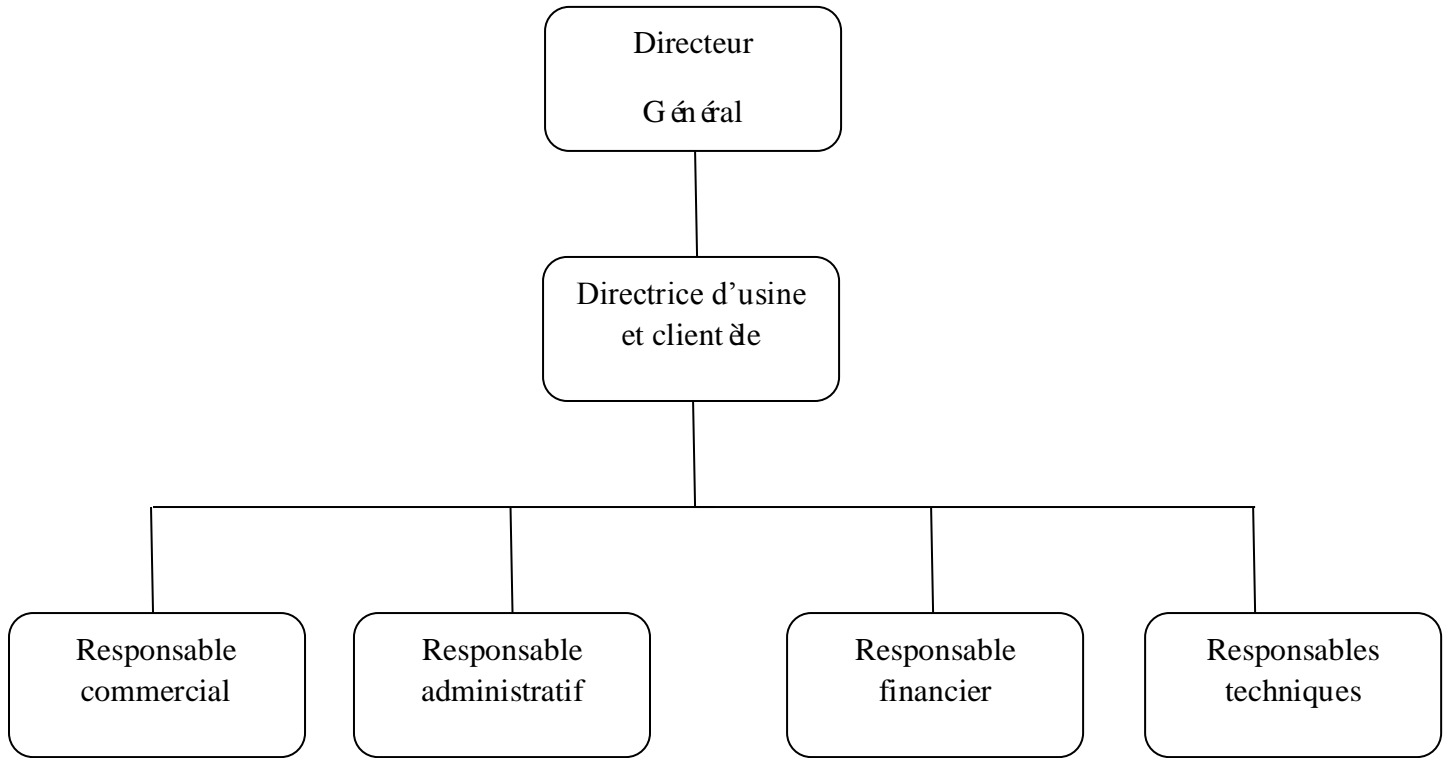
# *Liste des annexes*

Annexe I : Organigramme de l'atelier LE VILLAGE



Source : Dressé à partir des informations recueillies chez LE VILLAGE

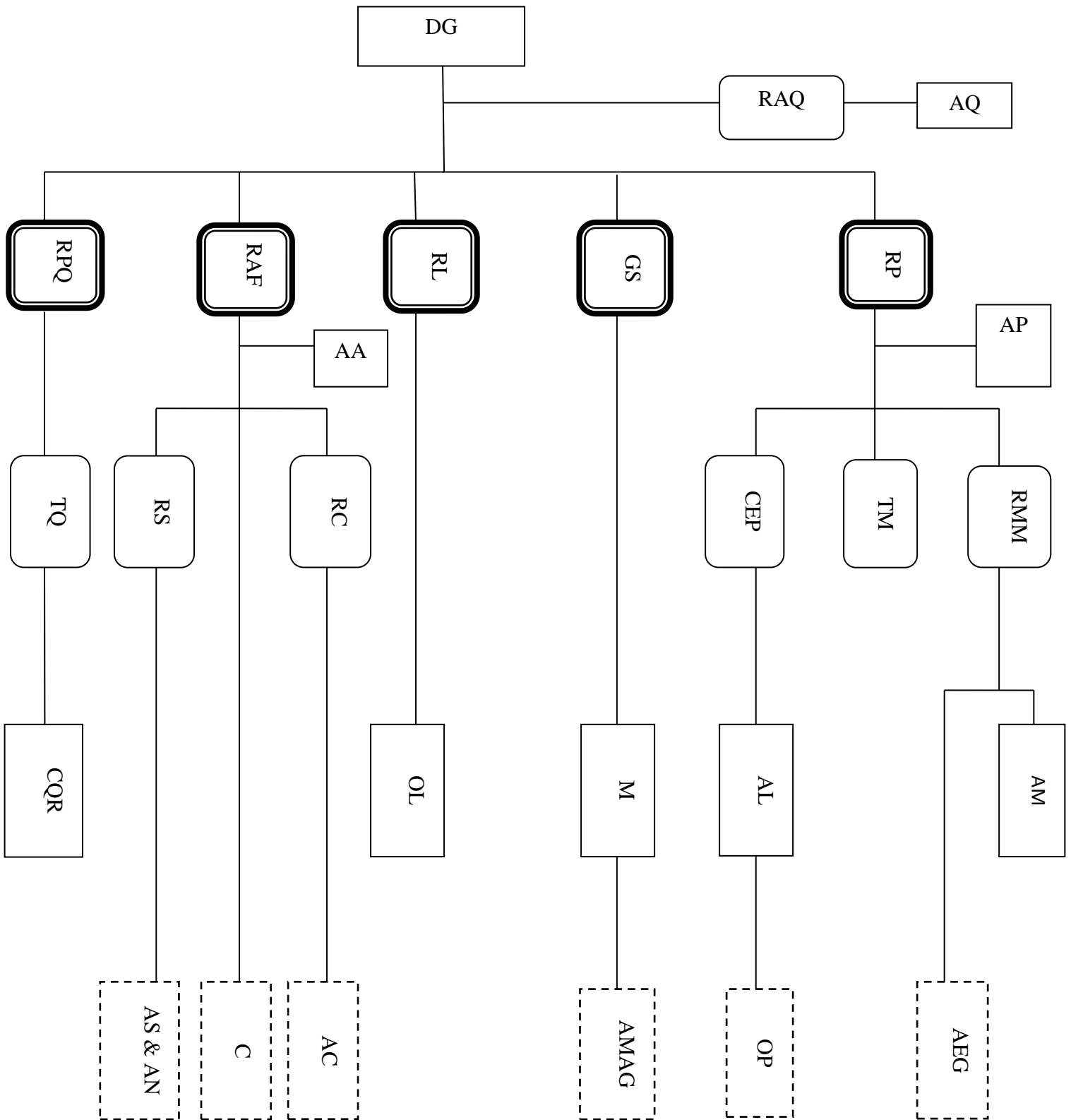
Annexe II : Organigramme de SUNTHESIS SARL



Source : d'après les propos du DG de la société



Annexe III : Organigramme de la société CAPTELEC



Source : Manuel qualité de la société CAPTELEC

## Annexe IV : Les logiciels utilisés pour la tenue de la comptabilité

|                       | LE VILLAGE           | SUNTHESIS SARL                               | CAPTELEC                               |
|-----------------------|----------------------|--|--|
| Logiciels utilisés    | Sage                 | Excel, UBP COMPTA                            | CIEL COMPTA                            |
| Nombre d'utilisateurs | 2                    | 4  | 3                                      |
| Utilisateurs          | Gérante et comptable | Comptable assisté par trois autres personnes | Responsable administratif et comptable |

Source : réponses données par LE VILLAGE, SUNTHESIS SARL et CAPTELEC

## Annexe V : résultats des fraudes chez LE VILLAGE et SUNTHESIS SARL

|                               | LE VILLAGE                                | SUNTHESIS SARL  | CAPTELEC                                       |
|-------------------------------|---|---|--|
| Les fraudes se produisent ... | Parfois                                   | Souvent   | Parfois  |
| Méthodes de détection         | Analyse des comptes à un moment inattendu | Il n'y en a pas, on ne les perçoit que bien plus tard                               | Il n'y en a pas mais constatées après contrôle |
| Origines des fraudes/erreurs  | Négligence                                | Erreurs volontaires : malhonnêteté<br>Erreurs involontaires                         | Fautes d'inattention venant du personnel       |
| Cas de vol OUI/NON            | OUI                                       | OUI   | OUI  |
| De quoi s'agit-il ?           | Marchandises<br>Argent                    | Marchandises<br>Rarement de l'argent<br>Petites astuces à propos des faux documents | Matière première                               |

Source : Réponses données par les trois entreprises au moment de l'entretien

## Annexe VI : Réponses des questions sur le personnel de l'entreprise

|   | LE VILLAGE | SUNTHESIS SARL | CAPTELEC |
|---|------------|----------------|----------|
| Note de 1 à 10 concernant les critères suivants sur la circulation de l'information : |            |                |          |
| • Pertinence  | 7          | 6              | 8        |
| • Utilité   | 8          | 7              | 8        |
| • Objectivité   | 7          | 6              | 8        |
| • Communicabilité   | 8          | 6              | 8        |
| • Fiabilité   | 7          | 6              | 9        |
| Au niveau du personnel, note donnée pour :  |            |                |          |
| • Sa compétence   | 8          | 7              | 10       |
| • Son intégrité   | 7          | 6              | 10       |
| Personnel adapté au système de contrôle interne OUI/NON                               | Plutôt OUI | NON            | OUI      |
| Note se rapportant à cette adaptation au contrôle interne                             | 7          | 4              | 9        |

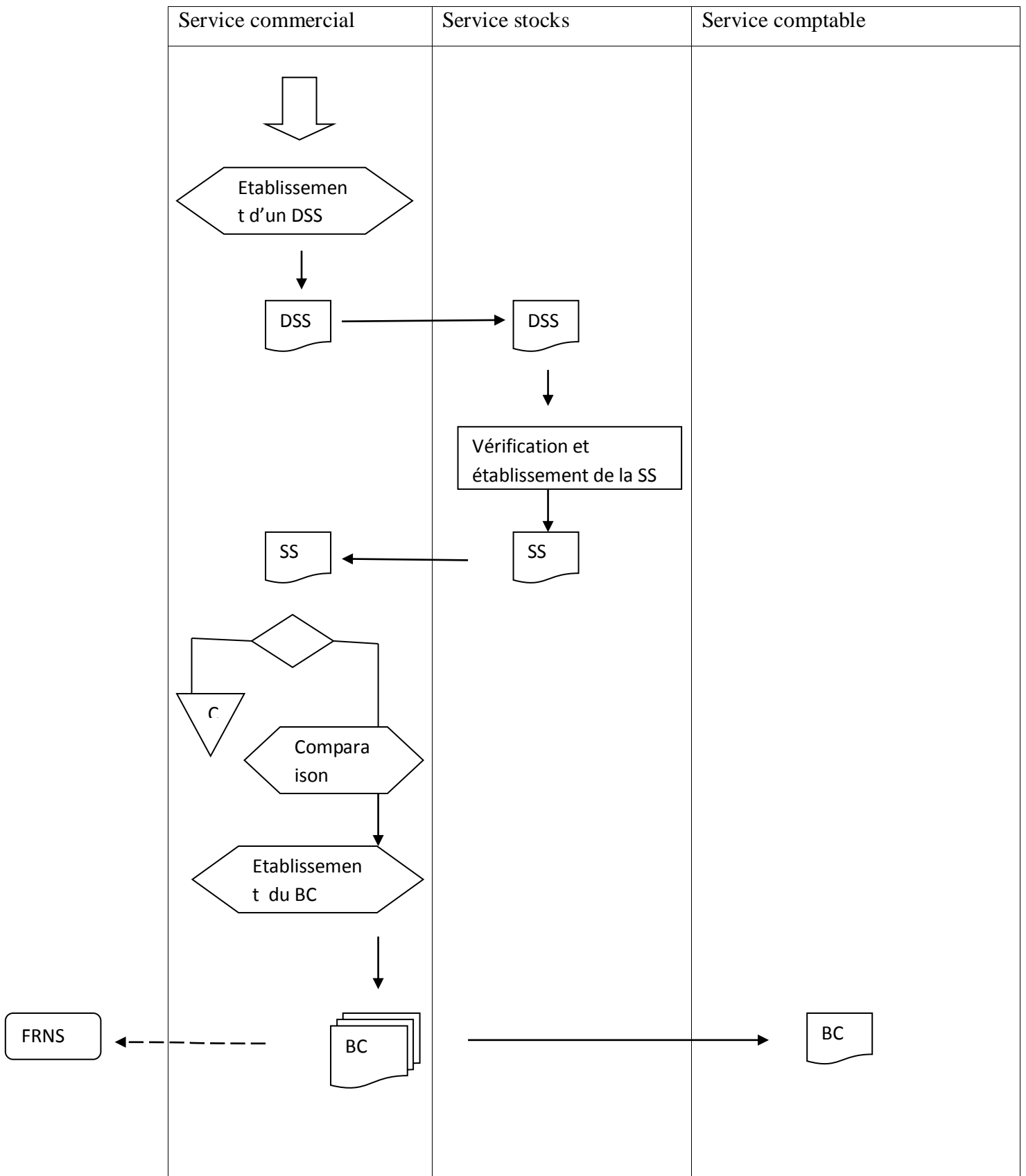
Source : propos recueillis auprès du DG ou du gérant de l'atelier LE VILLAGE, de SUNTHESIS SARL et de la société CAPTELEC

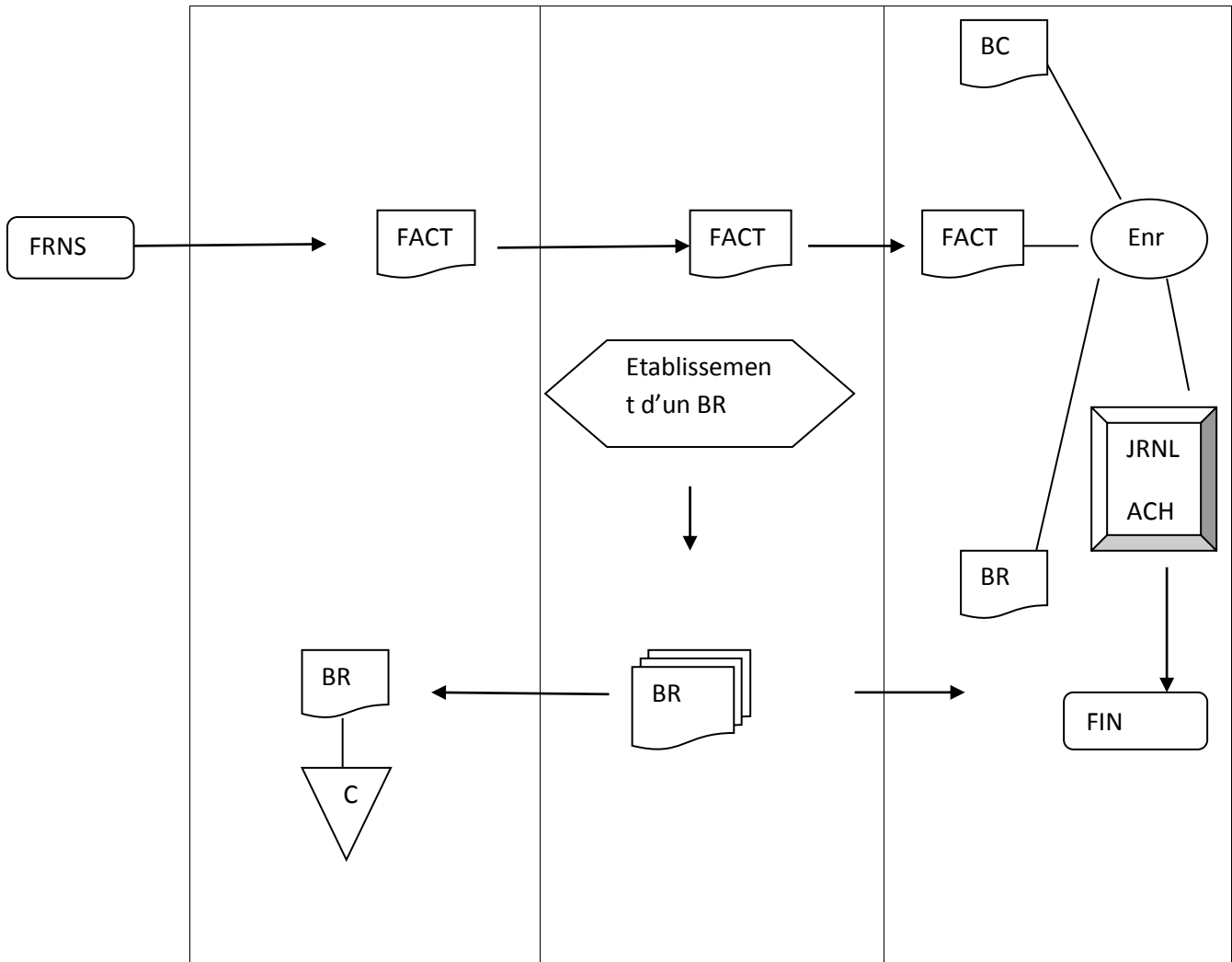
## Annexe VII : informations sur le service achat de SUNTHESIS SARL

| <b>CRITERES</b>   | <b>INFORMATIONS SUR SUNTHESIS SARL</b>   |
|---|--|
| Nombre de personnes travaillant dans ce service   | 4  |
| Postes dans ce service  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du service achat</li> <li>• Adjointe de ce responsable du service achat</li> <li>• Responsable des importations</li> <li>• Responsable des achats locaux</li> </ul> |
| Méthodes de vérification de fraudes ou d'erreurs  | Ils travaillent surtout sur les documents existants  |
| Listing des fournisseurs OUI/NON  | OUI  |
| Listing des besoins d'approvisionnement   | OUI  |
| Listing des commandes   | NON  |
| Déclenchement de vérifications intenses au sein de ce service quand : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cas d'achat important</li> <li>• Dès qu'ils le peuvent</li> <li>• Autres événements non négligeables (fraudes, erreurs, etc.)</li> </ul> | Dès qu'ils le peuvent  |
| Le responsable de ces vérifications   | Le responsable de ce service   |
| Méthodes appliquées par cette personne  | Vérifications et étude permanente des documents concernant le service  |
| Raison empêchant de mesurer la performance de leur service achat  | Aucune   |

Source : informations recueillies auprès de Mr ANDRIAKOTOHARISON, responsable du service achat

Annexe VIII: DCD du cycle d'achat de SUNTHESIS SARL





Source : DCD établi après recueil d'informations chez SUNTHESIS SARL

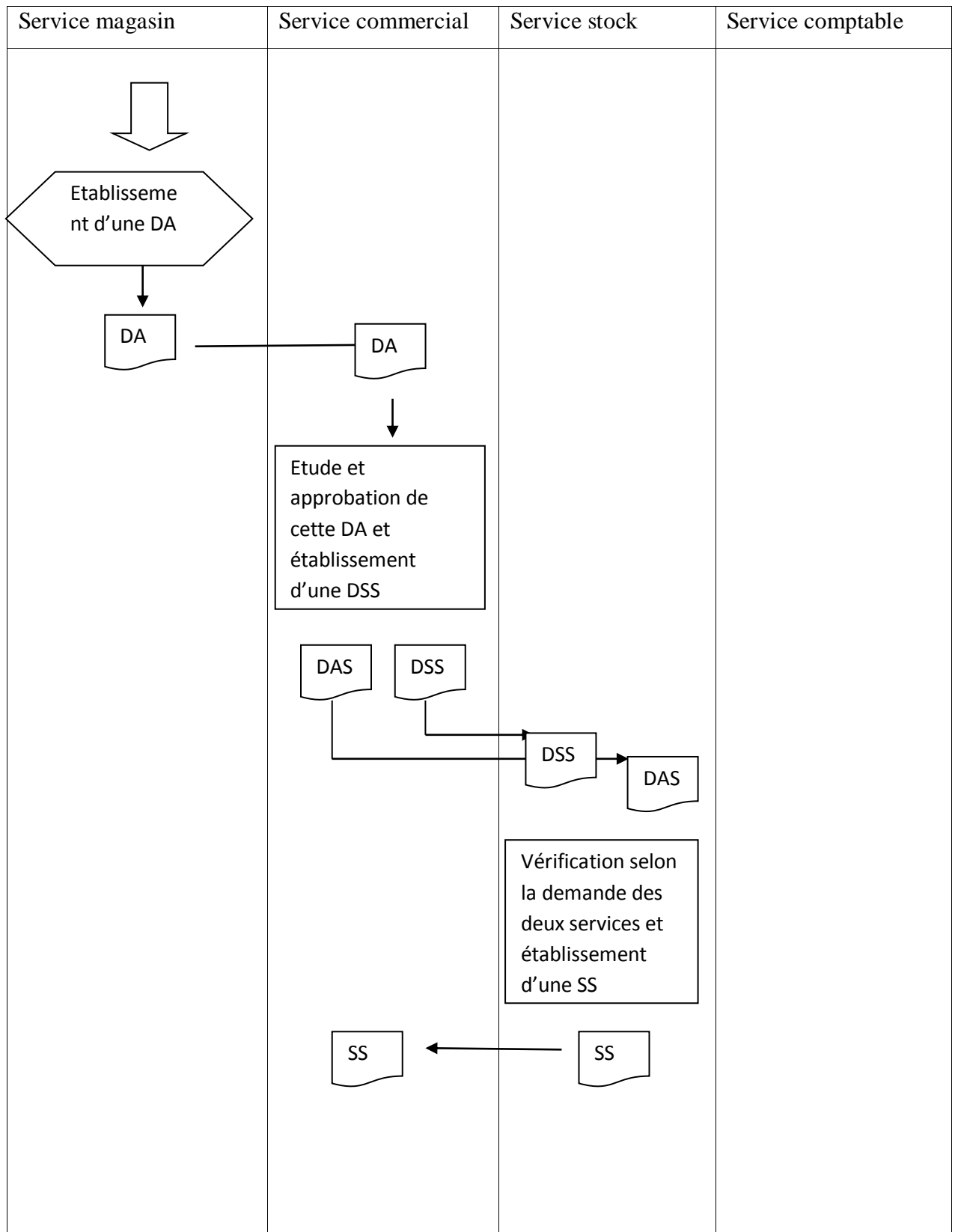
## Annexe IX : Informations sur le service achat de la société CAPTELEC

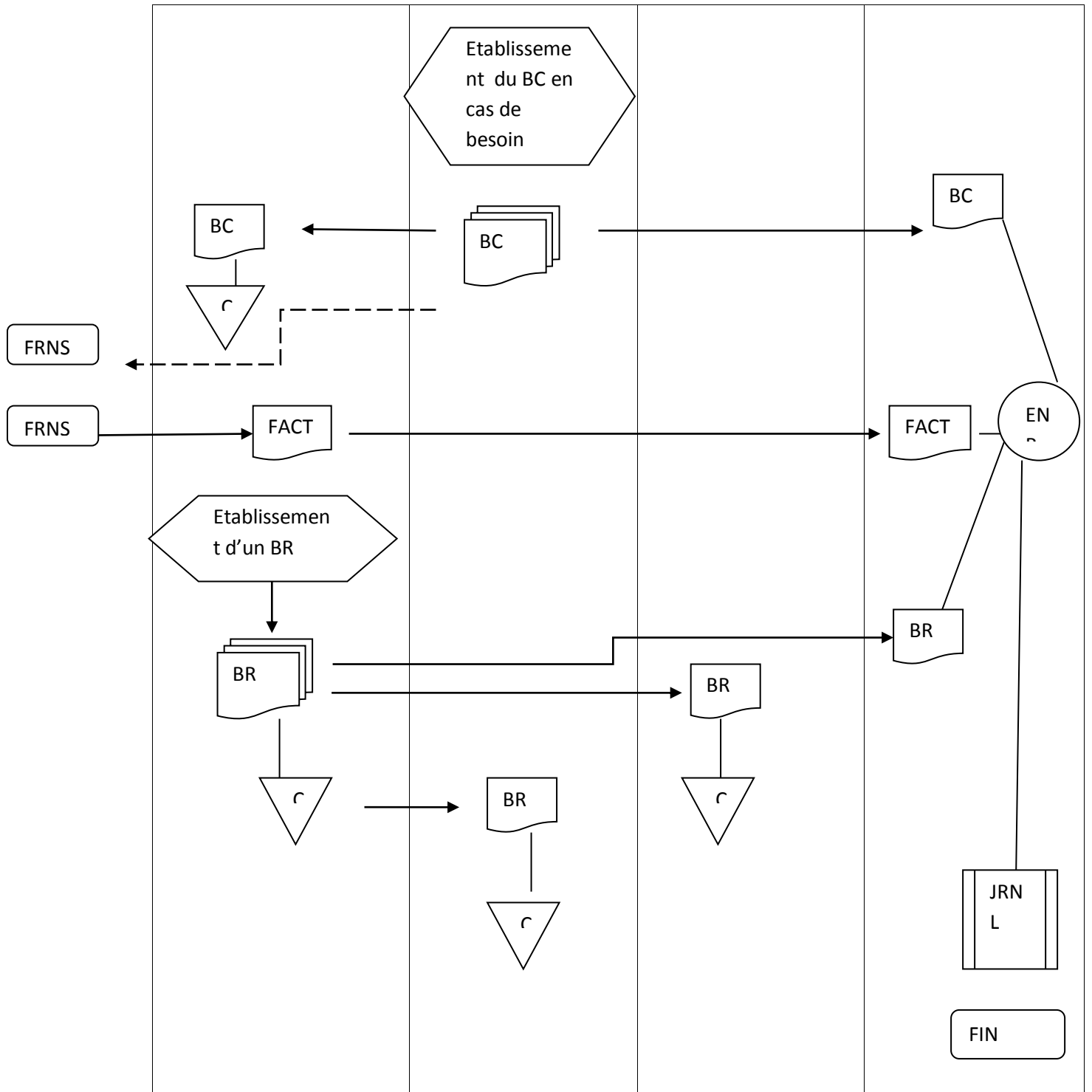
| <b>CRITERES</b>   | <b>INFORMATIONS SUR CAPTELEC</b>   |
|---|--|
| Nombre de personnes travaillant dans ce service   | 3  |
| Postes dans ce service  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du service achat</li> <li>• Gestionnaire des achats</li> <li>• Responsable des commandes</li> </ul> |
| Méthodes de vérification de fraudes ou d'erreurs  | Vérification en permanence des documents concernés   |
| Listing des fournisseurs OUI/NON  | OUI  |
| Listing des besoins d'approvisionnement   | OUI  |
| Listing des commandes   | OUI  |
| Déclenchement de vérifications intenses au sein de ce service quand : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cas d'achat important</li> <li>• Dès qu'ils le peuvent</li> <li>• Autres événements non négligeables (fraudes, erreurs, etc.)</li> </ul> | Dès qu'ils le peuvent  |
| Le responsable de ces vérifications   | Le responsable administratif   |
| Méthodes appliquées par cette personne  | Vérifications et étude permanente des documents concernant le service  |
| Raison empêchant de mesurer la performance de leur service achat  | Aucune   |

Source : Informations basées sur ce que le responsable du service achat de la société CAPTELEC nous a expliqué



## Annexe X : DCD du cycle d'achat de la société CAPTELEC







Source : établi suivant les propos du responsable d'achat


**Signification des symboles :**

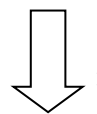
 : Document

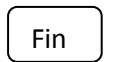
 : Action (v érification, é tude, etc.)


 : Cr éation, pr éparation d'un document

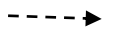
 : Contr ôle, rapprochement

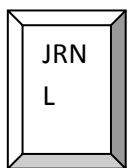
 : Classement chronologique

 : D ébut

 : Fin

 : Circulation physique des documents

 : Circulation d'information

 : Journal

## Annexe XI : Questionnaire utilisé pour l'entretien

**QUESTIONNAIRE DESTINE A LA DIRECTION DE LA SOCIETE**

1. Comment définissez-vous le contrôle interne ?
2. Quels sont d'après vous les objectifs du contrôle interne ?
3. Au niveau de votre organisation, les erreurs et les fraudes se produisent-elles
  - a. Presque jamais ?
  - b. Parfois ?
  - c. Souvent ?
4. Comment faites-vous pour les détecter?
5. D'après vous, d'où peuvent provenir ces erreurs et ces fraudes ?
6. Est-ce que des cas de vol se sont déjà produits chez vous ?
7. Si OUI, s'agit il de :
  - a. Vol d'actifs autres que l'argent ?
  - b. Vol d'argent provenant des encaissements ?
  - c. Vol d'argent au moyen des décaissements ?
  - d. Autres cas à mentionner
8. Quel est l'effectif actuel de votre entreprise ?
9. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note attribuerez-vous aux critères suivants en se basant essentiellement sur la circulation de l'information (données chiffrées, documents importants comme les factures, les bons de commande, etc.) dans votre entreprise :
  - a. Pertinence
  - b. Utilité
  - c. Objectivité
  - d. Communicabilité
  - e. Fiabilité
10. Au niveau de votre personnel, quelle note sur une échelle de 1 à 10 attribuerez-vous
  - a. A la compétence de votre personnel ?
  - b. A son intégrité (honnêteté) ?
11. Est-ce que votre personnel s'adapte bien à ces procédures de contrôle interne ?
12. Pouvez-vous donner une note de 1 à 10 se rapportant à cette adaptation ?
13. Pouvez-vous me fournir un diagramme de circulation de vos documents ou m'expliquer le mécanisme de cette dernière ?
14. Quelle note de 1 à 10 attribuerez-vous à l'efficacité de vos procédures de contrôle interne ?
15. Sans indiscrétion, pouvez vous me dire si celles-ci vous ont demandé l'utilisation de sommes considérables ?
16. Cela fait combien de temps que vous vous fiez aux mêmes mesures ?
17. A quand remontent vos dernières mises à jour ?
18. Pensez-vous que ces mêmes mesures sont toujours efficaces pour votre organisation ou qu'elle aurait besoin d'une nouvelle touche d'amélioration en termes d'utilisation de la technologie par exemple ?

19. Etes-vous satisfaits de l'efficacité de votre contrôle interne ?
- Tout à fait
  - Plutôt
  - Plutôt pas
  - Pas du tout

20. Veuillez noter de 0 à 10 cette satisfaction

### QUESTIONNAIRE DESTINE AU SERVICE ACHAT

- Comment se déroulent vos enregistrements comptables suite à vos opérations avec vos fournisseurs ? (dès la passation des commandes jusqu'à l'enregistrement des factures dans les livres comptables)
- Combien de personnes travaillent dans ce service ?
- Sur une échelle de 1 à 10, quelle note leur donneriez-vous en se basant sur leur méthode de travail ?
- Pouvez-vous citer les postes existant dans ce service ?
- Comment procède ce service pour vérifier l'existence ou non d'erreurs ou de fraudes ? (surtout au niveau de la circulation des documents)
- Qui est à la base de votre service achats ?
- Selon une simple observation, quelles sont d'après vous les qualités que possède cette personne ?
- Combien de personnes constitue votre service achats ?
- Pouvez-vous attribuer une note de 1 à 10 à chacun des critères suivants en vous basant en général sur les qualités de ces personnes ?
  - Fidélité vis-à-vis de l'entreprise
  - Intégrité
  - Adaptation aux différents logiciels
- Faites-vous un listing de vos fournisseurs ?
- Faites-vous un listing de vos besoins d'approvisionnement mentionnant la somme allouée nécessaire avant de passer des commandes ?
- Etablissez-vous une liste des commandes que vous avez passées chez tel ou tel fournisseur ?
- Quand déclenchez-vous des vérifications intenses au niveau de votre service achats :
  - Quand vous effectuez des achats importants ?
  - Quand vous le pouvez ?
  - Quand certains événements se produisent ? (fraudes, erreurs, etc.)
- Qui s'occupe de ces vérifications ?
- Quelles sont dans ce cas les méthodes que cette personne applique ?
- A votre avis, existe-t-il des raisons empêchant de mesurer la véritable performance de votre service achats ?
- Quelles seraient, d'après vous les mesures nécessaires pour remédier aux problèmes existants au niveau de votre service achats ?

## QUESTIONNAIRE DESTINE AU SERVICE COMPTABLE DE L'ENTREPRISE

1. Utilisez-vous des logiciels pour procéder quotidiennement au traitement de votre information comptable ?
2. Pouvez-vous les citer ?
3. Qui sont les principaux utilisateurs de ces logiciels ?
4. Pensez-vous qu'ils peuvent représenter des risques pouvant atteindre votre organisation ?

## QUESTIONNAIRE DESTINE AU SERVICE VENTE

- 1) Comment se déroulent vos enregistrements comptables suite à vos opérations avec vos clients ? (dès la passation des commandes jusqu'à l'enregistrement des factures dans les livres comptables)
- 2) Combien de personnes travaillent dans ce service ?
- 3) Sur une échelle de 1 à 10, quelle note leur donnerez-vous en se basant sur leur méthode de travail ?
- 4) Pouvez-vous citer les postes existant dans ce service ?
- 5) Comment procède ce service pour vérifier l'existence ou non d'erreurs ou de fraudes ? (surtout au niveau de la circulation des documents)
- 6) Qui est à la base de votre service ventes ?
- 7) Selon une simple observation, quelles sont d'après vous les qualités que possède cette personne ?
- 8) Combien de personnes constitue votre service ventes ?
- 9) Pouvez-vous attribuer une note de 1 à 10 à chacun des critères suivants en vous basant en général sur les qualités de ces personnes ?
  - a. Fidélité vis-à-vis de l'entreprise
  - b. Intégrité
  - c. Adaptation aux différents logiciels
- 10) Faites-vous un listing de vos clients?
- 11) Faites-vous un listing de vos ventes mentionnant les sommes correspondantes ?
- 12) Etablissez-vous une liste des ventes que vous avez réalisées avec tel ou tel client ?
- 13) Quand déclenchez-vous des vérifications intenses au niveau de votre service ventes :
  - d. Quand vous traiter des ventes importantes ?
  - e. Quand vous le pouvez ?

f. Quand certains événements se produisent ? (fraudes, erreurs, etc.)

14) Qui s'occupe de ces vérifications ?

15) Quelles sont dans ce cas les méthodes que cette personne applique ?

16) A votre avis, existe-t-il des raisons empêchant de mesurer la véritable performance de votre service ventes ?

17) Quelles seraient, d'après vous les mesures nécessaires pour remédier aux problèmes existants au niveau de votre service ventes ?

**TABLE DES MATIERES**

|  |          |
|--|----------|
| REMERCIEMENTS.....   | i        |
| AVANT-PROPOS.....  | ii       |
| SOMMAIRE.....  | iii      |
| Liste des abr éviations.....   | v        |
| Liste des figures.....   | vii      |
| Liste des tableaux.....  | viii     |
| Introduction.....  | 1        |
| <b>PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....</b>                         | <b>6</b> |
| Chapitre I : Présentation des entreprises.....                       | 7        |
| I1) Cas de l'atelier LE VILLAGE.....                                 | 7        |
| I11) Historique.....   | 7        |
| I12) Description de la structure organisationnelle du personnel..... | 8        |
| I2) Cas de SUNTHESIS SARL.....                                       | 9        |
| I21) Historique.....   | 9        |
| I22) Description de la structure organisationnelle du personnel..... | 10       |
| I3) Cas de CAPTELEC SARL.....  | 11       |
| I31) Historique.....   | 11       |
| I32) Description de la structure organisationnelle du personnel..... | 13       |
| Chapitre II : Cadre théorique.....                                   | 15       |
| II1) Les principes et les techniques du contrôle interne.....        | 15       |
| II11) Les principes fondamentaux du contrôle interne.....            | 15       |
| II111) Le principe d'organisation.....                               | 15       |
| II112) Le principe de séparation de fonction.....                    | 16       |
| II113) Le principe de bonne information.....                         | 16       |
| II114) Le principe de la qualité du personnel.....                   | 16       |
| II115) Le principe d'harmonie.....                                   | 17       |
| II116) Le principe d'universalité.....                               | 17       |



|  |           |
|--|-----------|
| III17) Le principe d'indépendance.....                                       | 17        |
| III18) Le principe d'intégration.....  | 17        |
| III2) Les techniques de l'appréciation du contrôle interne.....              | 17        |
| Chapitre III : Méthodologie.....   | 20        |
| III1) Méthode de collecte des données.....                                   | 20        |
| III11) Axe d'information.....  | 20        |
| III12) Le questionnaire.....   | 21        |
| III13) L'entretien.....  | 22        |
| III14) L'observation.....  | 24        |
| III2) Les outils d'analyse.....  | 24        |
| III3) Démarches de validation des hypothèses.....                            | 25        |
| III4) Limites et difficultés rencontrées.....                                | 26        |
| Conclusion de la première partie.....  | 26        |
| <b>PARTIE II : RESULTATS.....</b>  | <b>28</b> |
| Chapitre I : Le contrôle interne dans une entreprise.....                    | 29        |
| I1) Qualification du contrôle interne selon chaque entreprise.....           | 29        |
| I2) Les objectifs du contrôle interne d'après chaque entreprise étudiée..... | 30        |
| I3) Le système comptable.....  | 31        |
| I4) Les erreurs et les fraudes dans une entreprise.....                      | 32        |
| Chapitre II : La gestion des ressources humaines.....                        | 35        |
| II1) Conditions générales de vie de personnel de chaque entreprise.....      | 35        |
| II2) Compétence et intégrité du personnel.....                               | 38        |
| Chapitre III : Etude du service achat et du service vente.....               | 40        |
| III1) Le service achat.....  | 40        |
| III11) Cas de l'atelier LE VILLAGE.....                                      | 40        |
| III11(1) Composition et fonction.....  | 40        |
| III11(2) Circulation des documents.....                                      | 41        |
| III12) Cas de SUNTHESIS SARL.....  | 41        |
| III12(1) Composition et fonction.....  | 41        |
| III12(2) Circulation des documents.....                                      | 42        |

|   |           |
|---|-----------|
| III13) Cas de la société CAPTELEC.....                          | 42        |
| III13(1) Composition et fonction.....                           | 43        |
| III13(2) Circulation des documents.....                         | 43        |
| III2) Le service vente.....                                     | 44        |
| III21) Cas de l'atelier LE VILLAGE.....                         | 44        |
| III21(1) Composition et fonction.....                           | 44        |
| III21(2) Circulation des documents.....                         | 45        |
| III22) Cas de SUNTHESIS SARL.....                               | 45        |
| III22(1) Composition et fonction.....                           | 45        |
| III22(2) Circulation des documents.....                         | 46        |
| III23) Cas de la société CAPTELEC.....                          | 46        |
| Conclusion de la deuxième partie.....                           | 46        |
| <b>PARTIE III : RECOMMANDATIONS ET DISCUSSIONS.....</b>         | <b>47</b> |
| Chapitre I : Discussions.....                                   | 48        |
| I1) Etude comparative.....                                      | 48        |
| I11) La qualification et les objectifs du contrôle interne..... | 48        |
| I12) Le système comptable.....                                  | 49        |
| I13) Les erreurs et les fraudes.....                            | 49        |
| I14) La motivation du personnel.....                            | 49        |
| I15) La compétence et l'intégrité du personnel.....             | 50        |
| I16) Composition et fonction du service achat.....              | 50        |
| I17) Composition et fonction du service vente.....              | 50        |
| I18) Circulation des documents.....                             | 51        |
| I2) Méthode SWOT.....   | 51        |
| I21) Les forces.....  | 51        |
| I21(1) La compétence et l'intégrité du personnel.....           | 51        |
| I21(2) La gestion des erreurs et des fraudes.....               | 52        |
| I21(3) Le système comptable.....                                | 52        |
| I21(4) Les conditions de vie.....                               | 53        |
| I21(5) Le service achat et le service vente.....                | 53        |
| I22) Les faiblesses.....  | 53        |
| I22(1) Les conditions de vie.....                               | 54        |

|  |    |
|--|----|
| I22(2) La gestion des ressources humaines.....                   | 54 |
| I22(3) Le service achat et le service vente.....                 | 55 |
| I3) Les opportunités.....  | 55 |
| I31) L'abondance des mains d'œuvres.....                         | 55 |
| I32) Les clients.....  | 55 |
| I33) Les fournisseurs.....                                       | 56 |
| I34) La notoriété.....   | 56 |
| I4) Les menaces.....   | 57 |
| I41) Les nouveaux intrants.....                                  | 57 |
| I42) La corruption.....  | 57 |
| Chapitre II : Recommandations.....                               | 58 |
| II1) Bonne gestion des erreurs et des fraudes.....               | 59 |
| II2) Séparation distincte des fonctions.....                     | 60 |
| II3) Instauration d'un transport pour le personnel.....          | 60 |
| II4) Innovation de matériel informatique et infrastructures..... | 61 |
| II5) Exploitation des potentiels de l'entreprise.....            | 61 |
| Conclusion de la troisième partie.....                           | 62 |
| CONCLUSION.....  | 63 |
| BIBLIOGRAPHIE.....   | IX |
| LISTE DES ANNEXES.....   | X  |