

## **SOMMAIRE**

**REMERCIEMENT**

**GLOSSAIRE**

**INTRODUCTION**

### **PREMIÈRE PARTIE : CADRE D'ETUDES**

#### ***Chapitre I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LA SOCIETE***

**Paragraphe 1 : PRESENTATION ET HISTORIQUE DE LA M.S.M**

**Paragraphe 2 : OBJECTIF ET ACTIVITE DE LA MSM**

#### ***Chapitre II : LE CADRE DU CONTROLE INTERNE***

**Paragraphe 1 : QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR CONTROLE INTERNE ?**

**Paragraphe 2: LES AUTRES MOYENS DE CONTROLES ET LEUR APPORT  
POUR LE CONTROLE INTERNE**

### **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU CONTROLE INTERNE, RECOMMANDATIONS ET IMPACTS DU CONTRÔLE INTERNE**

#### ***Chapitre I : REPRESENTATION DES PROCEDURES DE CONTRÔLE INTERNE UTILISEES PAR LA MSM***

**Paragraphe 1: ETAPES POUR L'EVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTROLE  
INTERNE**

**Paragraphe 2: ANALYSE DE LA TRESORERIE**

**Paragraphe 3: DESCRIPTION DES PROCEDURES APPLIQUEES**

#### ***Chapitre II : ETUDE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE ET SON IMPACT***

**Paragraphe 1: ETUDE PRELIMINAIRE ET DEFINITIVE**

**Paragraphe 2: FUSION DES FONCTIONS COMPATIBLES , SEPARATION DES  
FONCTIONS INCOMPATIBLES**

**Paragraphe 3: RECOMMANDATION ET IMPACT D'UN BON SYSTEME DE  
CONTROLE INTERNE**

**CONCLUSION**

**ANNEXES**

**BIBLIOGRAPHIE**

**TABLE DES MATIERES**

**REMERCIEMENTS**

Il nous serait difficile de ne pas exprimer nos sincères remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail, et plus particulièrement :

- ❖ A tous les enseignants de la faculté des sciences économiques et de gestion, et à tous les membres du personnel de l'Université de Toamasina durant ces quatre années d'études
- ❖ A Monsieur Jean Marie ALLEAUME, le Directeur Général de l'imprimerie MSM, qui a rendu ce stage possible
- ❖ A Monsieur Dirhaj BURTAH, le Directeur Administratif et Financier, qui nous a permis d'effectuer et à mener à bon terme ces deux mois de stage
- ❖ A Madame Vololonirina RAVELOSON, enseignant chercheur à l'Université de Toamasina de nous avoir encadré et guidé à la réalisation de ce présent mémoire
- ❖ A Madame Toky RAMANITRARIVO, notre encadreur professionnel de nous avoir aidé à l'accomplissement de cet ouvrage
- ❖ A Madame Nirina Marie ANDRIAMANALINARIVO, comptable trésorière, pour sa précieuse collaboration
- ❖ A Monsieur Aina RIVONJAKA, assistant et contrôleur de gestion pour sa coopération
- ❖ A Toute l'équipe de la MSM, pour sa précieuse participation à la réalisation de ce mémoire
- ❖ A Ma famille et mes amis qui m'ont toujours soutenue.

**A tous Merci !**

**Sarah Tantely RANDRIAMPARANY**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**BAT** : Bon A Tirer

**BC** : Bon de Commande

**BL** : Bon de Livraison

**CNaPS** : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

**COSO**: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

**DA** : Demande d'Achat

**DAF** : Directeur Administratif et Financier

**DG** : Directeur Général

**FD** : Fiche de Dépense

**ICCA** : Institut Canadien des Comptables Agréés

**IGR** : Impôt Général sur les Revenus

**MSM** : Madagascar Stationery Manufacturers

**OF** : Ordre de Fabrication

**RH** : Ressources Humaines

**PAO** : Programme Assisté par Ordinateur

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**UV** : Ultra Violet

## **GLOSSAIRE**

**Audit :** Opération de contrôle de la bonne gestion et de la sauvegarde du patrimoine financier de l'entreprise et l'application correcte des décisions prises.

**Bon à tirer :** Décision datée et signée de l'ordinateur portée sur une preuve très peu chargée en correction.

**Chaîne graphique :** Reproduire sur une surface quelconque des textes et/ou des illustrations en noir ou en couleur grâce à la pression, ou contact d'une forme d'imprimante ou les éléments graphiques ont été gravés.

**Comptabilisation :** Enregistrement et compte rendu des opérations financières, notamment l'origine de l'opération, sa prise en compte, son traitement et présentation condensée dans les états financiers.

**Dépense :** L'argent déboursé pour un emploi et consommation de l'entreprise.

**Efficace :** réalisation des objectifs, produit l'effet attendu

**Efficient :** Produit un effet avec une économie des moyens

**Fiabilité :** Qualités des informations exempte d'erreurs et de préjugé significatifs conduisant les utilisateurs à faire confiance sur l'image fidèle de la société.

**Flexographie :** Procédé d'impression avec des formes souples, utilisant des encres à séchages rapide.

**Fonctions incompatibles :** Se dit de deux ou plusieurs tâches opposés, et ne peuvent être tenues par une seule personne

**Fraudes :** Falsification des informations ou l'utilisation intentionnelle de documents donnant lieu à la réception de fonds du budget de l'entreprise

**Image fidèle :** C'est la finalité des états financiers, en utilisant des informations pertinentes sur la situation financière et la performance et la variation de la situation de l'entité

**Imprimer :** Reproduire des graphiques, des signes par le technique de l'imprimerie

**Imprimerie graphique :** Une chaîne d'action qui exclut la conception des maquettes ainsi que la production des films.

**ISO 9002 :** C'est une certification, un label de qualité décerné à ceux qui respectent dans leur entreprise un certain nombre de normes de qualité soigneusement répertoriées.

**Manuel de procédure :** Document permanent identifiant les tâches, les fonctions de chacun, les circuits des documents.

**Offset :** Procédé d'impression à double décalque de la forme d'impression, d'abord sur le blanchet de caoutchouc, puis sur le papier.

**Permanence des méthodes :** La structure des éléments composant les états financiers, ainsi que les méthodes de comptabilisation et les règles d'évaluation, doivent demeurer identiques d'un exercice à l'autre.

**Prudence :** Les actifs ou les produits ne sont pas surévalués et les passifs ou les charges ne sont pas sous-évalués. Il ne permet pas la création de réserves occultes ou de provisions excessives.

**Recette :** Les revenus provenant de toutes les sources qui financent le budget.

**Risque :** Un événement qui peut avoir comme conséquence des résultats indésirables ou négatifs

**Trésorerie :** Ensembles des disponibilités dont dispose une entreprise pour faire face à ses dépenses immédiates. Elle recouvre tous ses avoirs et dettes à court terme figurant au bilan

## **INTRODUCTION**

A notre époque, les nouvelles technologies ne cessent d'évoluer très rapidement et les exigences du marché changent avec.

Les conditions majeures de cette évolution sont les changements des besoins de la clientèle, l'amélioration des techniques de production, la diversification des produits, les entrées de nouveaux concurrents, la qualité du service demandé sur le marché...

Tous ces changements affectent les entreprises et les industries.

Les entreprises désireuses d'une extension permanente et d'une réussite dans leur domaine se trouvent donc face à une sérieuse compétition au niveau de leur secteur d'activité.

De ce fait, chaque société ou industrie doit se distinguer des autres, être plus performant en améliorant ses objectifs, ses principes et son organisation. Le contrôle interne est un moyen efficace et efficient pour y parvenir.

Le contrôle interne est l'ensemble des procédures de traitement et de vérification des informations comptables d'une entreprise. Il contribue à la maîtrise de l'entreprise et permet d'améliorer les performances, de protéger les patrimoines par la mise en œuvre de procédures efficaces évitant les erreurs et les fraudes.

Parmi les services d'une entreprise, seule la finance et la comptabilité traitent les ressources pécuniaires. Leurs activités sont donc essentielles pour entretenir le bon fonctionnement et la pérennité de l'entreprise.

C'est pourquoi on a choisi le thème : « **EVALUATION DU CONTROLE INTERNE, CYCLE TRESORERIE DEPENSE ET TRESORERIE RECETTE (Cas de la M.S.M – Madagascar Stationery Manufacturers)** ».

Car c'est au niveau de la comptabilité et surtout de la trésorerie que les effets de mal organisation ou de non application des procédures mises en place ont des effets très dangereux en matière financière.

Les définitions d'une politique de vente, la stratégie d'une technique de production ne relèvent pas du contrôle interne. Le contrôle interne consiste plutôt à conduire les processus de

décision et d'action dans des procédures qui permettent de cerner les rôles de chacun en précisant ce qu'il doit faire, quand, comment et dans quel but.

Cet ouvrage a été réalisé à partir des acquisitions théoriques que nous avons pu obtenir au sein de l'Université de Toamasina, aux informations sélectionnées à partir des données de la MSM et aux travaux de recherche personnel.

Les méthodes de travail et de recherche ont été appliquées pendant et après le stage, en se référant aux connaissances pratiques de nos encadreurs pédagogiques et professionnels.

Au niveau de la trésorerie de la MSM, le système de contrôle interne s'affaiblit par rapport à la croissance de l'activité. L'intérêt de cet ouvrage se porte sur l'identification des problèmes dans les procédures de la trésorerie afin de dégager des solutions appropriées.

Ce mémoire sera traité en deux parties.

La première partie décrit la société et le contrôle interne. D'un côté elle se rapporte sur l'identification générale de la société et de son activité, l'organisation et les mécanismes généraux. De l'autre côté, elle définit le contrôle interne, ses objectifs, ses éléments de base, son utilité.

La seconde partie se porte sur l'évaluation du contrôle interne, la description des procédures appliquées, l'élaboration des recommandations et des propositions d'action et enfin l'impact de ce nouveau système de contrôle interne.

Chaque partie de l'ouvrage sera divisée en deux chapitres, chaque chapitre comportant encore différents paragraphes.

# **PREMIERE PARTIE :**

## **CADRE D'ETUDES**



## **CHAPITRE I. RENSEIGNEMENTS GENERAUX SUR LA SOCIETE**

Ce premier chapitre va nous faire découvrir la société Madagascar Stationery Manufacturers, à l'aide des paragraphes suivantes :

- Présentation et historique de la MSM
- Objectif et activité de la MSM

### **Paragraphe 1 : PRESENTATION ET HISTORIQUE DE LA M.S.M**

La prise de connaissance de l'historique de la société Madagascar Stationery Manufacturers, et de celle de son organisation sont présentées dans ce paragraphe.

#### **I: Présentation et identification de la Société**

##### **I.1 . Présentation physique de la Société:**

La société Madagascar Stationery Manufacturers (MSM) est une société d'imprimerie industrielle. Le siège social et l'usine se trouvent dans le Domaine d'Andranoabo sur la route Digue sous forme d'un grand bâtiment d'une superficie de 1.742 m<sup>2</sup>.

Elle se distingue des autres Imprimeries Industrielles malgaches grâce à la possession du certificat ISO 9002.

Comme elle est située dans la capitale, elle jouit du privilège d'être proche des institutions financières, des grands services administratifs, des ministères. Ainsi, elle peut aisément consulter des informations de sources distinctes aussi bien commerciales, financières que politiques.

Une fois de plus, son emplacement favorise ses relations avec le centre des communications aériennes aussi bien nationales qu'internationales, ainsi que le centre des communications terrestres.

Elle emploie presque tous les moyens de transport , car elle est à peine à 10km de l'aéroport d'Ivato, ainsi que le transport maritime par le biais du port de Toamasina avant que les moyens terrestres transportent les marchandises ou les matières premières jusqu'à l'usine.

##### **I.2 . Détermination juridique de la Société :**

Raison social: Madagascar Stationery Manufacturers (M.S.M)

Situation juridique : Société Anonyme

Capital : 354.668.000 MGA

Numéro statistique : 272 101240 0 528507

Registre de commerce : 2003b00700

Numéro d'identification fiscale : 105004524

Email : msm@msm-madagascar.mg

Adresse : Route Digue – Domaine d'Andranoabo

Tél : + (261 20) 24 105 93

+ (261 20) 24 304 16

Fax : + (261 20) 24 105 91

## **II . Historique :**

La MSM Madagascar fut créée en partenariat avec la MSM Maurice en 1990, avec un investissement de Rs 10 millions.

En avril 1992, MSM Madagascar s'intègre dans le Groupe CORALMA INTERNATIONAL devenant ainsi une filiale du GROUPE BOLLORE. De ce fait, MSM s'incorpore dans l'activité de fourniture d'emballage de TABAC du groupe.

Afin de varier sa production, MSM s'investit aussi dans les emballages des produits halieutiques, les étuis cosmétiques et pharmaceutiques en 1993.

Suite à la fermeture de la Société Malgache d'Impression Industrielle (SM2I) d'Antsirabe en 1995, MSM a reçu le transfert de ses matériels techniques.

En 1996, la société a acquis une nouvelle « Roland » quatre couleurs, qui a permis une augmentation de la capacité de production de 30%.

En 2000, elle acquiert la certification d'ISO 9002.

Le Groupe BOLLORE de sa filiale CORALMA a été revendu à l'IMPÉRIAL TOBACCO GROUP en Avril 2001.

En Juillet 2001, la MSM se sépare du groupe CORALMA INTERNATIONAL, les 50% des actions sont désormais détenues par l'imprimerie MSM Maurice qui est le leader en imprimerie dans l'Océan Indien et le reste à des actionnaires Malgaches.

Pendant la crise de 2002, comme toute Entreprise, la MSM a traversé une dure période et a connu une baisse des commandes. Cependant elle s'en est relevée. Pour cette même année, l'Antenne de M.S.M Majunga fut créée.

En février 2003, la MSM Majunga dont l'activité est de réaliser les impressions des emballages des produits halieutiques est devenue opérationnelle.

En juin et juillet 2006, la société a acquis des nouvelles machines (PRINTMASTER 74, Massicot POLAR 115 ...). Elle a aussi aménagé le local et a embauché quelques nouveaux employés.

### **III : Les Organisations et mécanismes généraux au sein de la M.S.M**

#### **L'Organigramme :**

MSM est dirigé par un Conseil d'Administration, et dispose de quatre directions distinctes qui sont :

- ❖ La Direction Générale (DG)
- ❖ La Direction Administrative et Financière (DAF)
- ❖ La Direction Production (DP)
- ❖ La Direction Commerciale (DC)

L'organigramme de la MSM représente la structure fonctionnelle de la Société.  
M.S.M compte actuellement 82 personnels permanents dont :

- 04 cadres supérieurs
- 20 cadres moyens
- 58 ouvriers

**Source : RH de la MSM, Organigramme de la MSM (Schéma N°01)**

Organisation fonctionnelle :

Nous allons développer l'organigramme en définissant les tâches de chaque direction, et en analysant les responsabilités des agents soumis directement à ces directions.

**III.1.Le Conseil d'Administration (CA) :**

Le Conseil d'Administration est le décideur de l'avenir de la MSM.

Son rôle principal est de veiller à la bonne marche de la Société et de définir sa politique générale. Il prend les décisions relatives au budget utilisé par l'organisation, les investissements lourds et à l'augmentation de salaire du personnel.

Il est composé de :

- un président
- six administrateurs.

**III.2 La Direction Générale (DG) :**

Le Directeur Général assure la politique de l'Entreprise.

Cette direction dirige, inspecte et suit les activités de toutes les autres directions sous ses ordres :

- ***Direction Administrative et Financière*** : prise de décision stratégique pour la société et coordination avec les financiers lors du paiement des fournisseurs et les règlements faits par les clients.
- ***Direction Production*** : contribue à la novation des techniques et le suivi des travaux faits par les machines dans l'usine.
- ***Direction Commerciale*** : accord de partenariat avec les clients de la société, élaboration du tableau de bord, fixation des objectifs, motivation des ventes.

A part ces quatre directions, on trouve deux services différents qui sont rattachés directement à la Direction Générale. Ce sont le service *Ressources Humaines* et le service *Qualité*.

III.2.1Le responsable Ressources Humaines (RH). Il assure :

- La gestion du personnel dans le cadre administratif et juridique
- La gestion des carrières par le développement de l'investissement en formation
- La gestion de la paie : les salaires, l'impôt général sur le revenu ou IGR, la déclaration de la cotisation à la CNaPS et à l'OSTIE

- La gestion sociale par la conservation du bien être globale des employés.
- La diffusion des informations émanant de la Direction
- La gestion des conflits
- La protection des salariés et l'hygiène dans la Société.
- L'approvisionnement en vivres dans la société : Thé, café, l'eau minérale, le goûter que le personnel prend pendant leurs temps de pause.

Sur ce, il a pour objectif de réduire les réclamations des employés à zéro, c'est à dire d'établir une harmonie parfaite dans la société pour que chacun puisse mieux se concentrer dans son travail.

#### III.2.2. Le service Qualité :

Il se trouve être le premier responsable du maintien du système management qualité. Il doit assurer la mise à jour et le maintien des procédures existantes par le moyen de l'audit et des données écrites dans le manuel de procédures.

Comme son nom l'indique, ce service doit garantir, à côté de la qualité de la production, la qualité du marketing.

Finalement il a pour objectif de respecter le taux de gâche, respecter le délai de production et améliorer la productivité.

#### **III.3 Direction Administrative et Financière (DAF) :**

Cette Direction a pour responsabilité la vérification des états élaborés par l'équipe financière, le suivi du programme de dépenses, le suivi des commandes imports et locaux ainsi que le mouvement de la trésorerie. Elle a sous son autorité les acteurs suivants :

- ❖ ***Le contrôleur de gestion*** qui a pour tâche de superviser le mouvement des stocks en maîtrisant les coûts et les caractéristiques des matières premières par rapport à la classification de la clientèle de la MSM. Le contrôleur de gestion s'occupe de l'établissement du tableau de bord. Il est par ailleurs chargé de la négociation de paiement des clients ainsi que le recouvrement de leur compte.
- ❖ ***L'agent comptable*** qui fait la saisie des pièces comptables, l'établissement des états financiers. Il est responsable du règlement des fournisseurs et s'occupe aussi de la fiscalité de la société.
- ❖ ***le responsable de l'approvisionnement*** : qui favorise les opérations d'achats de diverses formes, plus particulièrement l'achat des matières premières importées. La pertinence de sa fonction réside dans le traitement de dossier allant de la commande de marchandises jusqu'à la livraison dans le magasin.

On peut trouver deux services dans cette direction administrative et financière, ils sont :

III.3.1-Le service Comptabilité et Trésorerie : ayant deux tâches distinctes mais complémentaires, à savoir :

- **La Comptabilité** : Pour la MSM, la comptabilité effectue les travaux suivants :
  - le bascule des données venant directement du service commercial, telles que les informations sur les factures des fournisseurs.
  - la saisie des pièces de banque, l'état de rapprochement bancaire et les opérations diverses (tel que les écritures de régularisation) ;
  - l'établissement des états financiers ;
  - la déclaration fiscale ;
  - le classement des dossiers.
  
- **La Trésorerie** : Il assure la situation hebdomadaire de banque et le mode de paiement des fournisseurs.

Pour mieux éclaircir notre travail, les procédures de gestion sont :

**Dans la comptabilité :**

- *Traitement des pièces comptables* : C'est la secrétaire de direction qui reçoit les pièces et les factures<sup>1</sup> venant des fournisseurs. Elle les enregistre dans un cahier de transmission et les dispatche dans les services et les départements concernés.  
Ces informations seront traitées par le service Comptabilité pour avoir des informations comptables utiles à la gestion de la Société. La vérification finale est faite par la direction administrative et financière.
- *Transmission des pièces comptables* : Le service approvisionnement émet les pièces comptables traitées au service intéressé, et appuie cette opération par un cahier de transmission afin de tenir une pièce justificative.
- *Enregistrement des opérations* : Les pièces comptables vérifiées et approuvées par la direction concernée sont enregistrées par la comptabilité selon le type et la nature des opérations sur un logiciel spécifique SAGE 100.
- *Etablissement des états financiers* : Mensuellement, le comptable dresse les états financiers et le contrôleur de gestion établit le flash résultat.

---

<sup>1</sup> « Facture », Annexe VIII.

Les résultats obtenus doivent être identiques et rapprochés.

**Dans la Trésorerie :**

Cette fonction est tenue par le comptable même. La personne est donc comptable et trésorier à la fois. Elle n'enregistre pas les opérations de ventes réalisées par la société mais bascule au SAGE les informations fournies dans GESCOM par le service commercial. Ses tâches sont précisément les suivants :

- *Etablissement des chèques* : Une fois vérifiées, les factures à payer sont visées et enregistrées par le comptable, il établit les chèques correspondants et les remets avec ses factures à la direction administrative et financière et à la direction générale pour signature.

Puis le comptable procède au règlement par chèque des fournisseurs.

- *Vérification et alimentation de la caisse* : C'est la petite caisse de la Société qui doit être contrôlée en fin d'après midi pour mettre à jour sa situation.

C'est aussi le trésorier qui déclenche toutes les actions nécessaires à l'alimentation de cette caisse, une fois épuisées.

- *Situation de la trésorerie* : Il gère le suivi de la situation hebdomadaire de chaque banque dans un fichier « SITUATION HEBDO » .C'est un tableau dressé à partir des soldes réels des comptes de trésorerie à la date du jour et auxquels s'ajoutent au fur et à mesure les échéances, les dépenses et les recettes prévues pour la semaine suivante.

Il faut donc consulter par e-mail ou par téléphone la situation Banque.

- *Rapprochement bancaire* : établissement d'un tableau de rapprochement bancaire<sup>2</sup> pour chaque compte bancaire de la Société grâce aux relevés bancaires et les autres pièces utiles (Chèques, factures, etc.). Il se fait à chaque fin du mois et visé par la direction administrative et financière.

---

<sup>2</sup> « Etat de rapprochement bancaire », Annexe V.

III.3.2-Le service Contrôle de gestion CDG : fournit les informations sur la situation économique et financière de la Société de façon claire et comprise de tous. Le contrôleur de gestion évalue les performances des hommes, des équipements, des produits, des services et veille à une meilleure utilisation des ressources disponibles. Il vérifie l'état des stocks, et établit le tableau de bord.

Il assure également la saisie de ces informations en calculant les différents coûts émanant du service production et assurait le contrôle de la succursale à Majunga.

#### **III.4. Direction Production (DP) :**

La direction production est responsable de la bonne marche de toutes les opérations effectuées dans l'usine.

Pour cela, elle aura à :

- faire la tenue d'une réunion journalière pour informer chaque entité de l'activité du jour
- signer des bons d'achats de matière première provenant du responsable des approvisionnements, tout en assurant la gestion des stocks.
- prévoir les pannes des machines grâce à la remise à niveau du service maintenance.
- garantir la conformité du produit
- réaliser les commandes selon les procédures et les instructions propres venant des clients.
- planifier, diriger et animer le personnel de production
- élaborer et exécuter le suivi du budget technique, ainsi que les réalisations quotidiennes (planning).

Les objectifs principaux de cette direction s'appuient sur l'évolution du chiffre d'affaires, du taux d'efficacité des machines, du taux de déchets, et enfin sur l'évolution des déchets.

Sous son pouvoir, cette direction production travaille avec :

- ❖ **le responsable de la maintenance des machines** : qui effectue des travaux de maintenance et assistance des machines, et gère les stocks de pièces de rechanges
- ❖ **le responsable qualité** : qui assure l'engagement de la Société au respect des procédures de travail déjà mise en place.
- ❖ **le responsable de l'approvisionnement** : qui effectue les opérations d'achats de diverses formes, plus particulièrement l'achat des matières premières importées. La pertinence de sa fonction réside dans le traitement de dossier allant de la commande de marchandises jusqu'à la livraison dans le magasin.



- ❖ **le responsable laborantin et de production** : C'est le service qui garantit la vie de la Société car il traite les dossiers de fabrication dans la fiche technique et vérifie si toutes les informations et les exigences du client sont conformes et suffisantes pour le lancement d'un ordre de fabrication (ou OF).
- ❖ **l'unité de Majunga** : qui a pour activité particulière de produire des emballages pour les pêcheries implantées dans les régions du Boina. Il y a un responsable sur place qui assure le suivi de cette unité de production.

Comme toutes les sociétés industrielles, la MSM utilise des gros matériaux techniques. Ces gros moyens techniques d'imprimerie sont employés dans les usines à Tananarive et à Majunga. Ils sont composés :

- des machines de la Prépresse
- des machines Offset
- des machines de façonnage papiers
- des machines de façonnage cartons
- des machines d'emballage
- des machines d'entretien
- des machines de manutention

La capacité de production a augmenté après le transfert du matériel technique de la SM2I d'Antsirabe à l'usine de la MSM en 1995, et après acquisition de :

- Une nouvelle Roland 4 couleurs en 1996
- Une machine d'impression PRINT MASTER 4 couleurs, plus adapté pour la production en moyenne série avec une qualité supérieure.
- Une Vernisseuse UV, premier matériel de vernissage à Madagascar, permettant d'avoir un aspect brillant à un coût réduit au pelliculage ou au plasticage.
- Un matériel de Façonnage
- Un matériel permettant d'améliorer le flux de productivité et la qualité matérielle de laboratoire,

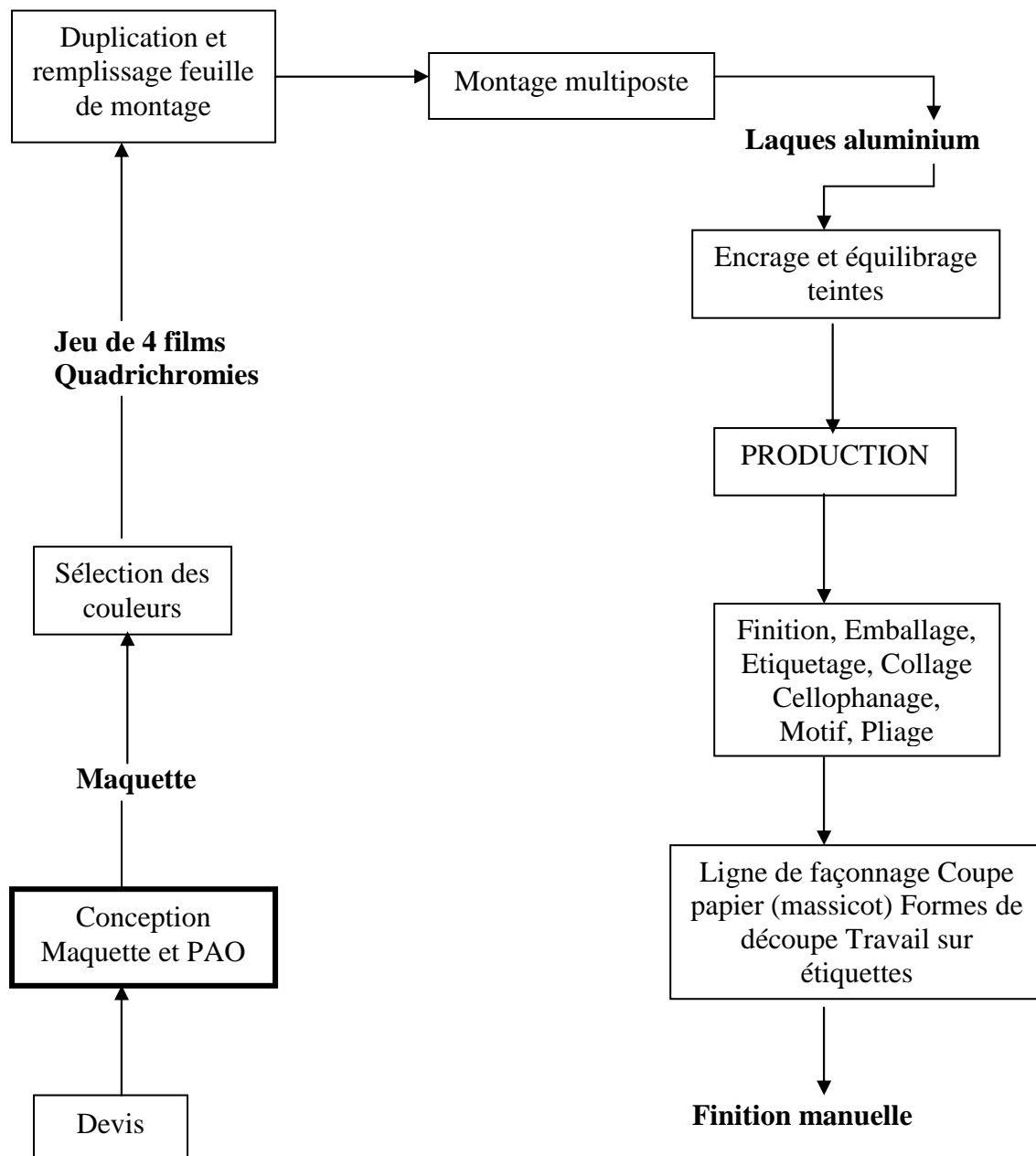
En 2006, la MSM investit d'avantage et emploie les nouvelles machines suivantes :

- Deux Massicots POLAR 115 : Ce sont des machines de découpe
- Un PRINTMASTER 74 : C'est une machine d'impression à 4 couleurs
- Un GTO 46 : Il fonctionne comme le Printmaster, mais à une couleur
- Un BABY PONY : Appelé en français Cheval de Fer, machine de 2 T pour collage des livres ou des brochures

- Une machines Plieuse : Elle sert à diminuer le besoin en Main d'œuvre
- Un VICKING : C'est une machine spéciale de découpe, servant à arrondir le bout des papiers.

Après avoir vu les moyens techniques de la société, nous allons résumer à l'aide du schéma ci-dessous les procédures des travaux techniques de production. Ce schéma va nous mener de l'élaboration du devis à l'achèvement de la production, c'est à dire la finition manuelle.

**Schéma N°02 : Les Travaux techniques :**



**Source :** Responsable Technique MSM. (Schéma N°02)

### **III.5.Direction Commerciale :**

**III.5.1 Fonction :** La Direction commerciale a pour rôle :

- de mettre en place une bonne politique commerciale
- de maintenir la qualité recherchée
- d'élaborer des stratégies donnant forme aux approches scientifiques faites lors d'une conquête de marché.
- d'assurer la planification des activités en vue d'anticiper leur réalisation
- de coordonner des plans d'action afin d'organiser les activités à réaliser
- de contrôler les plans d'actions accomplis par rapport aux objectifs fixés antérieurement.

De ce fait, les systèmes de contrôle de ces commerciaux sont :

- les études de marché nouvellement traité
- l'étude des clients perdus
- l'analyse des tendances du marché et les conditions économiques locales.

Ces systèmes de contrôle sont des éléments de base utilisés pour évaluer les vendeurs. Ainsi, les responsables des ventes doivent élaborer des normes spécifiques et uniformes permettant de juger leurs compétences par le biais des résultats obtenues.

C'est dans cette direction qu'on trouve le service commercial.

Le service commercial est considéré comme le pilier de la réussite de la MSM. Il est responsable de toutes les activités et les relations directes avec les clients.

Les cadres et les responsables commerciaux doivent alors maîtriser des procédures techniques pour rassurer les clients et afin de les retenir au maximum, mais aussi pour attirer ceux des concurrents.

**III.5.2. Structure et activité :** Cette direction est structurée comme suit :

- ❖ un agent commercial chargé des gros clients, tel que le SACIMEM, les boites de crevettes ...
- ❖ quatre agents commerciaux chargé des clients divers
- ❖ deux déviseurs

Leurs principales activités sont de :

- rechercher et prospector des clients potentiels
- représenter la société auprès des prospects et des clients
- élaborer les devis après négociation avec des clients

- traiter les bons de commande
- suivre les réalisations des commandes transmises à la production
- établir après chaque visite un rapport consultable par les concernés dans la société.
- établir et faire le suivi du tableau de bord commercial au quotidien
- remplir la fiche de progrès sur les traitements des réclamations des clients.
- garder les contacts avec les clients sur le déroulement de leurs commandes
- informer et conseiller les clients sur l'optimisation de la qualité des produits
- établir les factures, les bons de réception et les prévisions de vente
- assurer le suivi de la clientèle ainsi que la livraison chez eux
- s'informer des prévisions annuelles, de chaque client pour connaître les prévisions de vente annuelle de la Société.

Nous allons voir ci-après les étapes nécessaires concernant les procédures commerciales :

**a –Contact avec les clients :**

Les clients désireux des produits de la MSM passent leurs commandes par bon de commande, par e-mail, ou par fax. Mais il y a aussi ceux qui se déplacent vers la Société pour se procurer des renseignements et/ou procéder à la commande. Dès la commande, les pièces justificatives sont obligatoires. En général, l'accueil de la clientèle est satisfaisant.

**b - Demande de devis et cotation:**

Avant d'entamer cette demande de devis, définissons d'abord le mot « devis »

« Un devis est un état détaillé des travaux à effectuer, accompagné de l'estimation de leur prix»<sup>3</sup>

La démarche commerciale se fait ainsi :

- *Matérialisation de la revue commerciale* : c'est à dire enregistrement sur une fiche de communication interne<sup>4</sup> de la demande de devis reçue, incluant : la qualité et quantité à deviser, la nature du support souhaité, le nombre de couleur à imprimer, les documents provenant du client (Texte, Film, Dessin, CD, Disquette, les différents supports), le format fini du produit à partir d'une maquette ou d'un modèle ainsi que tous les besoins et attentes du client.
- *Transmission de cette fiche au déviseur* : pour exécuter l'opération de devis
- *Analyse technique de la demande faite par le déviseur* : cette étude se fait par :
  - la consultation du logiciel GESCOM pour les coûts des matières premières

---

<sup>3</sup> Dictionnaire HACHETTE encyclopédique édition 2002, page 467.

<sup>4</sup> « Communication interne », Annexe XIII.

- le lancement du calcul de devis sur le logiciel de devis GRAPHISOFT
- l'enregistrement du devis calculé avec un numéro généré par ce logiciel
- la vérification du prix et du temps sur la fiche technique de devis
- la transmission de la fiche technique au Directeur Général ou au Directeur Production pour un dernier contrôle.

Après son accord, le Directeur production formalise la revue d'offre technique.

Une fois que le Directeur Général ou le Directeur commercial ait reçu la demande de devis et la fiche technique de devis, il fixe le prix de vente, le mode de règlement et appose leur signature sur la fiche technique.

Une vérification supplémentaire des éléments du devis par le département commercial est nécessaire sur l'ordinateur. Le département commercial peut rajouter les exigences de la Société envers son client.

Exemple : la condition de règlement, le prix de vente, le délai indispensable pour la fabrication à partir de la réception des films ou du bon à tirer, le modèle accompagnant le bon de commande.

Enfin le département commercial envoie la lettre de devis soit à l'adresse du client, soit par e-mail, soit par fax afin de déclencher la commande. Mais tous les dossiers originaux sont gardés dans les archives.

#### **c - Passation de la commande :**

Une fois que le client donne son accord sur les conditions contenues dans la lettre de confirmation de devis qu'il a reçu ; il émet le bon de commande.

C'est toujours le département commercial qui assure les traitements de la commande à savoir :

- la comparaison des textes au Bon à Tirer signé par le client.
- la vérification des nombres de films correspondant au nombre des couleurs mentionnés dans le devis.
- l'enregistrement des résultats sur une fiche.

#### **d- Facturation et respect de la date de livraison :**

Les produits achevés dans l'usine sont reçus par le responsable de la facturation avec un bon de réception. Ce dernier les enregistre dans un bon de livraison puis établit la facture correspondante.

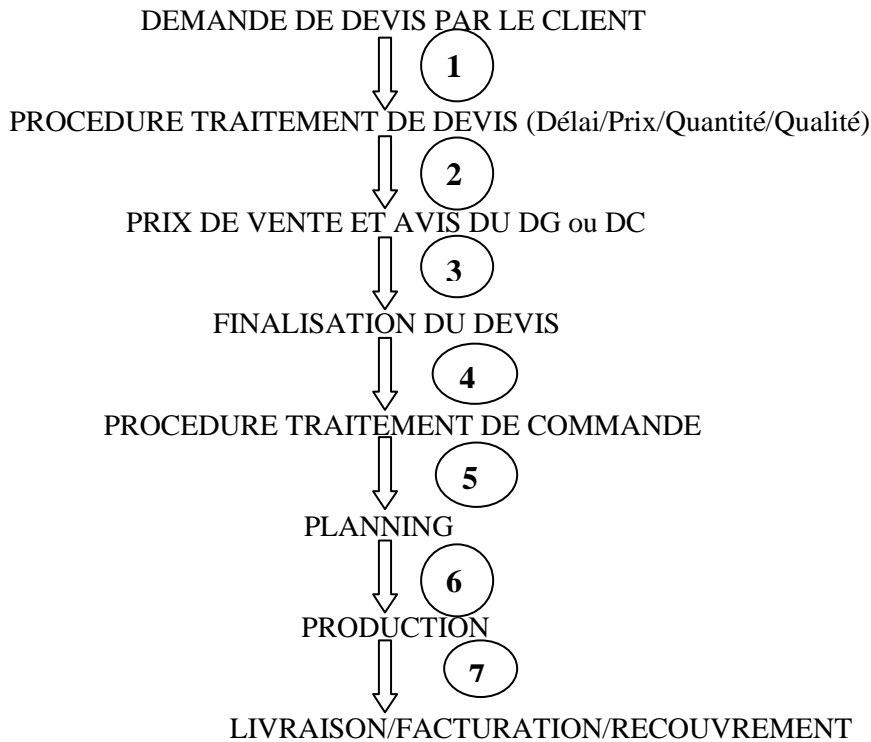
La marchandise doit être livrée avec le bon de livraison et la facture qui sont respectivement signés par le responsable commercial et la direction concernée.

La qualité du produit pourrait être semblable par rapport aux autres imprimeries maîtrisant la technologie, mais c'est sur la qualité de service qui peut les différencier.

Sur ce, la MSM doit beaucoup compter sur le respect du délai de livraison afin de conquérir une nouvelle clientèle et de garder aux mieux les anciens clients.

Nous allons résumer toutes ces étapes du système commercial de la M S M dans le schéma ci-dessous :

**Schéma N°03 : Le circuit commercial au sein de la Société M S M**



**Source : Service Commercial de la MSM. (Schéma N°03)**

**III.5.3. Objectif :** Les objectifs de ce service sont :

- la professionnalisation de la relation avec les clients : traitement de lettre de confirmation et de devis à 80% en 48 heures, respect des engagements sur la date de livraison.
- la diminution à 20% des réclamations des clients (écrites ou verbale)
- la fidélisation des clients habituels et prospect des nouveaux clients
- l'amélioration des services fournis aux clients quant à la qualité du bureau pour l'accueil des clients, la tenue vestimentaire, la courtoisie commerciale, la qualité des produits à livrer aux clients, etc.
- la maintenance de la certification ISO 9002.

Comme la société MSM et les fonctions internes existantes sont définies dans le paragraphe précédent, nous allons voir dans le paragraphe suivant les raisons d'être de la société ainsi que les agents économiques qui sont en relation avec elle.

## **Paragraphe 2 : OBJECTIF ET ACTIVITE DE LA MSM**

### **I : Objectif :**

#### **I.1 -L'objectif qualitatif :**

Récemment certifiée ISO 9002, M.S.M compte maintenir la détention de ce certificat. Les responsables doivent garantir le bon fonctionnement et l'efficacité des machines pour éviter tout retard de livraison des produits finis. L'entreprise doit garder ses relations avec les clients.

On entend par cet objectif qualitatif :

- le respect du délai de 48 heures pour la réalisation des devis.
- la réduction des coûts de retouches en usine
- le respect de la demande en quantité et qualité provenant des clients sur leur bon de commande
- le respect des engagements des dates de livraison
- la réponse aux réclamations des clients qui sont transmis dans la fiche de progrès
- la réalisation d'un minimum de taux de gâche au niveau des impressions en *flexographie* et en « *offset* ».
- la mise en place de procédures de fonctionnement fiable s'appuyant sur la compétence des ressources humaines
- la formation en technique d'imprimerie du personnel
- la sensibilisation périodique du personnel sur les enjeux de la qualité

#### **I.2 : Les objectifs quantitatifs :**

Les objectifs quantitatifs sont fixés par rapport à l'analyse de compétitivité, à l'aide des unités de mesure et des chiffres. Mais nous ne pouvons pas révéler les chiffres vu la confidentialité des données de la Société.

### **II : Les produits et activités de l'entreprise :**

#### **II.1- Les produits :**

MSM est une imprimerie industrielle effectuant : des travaux d'impression, de reproduction et d'édition ayant pour domaine stratégique la production et la vente des impressions industrielles sur papier couché et carton.

Elle fabrique :

- des emballages de conditionnement de produits (Boîtes à crevette, emballage pour tabac, étiquettes ...).
- des imprimés administratifs et commerciaux : Bon de commande, bon de livraison, facture, papier à en tête, calendrier, carte de vœux, invitation, faire part, dépliant, brochure,
- des tickets de jeu, imprimé et support publicitaire
- etc.

Les produits d'impression peuvent être classés en 5 catégories :

**Tableau N°01 : Catégorie des imprimeries**

N°	PARAMETRE	PRODUITS FOURNIS
1	Imprimerie industrielle	Les produits imprimés sont destinés à l'emballage et au conditionnement : étiquettes, boîtes, ....
2	Imprimerie de ville	Les produits imprimés sont des documents commerciaux et des documents de communications : factures, cartes, calendriers, brochures,...
3	Imprimerie spécialisée	Papier listing, chèque,....
4	Imprimerie publicitaire	C'est la production des affiches : société INJET
5	Imprimerie d'édition	Son activité s'oriente vers l'impression des journaux et des livres

**Source : Service commercial (Tableau N°01)**

Mais pour conquérir encore du marché, la société a diversifié ses produits en utilisant : des papiers adhésifs (autocollant), papier aluminium, etc. Grâce à l'efficacité de ses machines industrielles, elle étale ses activités sur les impressions industrielles à savoir :

- les produits tabac,
- et les produits hors tabac

#### II.1.1.les produits « TABAC » :

SACIMEM manufacture de tabac est le plus gros client de la MSM car il assure plus de 49% de son chiffre d'affaire. Il a conclu un contrat de façonnage avec la MSM.



Ce contrat consiste d'une part à fabriquer les produits imprimés pour le conditionnement des cigarettes, à savoir les ébauches de cigarette, les couvertures, les boîtes de cartouche, les cachets de fermeture et les bouts des cartouches, et d'autre part à imprimer par flexographie des sachets « TABAC A CHIQUER » couramment appelés « PARAKY ».

#### II.1.2.les produits « HORS TABAC » :

Ces produits sont classés en deux catégories :

- cette première catégorie de produit assure environ les 39% du chiffre d'affaire de la MSM. Elle est composée des étiquettes, des emballages, des boîtes imprimées, des cartons, et des conditionnements pour l'agro-alimentaire.
- Cette dernière est composée des produits réservés à des clientèles occasionnelles, par exemple les brochures, calendriers et tout autre imprimé.

#### **N.B :**

Comme la MSM est une entreprise industrielle utilisant des machines destinées aux grands travaux d'impressions industrielles, elle n'assure pas les commandes qui ont une quantité inférieure à 500. Les commandes de faibles quantités n'entraînent que des taux de gâche très élevés.

### **II.2- L'activité**

Avant d'entamer cette partie concernant l'activité de la MSM, il est important de définir le mot « IMPRIMER ».

a- Imprimer c'est reporté sur un support des signes, des dessins.

b- C'est reproduire des caractères graphiques, des signes par la technique de l'imprimerie.

c - Faire laisser une empreinte. <sup>5</sup>

D'après cette simple définition, « imprimer » consiste à copier sur une surface quelconque des textes, illustrations, ou/et des dessins, en noir ou en couleur grâce à la pression au contact d'une forme imprimante où les éléments graphiques ont été gravés.

Ses principales activités sont les étiquettes de boissons, de conserves, les boîtes de cigarettes et de crevettes congelées, les magazines, les affiches, les brochures, les calendriers...

Dans le domaine d'une imprimerie industrielle, la chaîne graphique inclue :

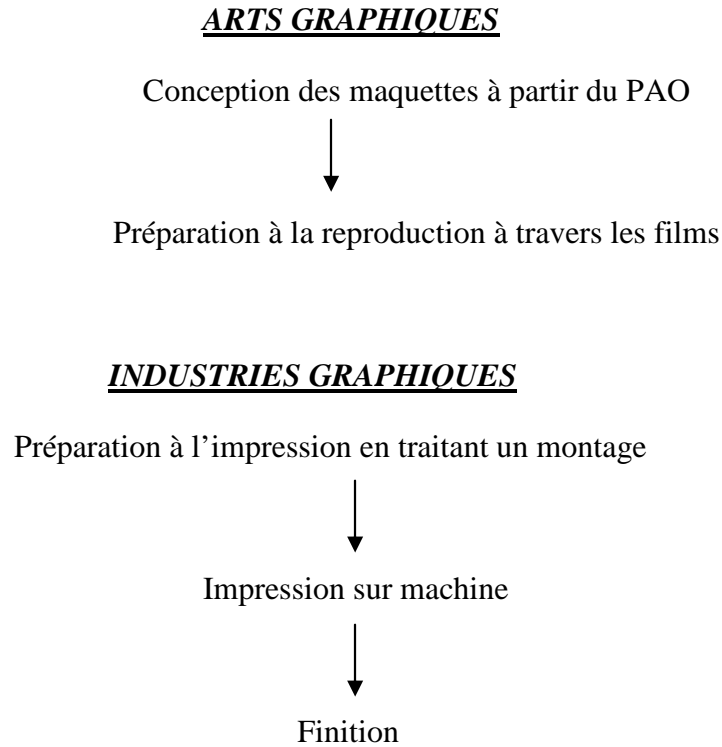
- ❖ les arts graphiques
- ❖ et les industries graphiques.

---

<sup>5</sup> Dictionnaire HACHETTE encyclopédique édition 2002.

Le schéma suivant montre la différence entre les arts graphiques et les industries graphiques :

**Schéma N°04 : Schéma de la chaîne graphique :**



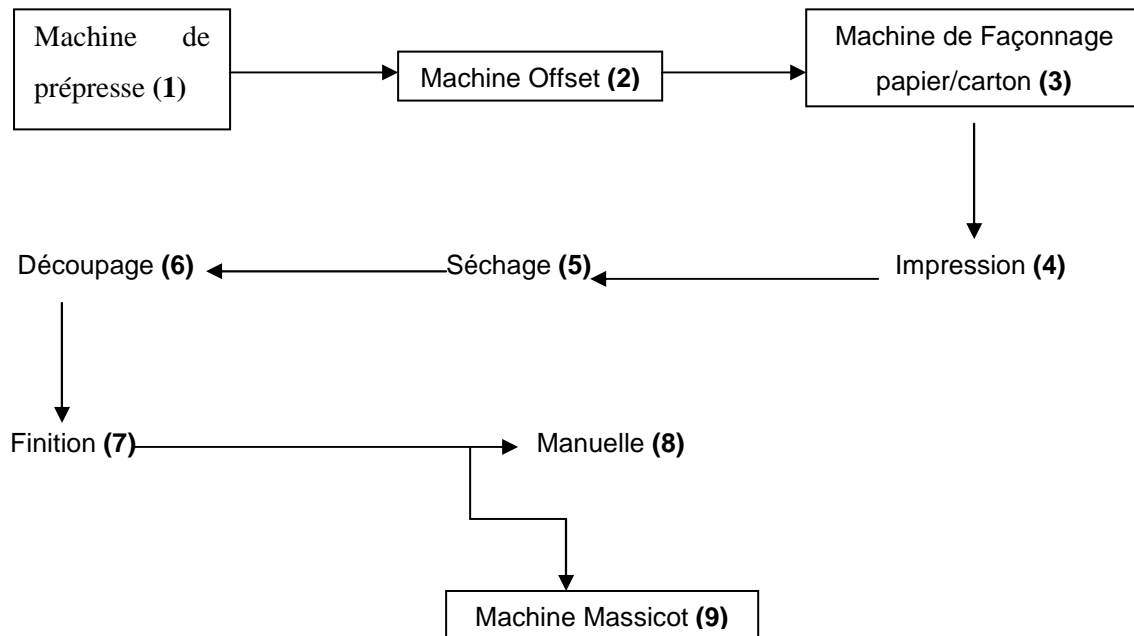
**Source :** Service Production de la MSM. (Schéma N° 04)

La réalisation des travaux de production de la MSM nécessite l'utilisation de ses machines industrielles. Le circuit de production est presque le même, mais il se diffère suivant la commande des clients :

Exemple : L'impression à une seule couleur est faite par le GTO 46 tandis que les commandes à plusieurs couleurs sont réalisées par le PRINTMASTER 74.

Nous pouvons visualiser la démarche technique suivie par le produit au sein de la MSM, à partir de la représentation schématique suivante :

**Schéma N°05 : Le technique de production**



**Source : Responsable production (Schéma N°05)**

Pour mieux illustrer ce schéma, il est plus intéressant de donner des explications correspondantes :

- 1- la conception et réalisation de films par le service P.A.O (Programme Assisté par Ordinateur) : traitement des travaux de conception et de réalisation au flashage de la sortie des films, envoi du bon à tirer (BAT) au client pour validation, exécution de la sortie du film.
- 2- le montage des plaques offset par les laborantins.
- 3- la préparation des supports, comme le papier et le carton.
- 4- l'impression sur un support papier ou carton (à feuilles ou bobine).
- 5- les papiers ou cartons sont automatiquement séchés au cours de leur impression, mais le séchage est utile lorsqu'il y a une anomalie.
- 6- la coupe des boîtes en forme matricielle, et la coupe des étiquettes sous forme rectangulaire.
- 7- les opérations de triage et de conditionnement.
- 8- la finition par machine MASSICOT : procéder à l'aide d'une réglette et d'une lame affûteuse la découpe en forme rectangulaire des étiquettes.
- 9- la finition manuelle : décorticage à la sortie de la découpe ; la mise sous bande à la sortie du massicot ; collage des boîtes ; conditionnement sous film des produits.

Pour faire ce travail d'imprimerie, la MSM utilise des encres noires et/ou couleurs, le vernis à part des différents supports. Le travail d'impression continue jusqu'à la finition, c'est-à-dire : le découpage avec précision, le pelliculage, le filmage....

### **III. L'environnement de la MSM :**

#### **III.1- La Clientèle :** Cette clientèle est formée :

- ❖ ***des clients comptes clés*** qui font des achats souvent saisonniers avec une petite quantité. Mais il ne faut pas les négliger car leur fidélité apporte une rentabilité certaine pour la Société.
- ❖ ***et des gros clients*** occupant un volume important des ventes, c'est à dire une grande quantité de commande à long terme. Parmi ce type de client, nous avons diverses branches d'activité que nous allons présenter dans le tableau ci après :

**Tableau N°02 : Tableau de répartition des clients selon le secteur d'activité :**

<b>BRANCHE D'ACTIVITE</b>	<b>ENTREPRISE</b>
INDUSTRIE DE PECHE (thon et crevette)	Pêche et Froid de l'Océan Indien (PFOI) SOMAPECHE, REFRIGEPECHE, etc
INDUSTRIE DE TABAC	manufacturers SACIMEM Et PARAKY
INDUSTRIE ALIMENTAIRE	TIKO Maggi TAF SOCOLAIT
SECTEUR TERTIARE	Les Banques, TAMTAM, Les PMU, NOVOCOM, SHOPRITE, ADRENALINE, Les agents de communications, etc

**Source :** Etude faite par ATW Consultants et recherche personnelle, (Tableau N° 02)

Les 65% des commandes proviennent des professionnels ou parfois des particuliers repartis dans des divers secteurs d'activité résidant à Antananarivo (Source projet MADIO).

Cette concentration des ventes sur la capitale est très bénéfique pour la MSM, car elle permet de :

- faciliter la livraison,
- diminuer les charges sur les transports

- réduire le temps de livraison jusqu'au client
- minimiser le risque en cours de déplacement.

En effet, la clientèle est la cible dont les caractéristiques doivent être adaptées à la fixation des objectifs constituant la clé de la réussite de la Société

Le contrat de vente est rédigé par une simple facture, document officiel pour la validation des commandes.

### **III.2- Les fournisseurs :**

La MSM se procure près de 90% des matières premières à l'étranger. Ses principales matières premières sont : les papiers, cartons, encres, produits chimiques, pièces détachées, matières consommables, et fourniture.

L'approvisionnement en fournitures et les matériels de prix compétitifs sont faits à Madagascar : encre, vernis, colles, matériel et fourniture de bureau, Etc.

La Société dispose d'un crédit fournisseurs de 60 jours sur les achats à l'extérieur et un crédit fournisseurs locaux de 30 jours.

Ses principaux fournisseurs étrangers sont présentés dans le tableau qui suit :

**Tableau N°03 : Tableau des Fournisseurs selon les matières premières :**

<b>Matière Première pour</b>	<b>Fournisseur</b>	<b>Lieu</b>
Cartons pour emballage de tabac et crevette	GOTHIA et CELL MARK	Suède
Cartons et papiers	GLOPACA, AMAS et MAVANE	Hollande, Belge
Papiers et étiquettes	MSM Maurice	Maurice
Papier pour fabrication de calendrier	SAPPI	Afrique du Sud
Encres	SPCIA	

**Source :** recherche personnelle (*Tableau N°03*)

### **III.3- La concurrence :**

❖ *Sur le marché local :*

A Madagascar, on compte jusqu'à 240 Imprimeries selon le Ministère de l'Industrialisation et de l'Artisanat. Près de 80% d'entre elles sont implantées dans la capitale. Le marché de l'imprimerie est dominé par la GRAPHOPRINT et la MSM qui saisissent près de 35% du marché.

**Tableau N°04 : Tableau d'analyse de marché :**

<b>Nature</b>	<b>Taille</b>	<b>Concurrent</b>	<b>Lieu</b>
Imprimerie Industrielle	Grande	GRAPHOPRINT	Antananarivo
Imprimerie de ville	Moyenne	SNIC	Antananarivo
		NIAG	Antananarivo
		MADPRINT	Antananarivo
		ECOPRINT	Antananarivo
		NEWPRINT,...	Antananarivo
<b>Nature</b>	<b>Taille</b>	<b>Concurrent</b>	<b>Lieu</b>
Imprimerie des autres régions	Réduite	Imprimerie RAVEL	Fianarantsoa
		Imprimerie St Paul	Fianarantsoa
		Imprimerie de l'Est	Toamasina
		Majunga Presse	Mahajanga
		Imprimerie de Mahajanga	Mahajanga

**Source :** Département commercial de la MSM. (*Tableau N°04*)

❖ *Sur le marché international :*

Les produits de la MSM sont en compétition avec les boîtes pour l'agro-alimentaire et les étiquettes importées d'Afrique du Sud, de Maurice, de France et de La Réunion.

Mais la MSM est en mauvaise posture pour les produits exportables à cause des coûts logistiques et de la résistance de la concurrence internationale caractérisée par une sophistication élevant les prix des produits.

## **CHAPITRE II : LE CADRE DU CONTROLE INTERNE**

Dans ce chapitre, nous allons définir le contrôle interne, le contrôle de gestion, l'audit interne ainsi que l'audit externe, tout en dégagant leurs utilités.

### **Paragraphe 1 : QU'EST-CE QU'ON ENTEND PAR CONTROLE INTERNE ?**

#### **I. Définition et objectifs**

**I.1 - Définition :** Avant de définir ce terme, analysons les deux mots : « contrôle » et « interne »

« **Contrôle** : vérification attentive et minutieuse de la régularité d'un acte, de la validité d'une pièce, maîtrise de sa propre conduite.

**Interne** : qui est au dedans de quelque chose, intérieur, à introduire dans un établissement. »<sup>6</sup>

Plusieurs définitions du contrôle interne sont données par différentes organisations comptables et auditeurs professionnels, mais elles ont à peu près les mêmes fondements. Nous avons pris les deux définitions suivantes :

1- « Constituent le contrôle interne, la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires : notamment la protection de ses biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable »<sup>7</sup>  
d'après l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

2- Le « *Contrôle Interne* » est un système d'organisation comptable qui comprend des procédures de traitement d'informations comptables et des procédures de vérification de bon traitement de ces informations comptables, afin de sauvegarder les patrimoines et améliorer la performance.<sup>8</sup>

#### **I.2 - Objectifs :**

D'après ces définitions, le contrôle interne a pour but d'assurer :

- la protection et la sauvegarde du patrimoine, ce qui contribuera indirectement à favoriser la régularité et la sincérité des comptes

---

<sup>6</sup> Larousse, édition 1997, page 91

<sup>7</sup> CHEVALIER. , HOULE Y. : « L'expert-comptable et la mission de vérification », Montréal : 1<sup>er</sup> Trimestre 1984, page 77.

<sup>8</sup> [Geronim.free.fr/compta/glossaire/glossaire.htm](http://Geronim.free.fr/compta/glossaire/glossaire.htm)

- la régularité et sincérité de l'enregistrement comptable et les comptes annuels qui en résultent
- l'amélioration de la performance
- la fiabilité de l'information de l'entreprise
- l'application des instructions de la direction
- l'utilisation efficace des moyens humains et matériels
- la qualité des enregistrements comptables journaliers
- la garantie de l'intangibilité des travaux d'enregistrement ainsi que ses pièces justificatives.

Les objectifs du rapport interne (prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité) doivent être affirmés clairement dans le rapport, même s'ils paraissent évidents.

## **II. Moyens et importance du Contrôle Interne :**

L'application des principes du contrôle interne est vraiment utile dans une entreprise. Nous allons donc voir de près sur les moyens et les importances de ce contrôle interne.

### **II.1 - Les éléments de base d'un bon contrôle interne :**

Les entreprises sont différentes les unes des autres, il est pratiquement impossible d'avoir un même type de dispositif de contrôle interne.

Le Contrôle interne d'une entreprise doit donc être adapté à ses besoins, à ses objectifs. Mais un bon contrôle interne doit être constitué des éléments suivants :

- ❖ ***Une structure administrative adéquate :*** délégation et coordination des tâches et responsabilités, séparation des fonctions incompatibles. (selon le principe de séparation des fonctions)
- ❖ ***Un personnel qualifié :*** diminue l'erreur et contribue à l'efficacité et à l'efficience des opérations.
- ❖ ***Des mécanismes favorisant et facilitant le perfectionnement du personnel :*** Il est avantageux pour l'entreprise que son personnel s'adapte aisément aux changements de la technologie et de l'environnement pour mieux répondre à ses attentes. (principe de la qualité du personnel).
- ❖ ***Un système comptable approprié :*** une comptabilité garantissant les traitements adéquats des opérations donne des renseignements répondant aux besoins en matière d'information. (Principe d'organisation et de bonne information).



- ❖ ***Un système d'autocontrôle :*** C'est un contrôle dans le contrôle. Il vise à assurer aux dirigeants que les autres contrôles cités antérieurement sont mis en application.
- ❖ ***Une protection adéquate des biens :*** Les patrimoines de l'entreprise doivent être protégés des pertes de toutes sortes. Pour respecter ce principe, il faut :
  - rendre les employés responsables des biens qui leurs sont confiés
  - souscrire des assurances suffisantes
  - restreindre l'accès aux biens
  - identifier les biens et procéder à leur dénombrement périodique, autant que possible
  - établir une politique des biens.

Comme dans le cas du contrôle interne, les procédures sont spécifiques pour chaque entreprise, mais les règles de bases suivantes sont indispensables :

- l'utilisation d'un plan comptable
- l'emploi de documents pré numérotés
- l'utilisation de documents simples pouvant servir à plusieurs fins
- l'utilisation d'un système budgétaire
- l'emploi du plus grand nombre possible de preuves de l'exactitude des opérations et de leurs comptabilisations
- l'utilisation de matériels appropriés
- le processus d'autorisation des opérations
- la documentation appropriée : manuel de politique et de procédure, description des systèmes, documents relatifs à la description des tâches....
- le système d'autorisation et de supervision : toute opération doit être autorisée par le personnel du niveau hiérarchique adéquat. Cette supervision sert à donner de l'assurance que chaque personne ou chaque service remplit ses tâches convenablement.

## **II.2 - L'importance du contrôle interne :**

D'après les éléments de base précédents, nous déduisons que le respect des règles du contrôle interne est utile dans l'entreprise et favorise sa survie.

Ce tableau va nous montrer les conséquences majeures d'un dispositif de contrôle interne inadéquats :

**Tableau N°05 : Tableau d'observation d'un mauvais système de contrôle interne :**

<b>CONSEQUENCES</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
Pertes de biens	Causé par le vol, les erreurs et l'insouciance
Registres comptables peu fiables	Emmène à une mauvaise décision et entraîne d'autres problèmes, méfiances envers les informations comptables...
Inefficacité et inefficienne des opérations	Augmentation des coûts de la main d'œuvre, de la matière première, du coût de stock, gestion non concurrentielle...
Non respect des politiques et procédés établis	Risque de ne pas atteindre les objectifs fixés, une gestion désordonnée et bien d'autres soucis.

**Source :** Recherche personnelle (*Tableau N°05*)

- on risque d'effectuer des contrôles non rentables et débordants à cause des exigences de la direction
- le contrôle interne n'est pas conçu pour contrôler la direction elle-même, d'où la nécessité d'un audit interne et d'un audit externe
- le champ d'application du contrôle interne ne s'élargit pas aux opérations exceptionnelles, seulement les opérations répétitives
- l'existence du contrôle interne peut remettre en cause la confiance de la direction dans le personnel
- le contrôle interne ne peut fournir qu'une « assurance raisonnable » quant à la réalisation des objectifs<sup>9</sup>.

Malgré ces limites, le contrôle interne constitue néanmoins une bonne mesure de protection que doit prendre toute entreprise. C'est aux dirigeants d'entreprise de doter la responsabilité première du dispositif de contrôle interne approprié et non aux vérificateurs.

Nous allons donc essayer de parfaire le contrôle interne avec les autres contrôles.

---

<sup>9</sup> Formulation du COSO, site web du PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board)  
[www.pcaob.org/lexique/compta.htm](http://www.pcaob.org/lexique/compta.htm)

**Paragraphe 2 : LES AUTRES MOYENS DE CONTROLES ET LEUR APPORT POUR LE CONTROLE INTERNE**

Dans cette section, nous allons présenter les différents moyens de contrôle comme le contrôle de gestion, l’audit interne et l’audit externe ainsi que leur complémentarité avec le contrôle interne.

L’auditeur interne est désigné par l’institution, qu’il doit conseiller dans sa gestion des risques, en formulant des avis indépendants sur la qualité des systèmes de gestion et de contrôle ainsi que des recommandations aux fins de leur amélioration

**II.2- Objectif :**

C’est un examen auquel procède un professionnel indépendant et externe à l’Entreprise en vue d’exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes annuels.<sup>10</sup>

Il doit donner une image fidèle du résultat des opérations de l’exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

**III.2- Qu’apporte l’Audit Externe au Contrôle Interne ?**

L’audit externe fournit :

- une détection de la fraude car le contrôle interne fait simplement des vérifications préventives pour empêcher son existence ou réduire au minimum le risque qu’elle se produise
- une mise en évidence d’une certaine faiblesse de la société
- une amélioration de la gestion
- une évaluation du contrôle interne : c’est à dire une appréciation de l’organisation mis en place,(faiblesses, risques qui en découlent, amélioration nécessaire)
- des identifications des risques d’erreurs dans les traitements de données
- une fiabilité des informations de gestion d’usage interne

---

<sup>10</sup> Cours de Mr MIHA Antoine De Padou, *La Révision comptable, 3<sup>ème</sup> Année Gestion*

**DEUXIEME PARTIE :**  
**ANALYSE DU CONTROLE**  
**INTERNE, LES**  
**RECOMMANDATIONS ET**  
**IMPACT DU CONTROLE**  
**INTERNE**

## **Chapitre 1. Présentation et organisation de l'Entreprise :**

Dans ce premier chapitre, notre but est de faire connaître la Société Madagascar Stationery Manufacturers.

### **Section 1. Présentation de L'Entreprise :**

#### **1. Présentation physique et commerciale :**

La société Madagascar Stationery Manufacturers (MSM) se trouve dans le Domaine d'Andranoabo sur la route Digue. MSM est la seule Imprimerie Industrielle malgache possédant le certificat Iso 9001.

MSM qui a son siège social dans l'enceinte, dispose d'un bureau de représentant à Majunga.

Etant situé dans la capitale, elle bénéficie de ce fait de l'avantage d'être auprès des grands services administratifs, des ministères et des institutions financières, par ailleurs le fait de se trouver dans la capitale lui permet d'être plus proche de toutes les sources d'informations aussi bien commerciales, financières que politiques, d'autre part la capitale est le centre des communications aériennes aussi bien nationales qu'internationales, elle est également le centre des communications terrestres.

Après le transfert du matériel technique d'Antsirabe sur Antananarivo, suite à la fermeture de la Société Malgache d'Impression Industrielle (SM2I) en 1995 et l'acquisition d'une nouvelle « Roland » quatre couleurs en 1996, la capacité de production de MSM a augmenté de 30%.

MSM est en parfaite relation avec toutes les entités sises à Antananarivo :

- Elle est membre du GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar) qui est une association multisectorielle à compétence nationale regroupant des syndicats professionnels nationaux, de regroupements intersectoriels régionaux et des Entreprises affiliées, son objectif est de mettre en œuvre et de faire connaître une politique de développement des Entreprises.
- Elle fait partie de l'UNPRIM (Union des Professionnelles des Imprimeries de Madagascar). Durant les années 80, les imprimeries ont connu des difficultés d'approvisionnement en matières premières. Elles ont donc décidé de créer l'UNPRIM qui depuis 1989, dans son activité, a privilégié non seulement l'aspect approvisionnement mais également l'aspect technique et la formation.
- Elle fait partie des 80 adhérents au SIM (Syndicat des Industries de Madagascar). Créé en 1958, le SIM est une association professionnelle, rassemblant les différents secteurs de

## **Madagascar Stationery Manufacturers - MSM**

l'industrie aussi bien privées que publiques. Il s'est fixé pour but d'être un partenaire crédible et incontournable dans le domaine industriel pour améliorer l'environnement économique de Madagascar et de renforcer les relations interindustrielles.

### **2. Présentation juridique :**

Situation juridique : Société Anonyme

***Capital : 1 773 340 000 Fmg***

Numéro statistique : 272 101240 528507

Registre de commerce : 10712

Numéro d'identification fiscale : 0003069

***Email : msm@dts.mg***

### **3. Historique :**

#### **3.1. Fondation de l'Entreprise :**

En 1990, la MSM Madagascar a été fondée en partenariat avec la MSM Maurice avec un investissement de Rs 10 millions. En avril 1992, MSM Madagascar s'associe avec le Groupe CORALMA INTERNATIONAL devenant ainsi une filiale du GROUPE BOLLORE. De ce fait, MSM s'intègre dans l'activité de fourniture d'emballage de tabac. Dans le but de diversifier sa production, en 1993, MSM s'investit dans les emballages des produits halieutiques, les étuis cosmétiques et pharmaceutiques. En 2000, elle obtient la certification d'ISO 9001. En juillet 2001, CORALMA INTERNATIONAL a été vendue par le GROUPE BOLLORE à l'IMPERIAL TOBACCO GROUP. Après juillet 2001, la MSM se détache du groupe CORALMA INTERNATIONAL, 50% des actions appartenant à l'imprimerie MSM Maurice et le reste à des actionnaires Malgaches. Enfin, en février 2003, la MSM Majunga dont l'activité est de réaliser les impressions des emballages des produits halieutiques est devenue opérationnelle.

Actuellement la MSM travaille en étroite collaboration avec le groupe NIAG pour la sous-traitance et le flashage des films (production par une photocomposeuse de films et de bromures de textes composés et mis en page).

#### **3.2. Événement marquant :**

Pendant la crise de 2002, comme toute Entreprise MSM a connu une baisse des commandes, toutefois elle s'en est relevée.

### **4. Objectifs :**

Tout d'abord, La MSM tient à garder sa certification ISO 9001. Pour cette raison, l'Entreprise centralise ses efforts sur les procédures de la qualité et de la quantité.

#### 4.1. Les objectifs qualitatifs :

Les Responsables doivent assurer constamment le bon fonctionnement de l'efficacité des machines afin d'éviter tout retard de production.

L'Entreprise doit également non seulement garder mais aussi améliorer les relations avec les clients en respectant le délai de 48 heures pour la réalisation des devis, en respectant les dossiers des produits et en tenant compte des réclamations des clients qui sont transmis dans la fiche de progrès. Il faut non seulement satisfaire les besoins mais aller au devant des attentes des clients.

Enfin, il convient de réaliser un minimum de gâches au niveau des impressions en flexographie (procédé d'impression avec des formes souples, utilisant des encres à séchage rapide) et en offset (procédé d'impression à double décalque de la forme d'impression, d'abord sur le blanchet de caoutchouc, puis sur le papier).

#### 4.2. Les objectifs quantitatifs :

Les objectifs quantitatifs ne peuvent être révélés vu la confidentialité des données de l'Entreprise.

### 5. Structures techniques et économiques :

#### 5.1. L'activité :

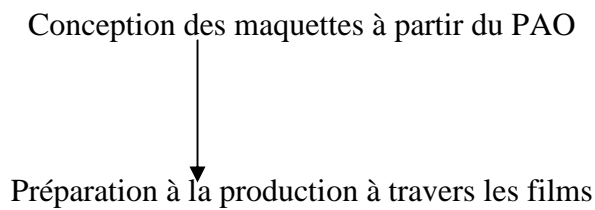
Avant de parler de l'activité de la MSM définissons les termes "IMPRIMER" et "PACKAGING".

Dans son sens premier, « imprimer » consiste à laisser une empreinte sur un support. Tandis que dans la chaîne graphique, « imprimer » consiste à reproduire sur une surface des illustrations et/ou textes, selon la couleur choisie, à l'aide de la pression d'une forme imprimante sur laquelle les éléments sont gravés.

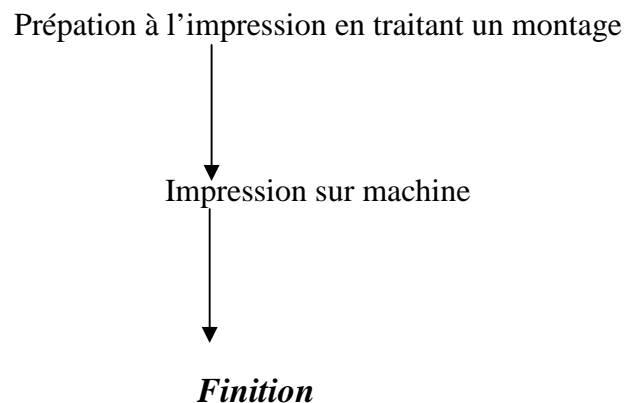
Pour permettre de saisir les activités principales de la MSM, il faut comprendre que la chaîne graphique inclut les arts graphiques et les industries graphiques.



**ARTS GRAPHIQUES**



**INDUSTRIES GRAPHIQUES**



Le « packaging » est une technique de l’emballage et du conditionnement (emballage de présentation et de vente d’une marchandise).

Nous pouvons donc dire que la MSM est une Imprimerie Industrielle dont l’activité principale est tournée vers la production et la vente d’impressions sur papier couché et sur carton.

Les principaux produits sont classés comme suit :

➤ Les produits « TABAC » :

La SACIMEM, manufacture de tabacs, a conclu un contrat à long et moyen terme avec MSM pour que celle-ci continue de façonner les produits imprimés pour l’emballage des cigarettes. La MSM imprime également par flexographie des sachets de tabac à chiquer.

➤ Les produits « HORS TABAC » :

Pour diversifier sa production, MSM a orienté son activité dans la fabrication d’affiches, d’étiquettes et de boîtes, essentiellement des boîtes de crevettes qui sont destinées à l’exportation des produits halieutiques.

**5.2. Les stocks :**

## **Madagascar Stationery Manufacturers - MSM**

Les stocks sont constitués de matières premières, de matériels et d'outillages et de produits finis. Actuellement, la société est en période d'inventaires de stock.

Il y a 3 différents magasins de stockage chez MSM :

- Magasin pour stockage des papiers : vaste et bien rangé en palette
- Magasin de stockage pour les matières premières et la maintenance : grande étagère en rayons, à plusieurs cases, dont chaque case correspond à un produit bien déterminé.
- Magasin pour les produits finis : il sert à mettre les différents produits en attente de livraison.

Toutefois, nous avons constaté qu'il y a quelques matières premières qui ne répondent plus aux attentes et aux besoins des produits et qu'il y a une surproduction (taux de gâche>commande).

### **5.3. Les tâches principales :**

L'activité de MSM étant la production d'impression sur papier et sur carton, la tâche principale de l'Entreprise peut être subdivisée en :

#### **5.3.1. La production proprement dite :**

- l'ordonnancement : il planifie la production à partir des données communiquées par le service commercial.
- le PAO : traite les fichiers
- le laboratoire : il a pour fonction de monter les films venant de la NIAG spécialiste en art graphique.
- l'impression : elle est organisée par l'impression offset ou l'impression en flexographie.
- la finition : elle est composée par le découpage ou le massicot, le triage de l'emballage.

#### **5.3.2. Les fonctions annexes :**

- la maintenance : elle contrôle et répare les machines.
- l'approvisionnement : il s'occupe des achats de matières premières.
- le magasin : il est responsable des entrées et sorties des matières premières.

## **Section 2. Organisation de l'Entreprise :**

### **1. Personnel et conditions de travail :**

#### **1.1. Le personnel :**

##### **1.1.1. Administration :**

##### **a) La Direction Générale :**

Le Directeur Général assure la politique de l'Entreprise. Il veille au respect de l'efficacité et de l'évolution du système qualité mise en place.

**b) Le Département Marketing et Ventes :**

Le Responsable Marketing a pour mission première d'assurer et de coordonner les relations avec la clientèle. Eventuellement, il est responsable du réseau commercial. Il effectue les démarches nécessaires pour trouver de nouveaux marchés et les négocie.

Le Directeur Marketing assoit son autorité sur les agents commerciaux dont les attributions consistent essentiellement à détecter et à percer le marché potentiel des Industries graphiques, à prospector des nouveaux clients, et enfin à relancer les clients muets.

**c) Le Département Administratif et Financier :**

Le Responsable assure les affaires administratives et financières.

Il a sous sa tutelle :

- Le contrôleur de gestion : contrôle la gestion interne et externe de l'Entreprise
- L'agent comptable : assure le paiement des fournisseurs.
- Le Responsable d'approvisionnement : assure le dédouanement des matières premières.
- Le Responsable des Ressources Humaines : il s'occupe de l'organisation et de l'administration du personnel.

**1.1.2 Production :**

**a) Le Département technique :**

Il assure le bon fonctionnement de la production.

**b) Le Département Qualité :**

Il est responsable de la fiabilité de la gestion de la qualité, de l'organisation et du suivi du maintien de la certification ISO 9001.

Il a sous sa tutelle :

- Le gestionnaire Industriel : assure la gestion des taux de gâche.
- PAO : traite les fichiers.
- Le laboratoire : assure les films.

**1.2. Conditions de travail :**

**1.2.1. Temps de travail et rémunération :**

Le salaire est perçu comme un coût pour l'Entreprise et comme un élément de motivation pour le salarié. La détermination du salaire des ouvriers est basée selon la grille salariale publiée par l'Etat, en ajoutant les primes de rendement, transport et autres accessoires selon le cas de chaque salarié. En moyenne, un ouvrier travaille 40 heures par semaine.

#### 1.2.2. Relations hiérarchiques et fonctionnelles :

Le plus élevé de la hiérarchie, le Directeur Général, a sous sa responsabilité les activités fonctionnelles et les activités opérationnelles, les activités opérationnelles sont constituées par tout ce qui est relatif à la production directe tandis que les activités fonctionnelles constituent les charges indirectes dans l'Entreprise. De ce fait la bonne cohérence de ces deux activités aboutira à la bonne marche de la société. A la MSM, les activités fonctionnelles encadrent et fournissent des données et informations adéquates pour que les tâches des activités opérationnelles soient menées à bien.

Exemple : la réunion planning gère le timing d'exécution d'un Ordre de Fabrication pour l'impression et pour la livraison.

Lors des déplacements du Directeur Général, le Directeur Administratif Financier, le Directeur Qualité, le Directeur Technique ou autre sont chargés de l'intérim jusqu'à l'arrivée du Directeur Général. Un compte rendu de chacune des opérations sera fait lors de son retour. Toutefois, le Directeur Général a confiance en son personnel.

Pour la prise de décision, il n'appartient pas aux employés de prendre une quelconque décision sur la gestion de la société. Chaque direction assure le management, l'organisation, le commandement, la coordination et les décisions finales dans son service avec l'étroite collaboration de la Direction Générale.

A cet effet, le Directeur Général est au courant de chaque mouvement au sein de l'usine, lui permettant de gérer la société convenablement et dans la règle de l'art possible. Toutefois, cela ne veut pas dire que MSM est une société à gestion parfaite. Le résultat dépend de la conscience professionnelle de chacun des employés. Etant donné que c'est l'impression qui est le cœur de la société, alors, si il y a une maladresse de quelques ouvriers dans l'accomplissement de leur tâche, ce sera toute la chaîne qui subira les conséquences.

#### 1.2.3. Risques professionnels :

Au niveau du personnel, les risques professionnels ne sont pas à exclure, par exemple :

- on nous a informé de l'existence des démissions du personnel dues à une meilleure offre de conditions de travail des autres concurrents.
- aussi on nous a relaté des accidents de travail qui se sont produits à l'usine.

**2. Organisation hiérarchique :**

**2.1. Définition des niveaux hiérarchiques :**

PCA : il est à la tête de la société et possède des actions dans la société, mais il n'est pas salarié, et se trouve à Maurice. Il délègue tout pouvoir pour la gestion de la société à la Direction Générale.

Directeur Général : Salarié, polyvalent, il dirige l'Entreprise et assure le bon fonctionnement de chaque domaine, il a toute l'autorité.

Assistante de direction : elle aide la direction dans la rédaction, dans l'organisation des emplois du temps (voyages, rendez-vous, réservations...), elle est aussi responsable des Ressources Humaines.

Standardiste : elle entretient les relations entre le monde extérieur et intérieur. Elle joue donc le rôle de standardiste puisqu'elle gère les appels. Elle s'occupe aussi des envois, réceptions et classements des courriers et de la petite caisse.

Administration : composée de plusieurs services (voir p.7), elle assurent la gestion de l'Entreprise.

Production : composée surtout des services industriels, elle s'occupe de la transformation des matières premières et de la vérification de la qualité.

**2.2. Organigramme (annexe 1) :**

**2.3. Communication :**

**2.3.1 Communication interne :**

Pour communiquer, le personnel utilise des moyens de communications modernes que ce soit écrites ou orales tels que l'existence d'une communication interne (annexe 2), le téléphone fixe, les ordinateurs sont en réseau, ce qui facilite le travail. Nous avons aussi une réunion journalière qui s'appelle réunion planning. A noter aussi que la disposition des bureaux dans chaque service, côte à côte, permet de se dialoguer à tout moment que se soit dans le domaine du travail ou pas.

**2.3.2. Communication externe :**

Sur le plan extérieur, les communications écrites se font par courriers, par fax ou par e-mail ; l'e-mail permettant d'avoir les informations rapidement est un gain de temps.

Les communications orales se font par postes fixes reliés à un standard ou par l'utilisation d'un portable.

Il est à noter que MSM préfère travailler avec des partenaires raisonnables, sains et soucieux de la qualité de travail.

**3. Organismes délibératifs et consultatifs :**

Comme assistance sociale, MSM est affilié à l'OSTIE pour les consultations. Une cotisation est versée mensuellement par l'Entreprise, afin d'assurer le bon fonctionnement.

MSM est également affiliées à la CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyances Sociales) pour les aides sociales attribuées au personnel.

Exemple : Retraite, maternité, accident de travail, aides pour les enfants des salariés.

Ayant pris connaissance de la présentation de la Société MSM, nous allons voir maintenant dans le deuxième chapitre les données d'expériences, et les applications qui vont susciter notre sens de la responsabilité.

**Chapitre 2. Méthodologie d'Analyse et d'Observations :**

Dans ce deuxième chapitre, nous allons vous parler du déroulement de notre stage et les expériences acquises.

**1. Compte-rendu global :**

**1.1. Déroulement du stage :**

En général, le stage s'est bien passé. Dès l'arrivée, le Responsable nous a présenté au personnel et nous a fait faire une visite de l'usine. L'intégration au sein de l'Entreprise a été facile car le personnel, étant en majorité des jeunes, était chaleureux. Le stage a aussi été intéressant et instructif.

Nous avons passé plus de temps au service comptabilité et au service de contrôle de gestion et nous avons quelque temps remplacé la standardiste.

Nous allons voir ci-après les tâches effectuées :

PERIODES	REALISATIONS
1 <sup>ère</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"><li>-Intégration au sein de l'Entreprise</li><li>-Entretien avec l'encadreur professionnel (assistant au contrôleur de gestion)<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Pour le service comptabilité :</u></li></ul></li><li>-classement des factures (payer et à payer)</li><li>-paiement des factures</li></ul>

***Madagascar Stationery Manufacturers - MSM***

	-photocopie
2 <sup>ème</sup> semaine	-prise de décision sur le thème avec l'encadreur -Recherche sur les fonctions existantes <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service contrôle de gestion</u></li> </ul> -Remplissage des tickets d'inventaire (annexe 3)
3 <sup>ème</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service contrôle de gestion</u></li> </ul> -Remplissage des tickets d'inventaire -Inventaire des produits finis
4 <sup>ème</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour l'accueil :</u></li> </ul> Standardiste
5 <sup>ème</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service contrôle de gestion :</u></li> </ul> -présence à la réunion planning -organisation des chauffeurs pour la livraison -vérification de la balance des comptes (caisse 52) et (facture des fournisseurs à comptabiliser 401)
6 <sup>ème</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service contrôle de gestion :</u></li> </ul> -réalisation stock et coût (GESCOM) -demande d'escompte -suivi de la production (en cours et finie) (annexe 4) -réalisation taux de gâche. (annexe 5)
7 <sup>ème</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service comptabilité :</u></li> </ul> -Paiement des factures -approvisionnement de la caisse <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service contrôle de gestion :</u></li> </ul> -détermination du carburant de chaque véhicule de l'Entreprise. -analyses et études des coûts de transport (annexe 6)
8 <sup>ème</sup> semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pour le service contrôle de gestion :</u></li> </ul> -demande d'escompte + virement de chèque -Recherche des informations des boîtes de crevettes facturées.

	<p>-contrat de transport terrestre de marchandise à destination de MSM Majunga. (annexe 7)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Pour le service comptabilité :</u></li></ul> <p>-approvisionnement de la caisse</p>
--	---

Nous avons pu effectuer les différents modes de paiement par :

-chèque : C'est un support par lequel une personne (tireur) donne l'ordre à la banque (tiré) de payer une somme d'argent déterminée au profit d'une autre personne (bénéficiaire).

-ordre de virement : c'est un ordre donné à la banque pour qu'il y ait transfert de fond vers le compte du fournisseur.

-Processus de demande d'escompte bancaire : pour disposer par anticipation du montant de la facture en trésorerie, on procède à la remise de traite pour demander un escompte

A la réunion planning, nous avons surtout assisté à la réunion planning pour s'informer sur le planning de la livraison pour pouvoir ensuite organiser les voitures.

### 1.2. Conditions de travail

Comme toutes les Sociétés, la MSM a aussi son propre règlement interne. Nous commençons le matin de 8h00 jusqu'à 12h00 et l'après midi de 14h00 jusqu'à 17h30.

La précision et la rapidité sont nécessaires car le volume de travail est énorme. Mais, étant au sein d'une équipe professionnelle, il nous a fallu s'y adapter en se rendant utile et responsable sur les travaux qui nous ont été confiés.

### 1.3. Facteurs limitatifs :

Durant la première semaine du stage, notre tâche était limitée à l'assistance et à l'aide. Les services ne pouvaient nous confier que des petites tâches annexes.

Le personnel est quasiment occupé à leur travail dû à l'arrivée des Auditeurs (CABINET FIVOARANA) et face à l'objectif de l'Entreprise qui consiste à optimiser ses chiffres d'affaire, donc il ne pouvait nous consacrer qu'une partie de leur temps, cela a limité notre soif de savoir.

Le travail se faisait surtout sur ordinateur avec des logiciels (SAGE, GESCOM, GRAPHISOFT) adéquats pour la réalisation du travail et comme il n'y a qu'un seul ordinateur pour chaque service, donc nous ne faisons qu'assister.



Les deux mois nous ont été insuffisants pour bien maîtriser les différents rouages de l'Entreprise.

#### 1.4. Atouts :

Tout d'abord, nous avons eu la chance d'être accueilli par MSM, en contrepartie, nous avons donné les meilleures de nous même pour pouvoir s'imprégner des exigences du professionnalisme, en effet, grâce aux cours théoriques suivis à l'ISCAM, nous avons fait l'effort pour mettre en pratique ce que nous avons appris.

Par exemple : en comptabilité, nous nous sommes familiarisés avec les numéros de compte du Plan comptable déjà initié selon notre cours de Comptabilité Générale.

Malgré cela, le stage c'est bien déroulé, nous étions motivés car nous avons su faire une distinction entre la théorie et la pratique. En effet, il y a plusieurs choses qui nous sont totalement étrangère, et que seul la pratique pouvait nous instruire.

Par exemple : réalisation des taux de gâches, réalisation des stocks et coûts.

Ceci nous amène à éveiller notre sens de la pratique méthodologique dont nous essayons de développer par la suite.

#### 2. Pratique méthodologique :

Comme, le stage doit faire l'objet d'un rapport, il nous a fallu faire la rédaction dès que le temps nous était possible.

Afin de mener à bien notre stage, nous avons collecté des informations en nous documentant (CDI, journaux, Internet...) mais surtout en parcourant chaque service, l'objectif serait de connaître les rôles de chaque service dans le développement de la société. Pour cela, nous avons adopté les techniques suivantes :

- ☞ Connaître d'abord le Responsable interlocuteur
  - ☞ Savoir en général son rôle dans la société
  - ☞ Connaître le fonctionnement de son service
  - ☞ Assister et aider dans certains services
  - ☞ Remarques /observations (critiques & suggestions)
- Connaître l'interlocuteur veut dire, savoir sa personnalité, sa façon de discuter bien interne qu'externe, de là on pourrait déduire son niveau et sa capacité intellectuelle.
  - Savoir son rôle dans le fonctionnement de la société veut dire, savoir ses responsabilités, ses tâches, et comment les matérialise t- il.

## **Madagascar Stationery Manufacturers - MSM**

- Connaître le fonctionnement de son service veut dire, comment est sa relation vis-à-vis de sa hiérarchie supérieure ou son subordonné ou son collaborateur : comment effectue-t-il sa tâche, quelles sont ses techniques.
- Assister et aider la personne dans le service était notre tâche, afin de pouvoir s'intégrer dans son domaine.

Nous avons pu aboutir aux observations suivantes :

Sur le plan général, MSM structurée et planifiée, toutefois, nous avons quand même constaté quelques anomalies sur certains points.

Exemples :

-au service comptabilité, il n'y a qu'une seule personne, lors d'une absence éventuelle, le travail s'accumule car personne n'assure l'intérim, pour une meilleure gestion, nous constatons qu'il faut un intérim pour assurer la continuité du travail.

-au service Marketing et Ventes, les marchandises sont toujours urgentes, à croire si les commandes sont en retards car il n'y a pas assez d'organisation entre la production et les commerciaux pour l'étude de faisabilité de chaque produit. Afin d'éviter des travaux à la hâte, source d'imprudence, nous suggérons que la gestion des commandes doit être encore d'avantage suivie de près.

-à la production, nous avons un manque d'autocontrôle. Or si la production faisait un autocontrôle cela serait plus rapide et le service qualité ne serait peut-être plus utile.

-pendant la réunion planning, les Responsables de chaque entité concernée ne sont pas ponctuels, donc certains sont obligés d'attendre pourtant ils ont beaucoup de travail à faire et comme le dicton le dit : « Le temps c'est de l'argent ».

En résumé, tout n'est pas parfait, mais « parfait » ne veut pas dire indésirable. MSM reste toujours leader sur le marché grâce à l'expérience et au professionnalisme.

### **3. Les acquis techniques :**

#### **3.1 Applications du savoir technique :**

Grâce aux théories acquises en cours, nous avons pu nous débrouiller sur les logiciels en informatique. Nos cours de comptabilité nous ont servi de bagage donc c'était compréhensif ce que le service faisait.

Comme toute Entreprise, MSM a un département des Ressources Humaines qui applique la législation du travail applicable à Madagascar donc cela nous a permis d'entrer dans le monde des lois du travail (cours de gestion du personnel et de droit du travail).

### 3.2. Connaissances techniques acquises :

Au cours du stage, nous avons appris qu'il ne fallait pas simplement être courageux et efficace mais aussi être bien organisé, méthodique et précis, tels sont les techniques nécessaires dans l'accomplissement des tâches :

Exemples :

-au service comptabilité : un bon classement des documents comptables, le respect des échéances, les situations à jour permettent d'avoir une bonne gestion fiable dans la gestion de la société.

-au service planning : la maîtrise parfaite des dates et des informations reçues permet de bien positionner le lancement et la date de livraisons des marchandises.

Par ailleurs, il a aussi la prise de responsabilité qui est très importante.

### 3.3. Travail en équipe :

#### 3.3.1 Expérience :

Le travail en équipe est nécessaire dans l'organisation du travail. En effet, chez MSM, chaque service se dépend l'un de l'autre et s'enchaîne. Un seul service non compétent pourrait devenir le maillon faible dans la société. En fait, dès qu'on parle d'Imprimerie Industrielle, on a tout de suite en tête le travail à la chaîne.

#### 3.3.2. Insertion dans un groupe de travail

Etant encore apprentie, nous n'avons pas vraiment pu élargir nos connaissances dans certains domaines. Par exemple le domaine technique (impression), nous n'avons pas pu nous intégrer dans cette équipe, car ce n'était pas dans notre formation professionnelle. Par contre, l'insertion dans le groupe d'administration n'a causé aucun problème.

### 3.4. Forces et faiblesses de l'Entreprise :

L'Entreprise a sa force grâce aux machines qu'elle utilise. Cependant, elle a aussi ses faiblesses. En effet, elle a un manque de suivi des produits.

L'adéquation à la formation par rapport au milieu professionnel, réside sur le fait que pour la formation on ne fait qu'apprendre, tandis que pour le milieu professionnel il faut prendre ses responsabilités et agir.

Après avoir énoncé les acquis techniques nous allons voir du côté des acquis humains.

**4. Les acquis humains :**

Grâce à ce stage, nous avons pu entrer dans le domaine du professionnalisme, nous avons acquis les aspects humains suivants :

- le sens de la responsabilité et de la rigueur : la clé de la réussite de l'Entreprise repose sur ce point.
- La cohésion : c'est-à-dire les entraides, joue un rôle très important au sein de l'Entreprise, les employés administratifs servent d'exemple sur ce point.
- la communication : le stage nous a permis de mettre à l'épreuve notre aptitude relationnelle et communicative, cela a été une opportunité pour améliorer notre méthode de communication.

Etant donné que c'est notre deuxième expérience dans une Entreprise, il ne nous a pas été trop difficile de nous adapter au milieu professionnel. Cependant, il nous a fallu à nouveau agir en tant qu'employée, en d'autre terme raisonner différemment qu'un étudiant.

## **PARTIE II ETUDE ET ANALYSE DE L'ORGANISATION.**

### **PROPOSITION D'ACTIONS.**

#### **Chapitre 1. Organisations existantes chez MSM :**

##### **Section 1. Organisation Administrative :**

###### **1. La Direction Générale :**

###### **1.1. Le Directeur Général :**

Il assure la politique et la stratégie de la société :

- définit la politique et les objectifs qualités
- veille à leur diffusion dans l'Entreprise
- définit l'engagement de la société sur le respect de la qualité et l'efficacité

Ses responsabilités :

- diriger et animer les comités de direction en particulier sur état d'avancement des actions correctives et préventives initiées
- faire le point sur l'efficacité du système qualité en collaboration avec le Directeur Qualité et les autres cadres
- élaborer l'organisation générale de l'Entreprise
- définir et mettre en place les ressources humaines, matériels et financiers nécessaires à la démarche du système qualité
- approuver les procédures et modes opératoires qualité
- superviser les audits de fonctionnement

###### **1.2. L'Assistante de Direction :**

Elle a pour fonction de :

- rendre publique les directives énoncées par la Direction Générale.
- transférer au Responsable des Ressources Humaines tout dossier de personnel au besoin d'une décision de la Direction Générale ou comité de direction.
- traiter le courrier arrivé et départ de chaque service concerné

**2. La Direction Administrative et Financière :**

**2.1. Le Directeur Administratif et Financier :**

Responsable des études financières de l'Entreprise, le Directeur Administratif et Financier assure la tenue, le suivi et la mise à jour des états financiers journaliers ainsi que le mouvement de la trésorerie.

Il a sous son autorité les acteurs suivants :

**2.2. Le contrôleur de gestion :**

Sa mission consiste à :

- superviser le mouvement de stock de la société en maîtrisant les coûts et les caractéristiques des matières premières par rapport à la typologie de la clientèle de la MSM.
- évaluer et contrôler la situation de production aux niveaux du taux de gâches de chaque Ordre de Fabrication.
- effectuer les contrats de transport
- planifier et contrôler la gestion du parc de voiture (étude et évaluation de la consommation...)
- préparer l'état financier (flash)

**2.3. L'agent comptable :**

Sa mission est de :

- établir et finaliser l'état financier
- établir la situation de la trésorerie
- assurer le rapprochement bancaire
- suivre le calendrier fiscal
- saisir les factures imports et les pièces des banques
- régler les fournisseurs.

**2.4. Le Responsable d'approvisionnement :**

Son rôle est de :

- se charger de l'achat des matières premières importées. La pertinence de sa fonction réside dans le traitement du dossier allant de la commande des marchandises jusqu'à leur livraison dans les magasins de MSM.
- élaborer un budget relatif aux commandes de fournitures essentielles au bon fonctionnement de l'Entreprise.

**2.5. Le Responsable des Ressources Humaines :**

Il a pour fonction d'assurer :

- le paiement du salaire du personnel à chaque fin de mois
- la gestion du mouvement du personnel
- la sécurité du personnel à travers la souscription d'une assurance auprès d'une agence d'assurance
- la régularité de la cotisation sociale du personnel vis-à-vis de la CNaPS
- la couverture sanitaire par adhésion du personnel à l'OSTIE.

### 3. La Direction Marketing et Ventes :

#### 3.1. Le Directeur Marketing :

Le Responsable Marketing a pour mission de veiller au maintien de la qualité cible qui consiste à assurer les fonctions suivantes :

- Les Fonctions Principales :

- élaborer des stratégies donnant forme aux approches scientifiques opérées lors d'une conquête de marché :
- assurer une planification des activités en vue d'anticiper la réalisation des activités
- coordonner les plans d'action afin de s'adhérer à la planification des activités à réaliser
- contrôler les moyens d'actions réalisés par rapport aux objectifs fixés à l'avance.

- Les Fonctions Ponctuelles :

Dans cette partie, le Responsable Marketing aura à s'atteler sur les études de marché à réaliser afin de permettre à l'Entreprise de :

- faire face à un environnement concurrentiel
- saisir les opportunités ainsi que les menaces qui se présentent sur le marché industriel.

#### 3.2. Les commerciaux :

Ils réalisent la négociation et éventuellement la conclusion des ventes dans le cadre d'instructions données. Ils assurent le suivi de la clientèle dès la réception des commandes jusqu'à la livraison du produit. L'agent commercial fait partie de la Force de Vente de l'Entreprise et doit se sentir impliqué dans la politique de celle-ci.

Les commerciaux assistent le Directeur Marketing Ventes pour le développement du chiffre d'affaires. En effet, leurs tâches sont les suivantes :

- représenter la société auprès des clients ;
- établir systématiquement après chaque visite une fiche pour la banque de données
- établir après chaque visite un rapport consultable à tout moment par ceux qui sont intéressés et concernés dans la société

-remplir la fiche de progrès sur les traitements des réclamations des clients en collaboration avec la Direction Qualité

-informer quotidiennement les clients de la situation de leurs commandes

Ainsi les moyens de contrôle de ces commerciaux sont les suivants:

-l'élaboration d'un tableau de bord pour l'évaluation et le suivi de la situation des clients en matière de commande : produits, devis....

-les études sur le marché porteur nouvellement traité

-l'étude des clients perdus (relance client).

-l'étude des tendances du marché et les conditions économiques locales

Ces outils sont des éléments de base servant à évaluer la situation de l'Entreprise par rapport à ses concurrents ainsi qu'à ses différents clients. De ce fait, cette procédure d'évaluation formelle implique le Responsable à élaborer des normes spécifiques et uniformes qui permettent de juger les résultats obtenus.

## Section 2. Organisation Sociale :

### 1. Présentation de la Gestion des Ressources Humaines :

#### 1.1. Vision globale :

La GRH est la gestion des hommes au travail. En tant qu'outils de production, ces hommes mettent en oeuvre leurs moyens physiques et intellectuels pour produire pour l'Entreprise. De ce fait, les hommes constituent des ressources importantes pour l'Entreprise, d'où la nécessité de bien les gérer, de les entretenir et de les maintenir en les motivant, en les rendant plus compétents et plus actifs afin d'atteindre l'objectif de l'Entreprise.

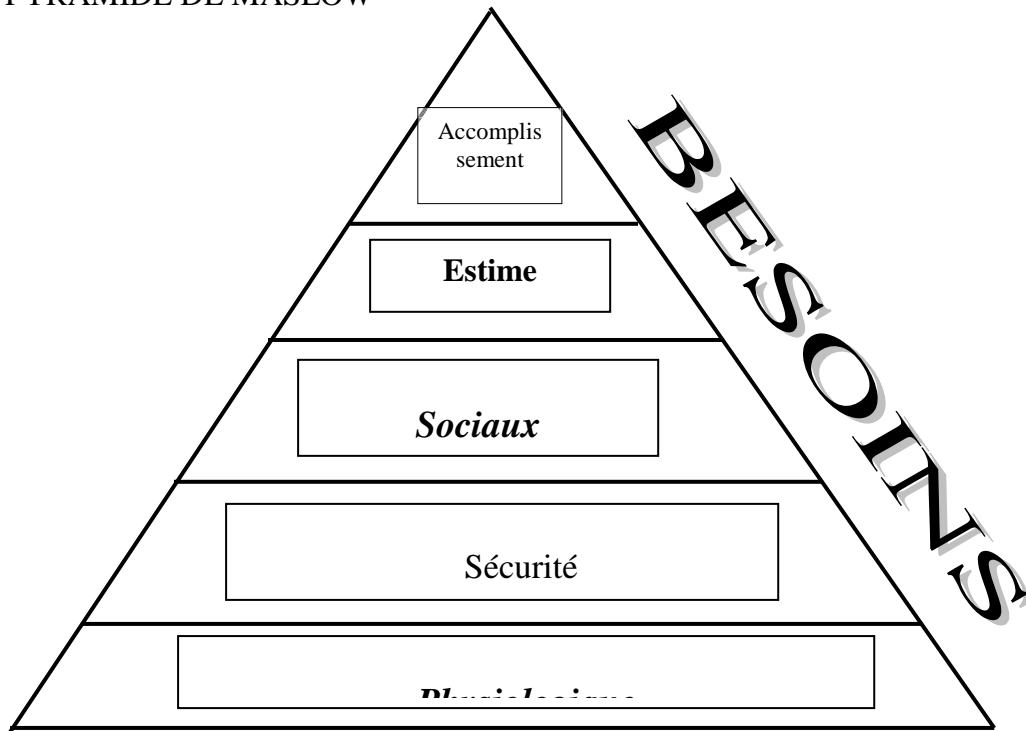
Mais il est à constater que la gestion de ces hommes ne se fait pas tout simplement en considérant l'homme en tant qu'objet (outil de production) mais aussi en tant que sujet. Cette gestion doit être faite en respectant la dignité des personnes. D'ailleurs, cette considération permet de bien motiver le personnel.

En un mot donc, pour que les objectifs de la GRH soient atteints, il faut valoriser les hommes au travail à travers l'homme « objet-sujet » qui consiste à ne pas négliger les considérations physiques, intellectuelles et morales de la personne.

Tous ces paramètres permettent de mieux comprendre et gérer les Ressources Humaines à partir des études axées sur les besoins selon la théorie de MASLOW présentée par la pyramide ci-après:



Figure1. PYRAMIDE DE MASLOW



1.2. Les missions et les tâches des gestionnaires des Ressources Humaines :

- Le service de sécurité : Il assure le bon déroulement des pointages, des fouilles, des surveillances des biens de la société (caméras de sécurité)
- Le service d'hygiène : Il s'occupe de la propreté dans toute l'usine.
- La Direction des Ressources Humaines est chargée principalement de la gestion administrative du personnel :
  - La paie du personnel :
    - collecte des éléments de paie auprès des unités : embauches, départs, absences, congés...
    - vérification de la cohérence de ces éléments et contrôle les états : les ordres de virement et les bulletins de paie.
    - contrôle des états nominatifs des déclarations fiscales (IGR) et sociales (CNaPS)
    - établissement du décompte des soldes de tout compte : salaires, congés, indemnités, retenues.
  - Gestion administrative du personnel du groupe :
    - tenue du fichier du personnel
    - suivi des échéances de contrat de travail (période d'essai, fin ou renouvellement du contrat)

## **Madagascar Stationery Manufacturers - MSM**

-suivi administratif des dossiers CNaPS avis d'embauchage, demande d'affiliation, déclaration d'accident de travail, avis de débauchage...

-tenue du registre du personnel

-gestion de la documentation interne du département des Ressources Humaines: définition de fonction, note de service...

Outre ces missions essentielles, le Responsable des Ressources Humaines a aussi comme tâche complémentaire :

-la gestion administrative du personnel du département : congés, récupérations.

-la gestion des Assurances : assurance « personnel » contre les accidents, assurance retraite du personnel.

### **2. Organisation, Gestion et Administration des Ressources Humaines :**

#### **2.1. Organisation de recrutement et Administration de l'embauche :**

##### **2.1.1. Organisation du recrutement :**

MSM effectue un recrutement en cas de vacance de poste ou en cas d'ouverture d'un poste. Il existe deux modes de recrutement:

##### **a) Le recrutement interne :**

Il consiste à proposer le poste pour les employés en cours de carrière. Le poste est proposé au salarié susceptible de répondre au profil souhaité.

Sa capacité peut être constatée en examinant ses dossiers et en analysant sa carrière professionnelle.

Le Responsable lui donne une lettre proposant l'offre. Le salarié bénéficiaire de l'offre peut effectuer un essai. Lorsqu'il se trouve engagé après cet essai, le Responsable notifie ce salarié et ce dernier prend le poste qui lui est offert.

##### **b) Le recrutement externe :**

S'il y a indisponibilité pour un changement de poste ou si le poste nécessite un apport externe, le groupe procède à ce type de recrutement.

Dans ce cas, l'offre rédigée par le Responsable est diffusée par les journaux, le cabinet de recrutement.

Les dossiers de candidature reçus sont triés et analysés par le Responsable. Les candidats qui répondent aux critères demandés sont convoqués pour un test et/ou un entretien dit « préliminaire ou entretien de sélection ». Cet entretien consiste à poser des questions afin de valoriser et d'évaluer la capacité des candidats.

Les candidats ayant satisfaits aux entretiens de sélection sont convoqués pour un « entretien approfondi » qui aboutira dans la majorité des cas à un « entretien d'embauche ».

Quant aux autres candidats qui n'ont pas été retenus, leurs candidatures sont classées parmi les dossiers des candidatures non retenus.

Il est à noter la présence des « candidatures spontanées », c'est-à-dire des personnes ayant déposé spontanément des demandes d'emplois sans qu'une offre soit annoncée. Pour mieux les consulter, il existe un cahier d'enregistrement de ces candidatures. Ainsi au cas où le groupe aurait besoin d'un agent en urgence, il peut consulter ce cahier et contacter rapidement la personne concernée pour un éventuel entretien.

#### 2.1.2. Administration de l'embauche :

##### a) Les formalités :

Dès que le candidat a réussi l'entretien, il est embauché avec un essai de trois mois renouvelable une fois et fait ensuite partie du personnel.

Une fiche de décision d'embauche (annexe 8-9) doit être remplie et envoyée au Responsable du personnel. Ces fiches permettent au Responsable des Ressources Humaines d'établir le contrat de travail. Il a aussi l'obligation d'affilier le nouveau recrue à la CNaPS en y envoyant un avis d'embauche ou une demande d'affiliation.

##### b) Formation du contrat de travail : (sous seing privé)

Pour marquer la volonté des deux parties (l'employé d'une part et l'employeur d'autre part) de travailler ensemble et en application des termes de la loi 94-029 du 25 août 1995 portant Code de travail, un contrat de travail doit être établi. Cette loi précise aussi que le contrat doit être fait par écrit car ce n'est pas non seulement une condition de validation des relations de travail (AD VALIDATEM) mais il est surtout une preuve (AD PROBATIONEM).

Il existe 2 types de contrat :

**b<sub>1</sub>) Le Contrat à Durée Déterminée :**

C'est un contrat dans lequel la date d'échéance des obligations des parties est prévue. Toute fois, les parties peuvent mettre fin au contrat avant l'arrivée du terme par accord de leurs deux volontés. L'expiration du contrat peut également intervenir avant terme en cas de faute lourde. Les parties ont la possibilité de renouveler le contrat parvenu à terme mais après deux renouvellements, le contrat à durée déterminée doit se transformer en contrat à durée indéterminée.

**b<sub>2</sub>) Le contrat à Durée Indéterminée :**

C'est un contrat dans lequel les parties n'ont aucun terme à leur engagement. Le contrat peut faire objet d'une rupture unilatérale sous respect de l'obligation des préavis.

**c) L'essai :**

**c<sub>1</sub>) Déroulement :**

Après signature du contrat, tout nouveau recruté commence à occuper son poste. Il doit effectuer une période d'essai de trois mois renouvelable une seule fois. A l'issue de la période d'essai, et selon l'appréciation du Responsable hiérarchique, l'essai peut être validé ou prorogé ou éventuellement non validé. Le Responsable a le droit de résilier le contrat d'essai sans donner un préavis. Il en est de même pour le salarié.

**c<sub>2</sub>) Suivi**

Il appartient au Responsable des Ressources Humaines de faire le suivi du délai d'essai de chaque agent recruté. En principe, la date de début de l'essai est l'embauche. Avant l'arrivée du terme de l'essai, le Responsable des Ressources Humaines avise le Responsable d'unité. Il lui demande sa décision pour l'engagement de l'employé ou non afin qu'il puisse régulariser le dossier de l'employé.

**3. Gestion des dossiers et fichier du personnel :**

**3.1. Le dossier personnel :**

Pour bien connaître les renseignements concernant chaque salarié, la constitution du dossier personnel est nécessaire. Les pièces à fournir dans ce dossier sont déjà mentionnées dans le contrat de travail. Chaque agent dispose une période bien déterminée pour constituer ce dossier.

Il existe une fiche de suivi de la réception de ces pièces administratives. Cette fiche présente les pièces reçues et les pièces manquantes que l'agent devra encore fournir. Elle est tenue à jour pour assurer le suivi du délai.

### 3.2. Fiche de fonction :

La fiche de fonction entre dans le cadre de la préparation de l'évaluation de poste. En effet, elle contient toutes les données et tous les objectifs à partir desquelles seront quantifiées les spécificités du poste. Ces valeurs seront utilisées lors de l'évaluation du poste. Dans cette fiche figure :

- la fonction de l'agent
- sa position dans la structure (ses supérieurs et ses subordonnés)
- ses relations fonctionnelles
- ses missions avec les activités significatives
- la localisation de son poste
- la liste des documents à utiliser
- les délégations de pouvoir

### 3.3. Fiche de congé, fiche de récupération :

#### 3.3.1 Fiche de congé :

Comme prévu dans le Code du travail art. 110, tous les salariés ont droit à un congé de 2,5 jours par mois soit 30 jours dans l'année.

Il est fortement recommandé de programmer les congés individuels pendant la saison de pluie où les volumes d'activité sont faibles.

A part ce congé prévu dans l'article 110, il y a aussi ce qu'on appelle les permissions exceptionnelles qui totalisent 10 jours dans l'année. Elles sont accordées lors d'un événement familial.

Pour faciliter le suivi des congés, il existe une fiche individuelle de congé (annexe 11) Cette fiche est visée par le chef hiérarchique. Selon les nécessités du service, ce dernier peut reporter ou modifier la date de départ en congé.

Le planning de congé est établi au début de l'année, au plus tard le 15 janvier de l'année en cours. A partir de cette fiche, le Responsable des Ressources Humaines établit le solde du droit de congé de chaque salarié à la fin de l'année.

#### 3.3.2. Fiche de récupération

La durée légale de travail est de 40 h par semaine. Les heures de travail au-delà de ces 40 h sont des heures supplémentaires par contre les chauffeurs exceptionnellement doivent travailler 48 h par semaine.

La durée des HS ne doit pas excéder 20 heures par semaine. La pratique des heures supplémentaires doit être autorisée par l'inspecteur de travail.

Une fiche de récupération (annexe 10) doit être remplie par le salarié.

#### 3.4. Tableau récapitulatif des absences :

Afin d'analyser le taux d'absentéisme du personnel, le Responsable établit un contrôle et un suivi à partir des jetons ( annexe 11).

#### 4. Gestion des charges sociales :

##### 4.1. Les dépenses sanitaires :

MSM prend en charge une partie des frais médicaux de ses salariés.

La fiche médicale individuelle représente l'état récapitulatif des dépenses de santé de l'agent (annexe 12). Il appartient au chef hiérarchique de remplir cette fiche après réception des factures médicales.

Le remboursement s'effectue jusqu'à 80% du montant de la consultation et de la facture médicale.

##### 4.2. Gestion des assurances « personnel » contre les accidents

Tous les travailleurs de la MSM sont affiliés à la CNaPS. La procédure appliquée est conforme au décret n° 69-145 du 26 avril 1945.

Le taux de cotisation est de 1 % de salaire brut et le taux patronal est de 13%.

Le tableau ci-après présente la période de paiement des cotisations à la CNaPS :

<b>Trimestre</b>	<b>Période de paiement</b>
1	Avril
2	Juillet
3	Octobre
4	Janvier

Les contreparties de ces cotisations sont des diverses prestations à savoir :

- l'allocation prénatale
- l'allocation de maternité l'allocation familiale
- la réparation pour accident de travail
- la pension de retraite
- l'aide funéraire

***L'octroi de ces prestations se fait sur présentation des fiches exigées par la CNaPS***

5. Gestion de carrière :

5.1. Gestion des sanctions :

5.1.1. Sanctions positives :

Les différentes sanctions données sont :

-La promotion : c'est le changement d'un poste de travail de catégorie inférieure en catégorie supérieure.

Ex : non cadre → cadre

-Le reclassement : changement de classification sans changement de catégorie.

Ex : 4A (Cat. II) → 4B (Cat. II)

-La mutation : changement de qualification et de département dans la même unité, la classification aussi change.

Ex : Dép. Administration → Dép. Production  
(Comptable) (Technicien)

5.1.2. Sanctions négatives :

Les salariés reçoivent une sanction négative lorsqu'ils commettent une faute professionnelle ou disciplinaire. Il existe une grille de sanctions selon la gravité de la faute commise :

- demande d'explication
- rappel à l'ordre
- avertissement écrit
- mise à pied de 1 à 15 jours
- rétrogradation
- licenciement

Ces différentes sanctions ont été élaborées avec la direction générale et les membres du délégué du personnel.

**5.2. Administration de la forme de départ**

La carrière du salarié se termine toujours par des formes de départs démission, licenciement, retraite ou décès.

Pour chaque forme de départ il y a des formalités administratives à respecter.

**5.2.1. Administration de la démission :**

La démission est le fait que l'employé décide de quitter l'Entreprise. Il doit dans ce cas respecter le délai de préavis en fonction de sa catégorie professionnelle et de son ancienneté .

Si le démissionnaire ne veut pas respecter le délai de préavis, il est tenu de verser à l'employeur une indemnité de préavis (IP).

$$IP = \text{Salaire brut} * \text{Nombre de jours de préavis} / 30$$

**5.2.2. Administration du licenciement :**

Dans cette forme de départ, c'est l'employeur qui prend l'initiative de rompre le contrat.

Le licenciement se fait selon la procédure suivante :

- convocation par écrit
- respect du droit à la défense du salarié par une faculté d'être assisté par une personne de son choix appartenant à l'Entreprise
- audition de la version du salaire
- PV de la convocation
- lettre de licenciement

**Remarque :** Lorsque le contrat est un CDD les 2 parties ne peuvent pas rompre le contrat avant le terme sauf en cas de faute lourde ou de convention entre les deux parties. De ce fait, l'initiateur de la rupture doit verser des dommages et intérêts à la victime.

Le licenciement ou la démission au cours de contrat d'un CDD est illégal.

Avant tout départ de salarié les formalités à établir sont :

- la lettre de licenciement : qui doit mentionner les motifs du licenciement.
- Le Solde de tout compte : qui devra apparaître tous les reliquats financiers dans le bulletin salarial.
- le certificat de travail : aucune mention négative qui peut porter préjudice au salarié ne doit y figurer.(annexe 13)

Ces trois pièces sont signées par la Direction Générale.

**5.2.3. Administration de la retraite :**



Le salarié qui atteint la limite d'âge prévu par la législation part à la retraite: 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes.

Il est à noter que le personnel à la MSM est encore jeune et que cette forme de départ est rare.

5.2.4. Administration du décès :

En cas de décès de l'employé, l'employeur effectue les formalités administratives à envoyer à l'assurance et à la CNaPS pour réclamation des primes.

6. Organisation du système de rémunération :

6.1. Définition de la rémunération :

La rémunération est la contrepartie du travail fourni par l'employé, octroyée par l'employeur périodiquement. C'est le point central qui lie les deux parties d'une part, l'employé qui reçoit la contrepartie de son travail et d'autre part, l'employeur qui remet au salarié la rémunération de ses efforts. Donc, en cas de non-exécution de travail aucun salaire n'est dû.

6.2. Mode de calcul du salaire de base :

Salaire de base mensuel = indice\*point d'indice\*heures de travail

6.3. Politique salariale :

Le montant du salaire de l'employé est fixé dès son embauche. MSM détermine le salaire, tout en respectant la grille en vigueur (voir calcul de salaire de base), à partir de la compétence du travailleur, de son diplôme de ses expériences, de sa formation. La classification (annexe 14) se fait aussi en fonction de ces critères d'où deux personnes de même titre peuvent avoir des salaires différents.

Pour motiver son personnel, MSM accorde des avantages :

- indemnité de transport, de logement...
- cantine

6.4. Etablissement de l'état de paie :

C'est l'assistant des Ressources Humaines chargé de la paie qui établit les états de paie, les ordres de virement, les fiches de paie de chaque salarié.

Le contenu de la fiche de paie (annexe 15)

6.5. Paiement du salaire :

L'état de paie, l'ordre de virement et la fiche de paie doivent être établis à partir de la première semaine de la fin du mois.

Les paiements se font par virement espèce, chèque ou virement bancaire et c'est l'Assistant des Ressources Humaines qui établit l'ordre de virement.

Remarque : les salariés ont droit aux avances spéciales.

### Section 3 : Organisation Commerciale :

Répondre aux attentes de la clientèle nécessite un outil qui permet de consolider ses parts de marché et d'affronter la concurrence. Ainsi, la responsabilité du commercial est d'atteindre un niveau d'efficacité qui permettra de contrôler la confiance des donneurs d'ordre actuels et d'ouvrir la porte de nouveaux clients.

#### 1. L'organisation commerciale :

Elle concerne le traitement des clients dès la passation des bons de commandes jusqu'à la livraison du produit.

##### 1.1. Demande d'un devis :

Lorsqu'on est en possession des maquettes d'exécution du travail à reproduire, l'étape suivante consiste à prendre contact avec l'imprimeur afin qu'il établisse un devis. Pour cela, connaître avec exactitude l'objet de la demande nécessite de procéder à une analyse technique complète sur les bases d'un questionnaire .

A la réception d'une demande de devis, le chargé clientèle enregistre sur la fiche communication interne afin de matérialiser la revue d'offre commerciale, les besoins exprimés du client, la qualité à deviser, le format fini de son produit à partir d'un modèle ou d'une maquette, la nature du support proposé, le nombre de couleurs à imprimer, les documents fournis par le client (CD, DISQUETTES, TEXTE, FILMS, SUPPORTS).

Il transmet cette fiche au « deviseur » pour lancer l'opération de devis qui se fait en 48 heures.

A son tour, le Responsable du devis « deviseur » établit une analyse technique de la demande, consulte sur le logiciel GESCOM les coûts des matières premières, il lance le calcul de devis sur le logiciel de devis GRAPHISOFT, enregistre le devis calculé sur un numéro généré par ce logiciel, visualise à l'écran la fiche technique de devis en prix et en temps. Ensuite, il transmet cette fiche au Directeur Commercial au Directeur Qualité pour un dernier contrôle.

MSM gère sur ordinateur les devis puis ouvre un dossier de fabrication par commande identifié par un numéro d'ordre de fabrication attribué par l'agent d'ordonnancement et lancement lors de l'enregistrement de la commande.

La demande de devis accompagnée de la fiche technique de devis sont transmises au Directeur Général ou au Directeur Marketing et Ventes qui fixe le prix de ventes, le mode de règlement, enregistre et signe sur la fiche technique de devis.

Le département Marketing et Ventes prépare la lettre de devis en s'appuyant sur le «document calcul de devis GRAPHISOFT». Le commercial vérifie de nouveau sur ordinateur tous les éléments du devis et rajoute les exigences du fournisseur vis à vis de son client :

- le modèle (qui accompagne le bon de commande)
- le prix de vente
- le prix de revient
- les conditions de règlement
- le délai nécessaire pour la fabrication à compter de la réception des films ou du bon à tirer signé.

Le département Marketing et Ventes édite la lettre de devis et l'adresse au client. Lorsqu'il y a transformation de devis en commande, on ouvre un dossier client qui contient le dossier devis avec le bon de commande.

#### 1.2. Traitement de la commande :

Après validation du prix de vente par la Direction Générale ou par la Direction Marketing et Ventes, on édite la lettre de confirmation du devis en mentionnant les exigences vis à vis du client, à savoir le modèle qui doit accompagner le bon de commande, le prix de vente, les conditions de règlement, le délai de la validité du devis, le délai nécessaire pour la réalisation de la commande dès réceptions des films et/ou du bon à tirer signé. Le département Marketing et Ventes, avant d'enregistrer les résultats obtenus sur la fiche, procède au contrôle des films en vérifiant :

- les textes par rapport aux données dans le bon à tirer signé par les clients
- le nombre des films correspondant au nombre de couleurs spécifiées dans le devis.

En cas d'anomalies, le client est informé afin de:

- lui retourner les films pour corrections
- les corriger chez le photographeur en sa présence
- lui proposer les corrections en interne en accord avec la production

Le département transmet ensuite les films accompagnés de la fiche à l'Agent de Coordination de Lancement qui les retransmet à son tour au Responsable Laboratoire les films accompagnés du dossier fabrication complet pour vérification de :

- l'exhaustivité des films par rapport au dossier de fabrication;
- l'état des trames, l'état des traits, existence des repères de coupe, les fonds perdus...

### 1.3. Expédition des produits finis :

MSM peut se charger de la livraison. Une fois la livraison effectuée que ce soit directement par lui ou par le biais d'un transporteur professionnel, MSM n'assume pas de responsabilité particulière.

A la réception de la quantité mise à ta disposition figurée dans le bon de réception des produits finis, la fiche chargée clientèle :

- vérifie et compte les articles reçus et les intègre dans le magasin des produits finis
- enlève la feuille blanche du carnet à souches et la transmet au contrôleur de gestion
- initie une fiche de stock pour cet article
- vérifie et compte les articles à livrer suivant la quantité commandée par le client ou suivant la quantité disponible
- met à jour les fiches de stocks
- édite le bon de livraison signé par les commerciaux et la facture sur le logiciel GESCOM et les fait signer par une des directions. (DG, DAF, DMKV)
- fait charger les marchandises par les manoeuvres en présences d'un agent de sécurité
- procède à l'expédition des marchandises.

### 1.4. Traitement des réclamations :

Il est à noter que MSM prend en considération les réclamations du client pour améliorer ainsi son taux de satisfaction. C'est le département du Marketing et ventes qui est le premier Responsable de cet engagement.

En effet, ce dernier est interlocuteur du client qui garantit la mise en oeuvre des actions décidées.

A la réception d'une réclamation, le département marketing et ventes enregistre la réclamation dans une fiche de progrès (annexe 16). Sauf pour les « produits tabacs », c'est le département qualité qui est le représentant.

Le département Marketing et Ventes informe le Directeur qualité de la réclamation transmettant le double de la fiche de progrès accompagné par la lettre de réclamation si il en existe.

## 2. La stratégie commerciale :

**2.1. Les produits :**

En choisissant l'impression industrielle, MSM tient le segment des industries utilisant les emballages à base de carton et des étiquettes que sont les industries agroalimentaires (SOCOLAIT), les sociétés de produits pharmaceutiques (OFAFA) et les industries de tabacs (SACIMEM), les sociétés de produits halieutiques (P.M.M)

Pour répondre à leur attente MSM a adopté :

- la norme internationale par la certification ISO 9001
- une démarche dans l'amélioration de la qualité de ses services en travaillant en collaboration avec une Entreprise étrangère
- un renforcement de la présence de MSM Maurice à Madagascar par l'intermédiaire de MULTIPACK, MSM est orientée vers les besoins des Entreprises franches textiles.

**2.2. Les prix :**

Actuellement la MSM pratique une politique de prix dégressive par tranche. Cela consiste à appliquer un prix inférieur pour chaque tranche supplémentaire d'un volume commandé par un client déterminé. Toutefois, elle n'applique pas le même prix de vente pour un produit semblable offert à plusieurs clients. Cette détermination de prix au coup par coup est liée au volume commandé, aux caractéristiques exigées du produit et à la diversité des produits commandés par le client.

Par ailleurs, pour fixer des prix compétitifs, MSM tient compte des prix des produits pratiqués par les concurrents (GRAPHOPRINT, MADPRINT...). Ainsi l'inflation des devises (Euro et Dollars) met en hausse les coûts des matières premières qui sont partiellement répercutées sur ses prix de vente: ce qui se traduit par un maintien du taux de contribution. Pour renforcer cette politique des prix, MSM mise sur la diminution de ses taux de gâche.

MSM se base sur des objectifs de contribution (prix de cession prix de matières premières) sur le volume des commandes à passer sur la crédibilité du client et sa fidélité. Ainsi, la société accorde des remises selon la classification des clients c'est-à-dire les gros clients /clients potentiels.

Les conditions de paiement sont en fonction du « type de clientèle ». Plus précisément, les réguliers disposent d'un crédit de paiement dans une date bien déterminée fixée par les deux parties. Quant aux clients ponctuels ayant des commandes de faibles quantités ou les clients ayant des incidents de paiement, deux modes de règlements sont possibles :

- 50% à la commande et 50% à la livraison
- 100% à la livraison.

**2.3. La distribution :**

Pour promouvoir ses produits, MSM a recours à ses propres charges de clientèle étant donné que les clients cibles se caractérisent par des industries avec des besoins spécifiques. Les chargés de clientèle ont des contacts directs avec les clients.

**2.4. La promotion :**

MSM organise des actions ciblées. Ainsi, un séminaire sur l'emballage et le conditionnement en partenariat avec l'Institut Française et du Conditionnement et le cabinet Action a été organisé. L'objectif est de proposer à ses gros clients une approche packaging plus professionnelle et plus adaptée aux exigences du marché.

**3. Analyse de la clientèle :**

La majorité de la demande de produits d'imprimerie provient des professionnels répartis dans les divers secteurs d'activités. Les demandes sont de plus en plus concentrées dans la capitale. Selon une étude faite par ATW consultants, ces professionnels se répartissent dans les secteurs suivants : Administration, agroalimentaire, institution financière, assurance et société de service, commerce, énergie, industries diverses, media ONG et organisme internationaux, pêche, santé, tourisme, hôtellerie, transport.

La clientèle de MSM est principalement constituée d'un nombre restreint d'industries ayant des volumes de commandes importants.

**3.1. Les clients des produits tabacs :**

MSM assure les différents emballages de cigarette de la SACIMEN. Il s'agit des ébauches de boîtes de cartouches, des couvertures, des étiquettes, des cachets de fermetures et des bouts de cartouches. Les produits de la SACIMEN constituent près de 60% du Chiffre d'affaire de la MSM.

La clientèle de MSM en matière de Tabac à chiquer « PARAKY » est composée de plusieurs fabricants comme PARAKY TSIMIZIVA, PARAKY SAMBATRA, PARAKY MAHERY.

**3.2. Les clients des produits Hors Tabac :**

**3.2.1. Les exportateurs des crevettes :**

La MSM approvisionne des boîtes de crevettes pour les Entreprises de pêches et d'aquaculture (AQUAMEN, PECHERIE DU MELAKY, SOMAPECHE, REFRIGEPECHE OUEST...).

**3.2.2. Les industries agroalimentaires :**

MSM fournit des étiquettes à coller sur les boîtes pour les industries agroalimentaires. Ces dernières constituent un marché important pour l'exportation et pour le marché local. (STAR, JB, TIKO, SOCOLAIT...)

**3.2.3. Autres :**

MSM fournit aussi des cartons de conditionnement mais en quantités négligeables pour de bon nombre de sociétés malgaches dans les domaines de la chocolaterie, de la pharmacie, de la savonnerie, de la publicité... (CHOCOLATERIE ROBERT, OFAFA,...)

Les gros clients de la MSM sont les Entreprises dans les secteurs de pêches et de tabacs.

**4. Analyse des fournisseurs :**

-Les fournisseurs étrangers sont les pays suivants :

SINGAPOUR

LA REUNION

BELGIQUE

SUEDE

LA HAVANE

AFRIQUE DU SUD

FRANCE

-les fournisseurs locaux sont les sociétés suivantes :

MAGRO

CHANDARANA

BRUNO AUDIER

SOTRANSCO

APMA

5. Analyse de la concurrence :

Les produits d'impression peuvent être classés en 5 catégories :

PARAMETRE	PRODUITS FOURNIS
Imprimerie industrielle	Les produits imprimés sont destinés à l'emballage et au conditionnement : étiquettes, boîtes, ....
Imprimerie de ville	Les produits imprimés sont des documents commerciaux et des documents de communications : factures, cartes, calendriers, brochures,...
Imprimerie spécialisée	Papier listing, chèque,....
Imprimerie publicitaire	C'est la production des affiches : société INJET
Imprimerie d'édition	Son activité s'oriente vers l'impression des journaux et des livres

Quant aux sociétés qui interviennent sur le même marché en tant que demandeurs ou offreurs, c'est-à-dire en tant que concurrents, GRAPHOPRINT est le plus grand concurrent de MSM.

Section 4 : Organisation de la production :

1. Missions et tâches :

1.1. Direction qualité :

Rattaché directement à la Direction Générale, le Directeur se trouve être le premier Responsable du maintien du système management qualité, ce terme recouvre tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients.

Il travaille en étroite collaboration avec les autres entités de l'Entreprise.

Ses responsabilités :

- élabore et suit le manuel des procédures
- assure la gestion du Manuel Qualité et du système documentaire qualité
- assiste la Direction dans l'élaboration de la politique de l'Entreprise



- élabore le planning d’audit interne
- participe et prépare les revues de direction
- s’assure de la mise en place de l’efficacité des actions correctives et préventives
- anime et fait le suivi du personnel qualité
- produit les états de gestion Industrielle (Flash technique mensuel)
- suit les principaux paramètres techniques aux fins de la fiabilité du logiciel de devis.
- applique la faisabilité de nouveaux emballages (conception, étude de formes,...) pour satisfaire les attentes et les besoins de ses clients et de faire face ainsi à la concurrence.

Sous sa supervision, il regroupe les acteurs suivants:

- Le gestionnaire industriel qui saisit habituellement les données informatives venant de la production dans le but de déterminer le coût réel des matières pour chaque Ordre de Fabrication et chaque machine, la saisie du taux de gâche réalisé à chaque étape de production,...
- P.A.O : assure le traitement des photos, de la mise en page et des illustrations vectorielles
- Le laboratoire : il assure le montage des films

- Définition du management qualité :

Le management de la qualité possède huit principes qui peuvent être utilisés par la direction pour mener l’organisme vers les meilleures performances.

L ‘orientation client: satisfaire les besoins et aller au devant des attentes des clients.

Leadership : créer et maintenir un environnement interne, permettant une bonne communication interne et une meilleure compréhension des objectifs de l’organisme par le personnel.

Implication du personnel : utiliser les aptitudes du personnel au profit de l’organisation à travers une motivation et une identification des ses performances.

Une approche processus: l’utilisation du processus permet d’atteindre un résultat avancé.

Management par approche système : identifier, comprendre et gérer les processus comme un système, participe à l’efficacité et à l’efficience de l’organisme.

Amélioration continue : l’amélioration de la performance doit être d’une manière continue.

Approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l’analyse des données et d’informations.

Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : les relations augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

**1.2. Direction Technique :**

Comme son titre l'indique, il est le Responsable du bon fonctionnement de la production entière. Cela en passant de la supervision de la production à l'approvisionnement des matières premières locales et internationales et finalement en anticipant les pannes des machines à travers les entretiens périodiques des machines.

A son actif, il aura à gérer les éléments suivants:

- La tenue d'une réunion journalière afin de mettre au courant les services concernés (Département Marketing et Ventes, Département Technique (Production), Département Qualité, Département Approvisionnement) les activités.
- La signature des bons d'achats de matières premières proposées par le Responsable des approvisionnements, en assurant en même temps la gestion du stock
- La visualisation sur terrain des travaux d'impression en cours de route.

**2. La démarche technique :**

MSM a développé un partenariat avec l'Ecole Supérieure Européenne de Packaging (E.S.E.P.A.C) qui lui envoie des étudiants stagiaires six mois par an. Ces étudiants participent à la formation du personnel de MSM ainsi que de ses clients. Ces actions permettent aussi de développer de nouveaux produits par une démarche professionnelle auprès des clients.

A travers cette démarche, nous allons décrire les échelons du produit de la clientèle jusqu'à la finition.

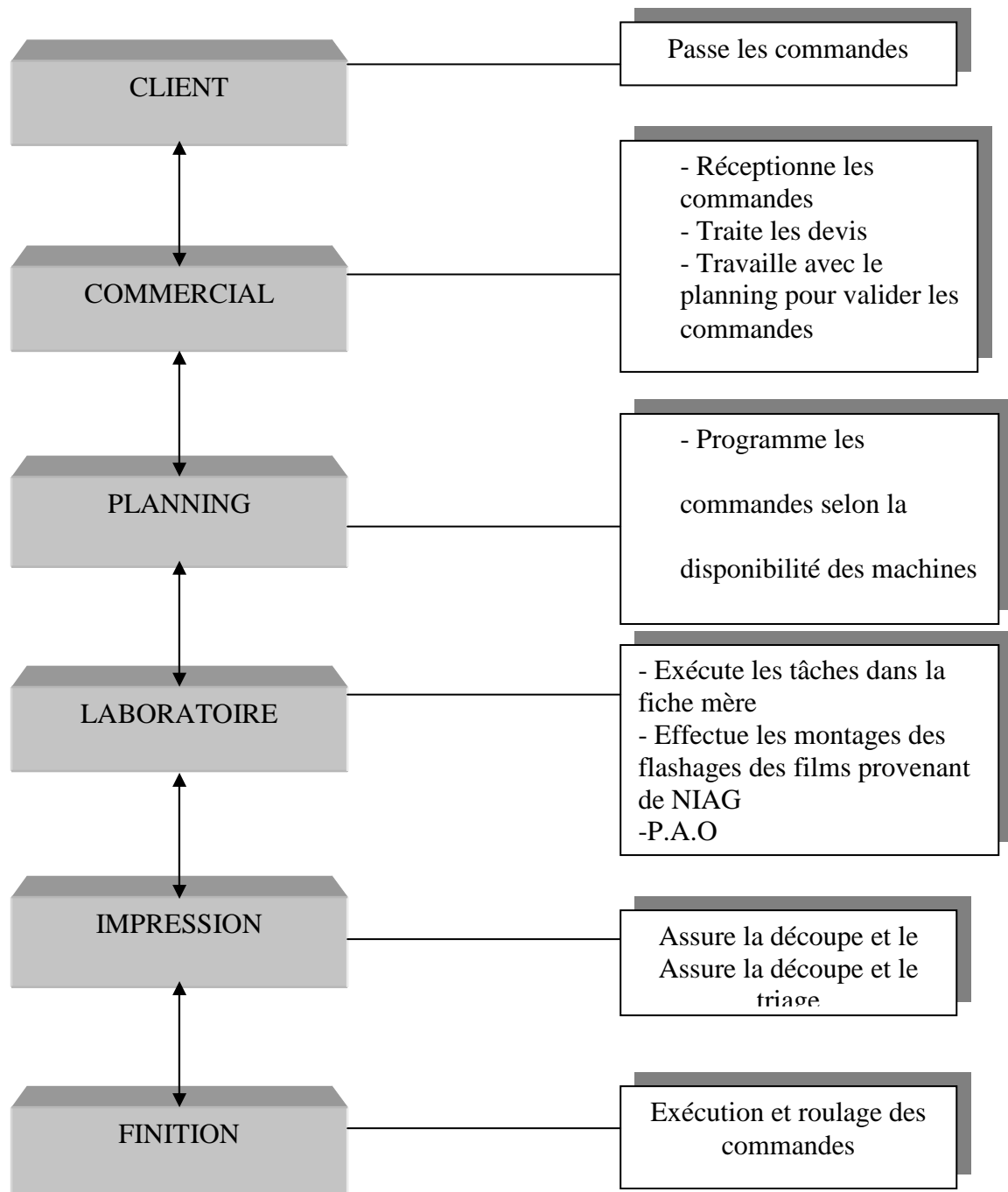


Figure 2. Démarche technique

### 3. Gestion des produits stockés :

Les principales matières premières utilisées par MSM sont les papiers et cartons pour imprimeries ainsi que les encres colles et des produits chimiques.

Pour déclencher la commande il faut connaître en premier lieu le stock des matières premières et les fournitures dans le magasin si on peut passer commande (inventaires périodiques).

Avant toute exécution de travaux d'impression, il existe chez MSM un véritable contrôle dès la réception des matières premières.

#### 4. Les équipements :

##### 4.1. Les matériels utilisés :

MSM utilise particulièrement le procédé d'impression OFFSET qui se base sur un double décalque de la forme d'impression sur le blanchet en caoutchouc, puis de celui-ci sur le papier.

L'utilisation de la flexographie, procédé d'impression avec forme en relief constitué de clichés souples en caoutchouc ou en plastique et utilisant des encres fluides à séchage rapide et aussi actualisée. En effet, cette technique a l'avantage de produire une bonne qualité d'impression avec des coûts et un taux de gâche réduits. Elle est essentiellement utilisée pour les sachets de tabacs à chiquer dont le taux de gâche en général est inférieur ou égal à 3%.

Mais elle utilise aussi différentes machines :

- les machines prépresses
- les machines de façonnage (papier et carton)
- les machines d'emballages
- les machines d'entretien
- les machines de manutention

**4.2. Analyse de la capacité de production par machine :**

PROCEDE D'IMPRESSION	CARACTERISTIQUES	FORMAT	CAPACITE DE PRODUCTION/HEURE
Printmaster	Machine d'impression quadrichromie	72*64 cm	10.000
Roland	Machine d'impression à quatre couleurs	102*91 cm	5.000
Bobst	Machine de découpe		4500
Sordz	Machine d'impression à 2 couleurs	74*64 cm	4.500
Flexographie	Machine d'impression		100.000
GTO	Machine d'impression à 1 couleur		6.000

**Chapitre 2. Forces et faiblesses :**

**1. Forces :**

Face à la concurrence actuelle, la MSM s'efforce d'organiser et de planifier afin de satisfaire ses clients. Cela a été récompensé par l'obtention de la certification Iso 9001. En effet, les concurrents sont nombreux donc la qualité s'impose sur le marché, ce qui met en avant une image positive de la société, rassurant ainsi les clients.

**1.1. Ressources matérielles :**

Grâce à sa capacité de production, elle a des matériels adéquats pour la réalisation de ses commandes. La concurrence qui devient rude dans le domaine de l'imprimerie contraint l'Entreprise à être vigilante du point de vue technologique.

Outre l'utilisation de matériels de précision, l'Entreprise dispose d'autres atouts permettant de faire face à cette concurrence.

Durant notre stage au sein de la société MSM, nous avons distingué les points ci-après comme étant des facteurs améliorant la production et la qualité de service :

Elle possède un magasin de stockage de pièces de rechange pour la maintenance, ce qui permet la réparation immédiate des machines et d'éviter ainsi une panne durable afin de respecter le planning de production.

La société dispose de véhicules pour assurer ses livraisons et ses différentes courses.

Il dispose d'un matériel adéquat pour la réalisation et la création des traitements de fichiers, c'est le Programme Assisté par Ordinateur (PAO) avec des logiciels comme Illustrator, Photoshop. Cela évite les fréquents déplacements et minimise les sous-traitances chez NIAG.

Le traitement des états de paie se fait avec le logiciel SAGE, facilitant ainsi le travail du Gestionnaire des Ressources Humaines.

### 1.2. Ressources humaines :

L'équilibre du rapport production-effectif du personnel et l'embauche d'employés jeunes dynamiques, qualifiés et formés permettent à l'entreprise de maintenir la qualité qui répond aux normes internationales et à la demande des clients potentiels.

Néanmoins, afin de rentabiliser les coûts et de motiver ses employés, l'Entreprise donne d'abord la priorité aux employés compétents lorsqu'il y a une opportunité d'ouverture de poste.

Pour le recrutement externe, la nouvelle recrue peut apporter de nouvelles idées qui pourraient être bénéfiques pour l'Entreprise. Cela, grâce à la compétence et à la capacité de l'agent.

MSM propose à ses agents des formations qui permettent d'augmenter leur potentialité. A titre d'exemple, nous prendrons la formation pour l'usage du Plan Comptable Général 2005.

Elle propose un surplus par rapport à la grille salariale de l'Etat. En effet, le niveau de chaque employé dépend de ses atouts et de ses diplômes. Ainsi chacun est jugé en considération de ses compétences.

### 1.3. Stratégies Commerciales

#### 1.3.1. La stratégie de diversification :

La stratégie préconisée ici est une stratégie de développement non seulement du marché mais également des produits. Il s'agit de rechercher de nouveaux clients pour l'Entreprise et de conquérir des nouveaux marchés compte tenu des produits actuels. Cela permet l'extension de l'Entreprise.

#### 1.3.2. La stratégie de différenciation :

Afin de garder les clients et acquérir une plus grande part de marché dans le domaine de l'imprimerie, la production propose une qualité qui soit ressentie comme unique au niveau de l'ensemble du secteur de l'Imprimerie. Cela permet à la société d'affronter ces concurrents.

1.3.3. La stratégie d'écoute :

Elle permet de satisfaire la demande des clients qui est une force pour la vente. Pour cette politique, les commerciaux :

-établissent un climat de confiance avec les clients afin de les fidéliser.

-proposent une offre sur mesure après concordances des exigences afin d'améliorer la gestion et l'organisation du travail et la qualité du produit.

1.3.4. La stratégie des prix :

La politique de prix dégressive intéresse les clients et les encourage à augmenter la quantité commandée. Cela permet aussi à l'Entreprise d'accroître sa part de marché.

1.4. Stratégies Techniques :

1.4.1. La stratégie de coopération :

Il s'agit de s'affilier avec d'autres Imprimeries. L'objectif est d'échanger le savoir-faire pour pallier à la limite technologique.

Cela permet aux techniciens d'inculquer une nouvelle approche soit au niveau de l'impression soit au niveau de l'emballage (packaging).

1.4.2. La stratégie d'approvisionnement :

L'achat de matières premières à l'étranger permet à l'entreprise d'avoir plusieurs choix surtout en qualité. En achetant ses matières premières à l'extérieur, la MSM est à l'abri des marges majorées par les revendeurs locaux.

1.4.3. La stratégie de contrôle

Aussitôt livrées, les matières premières sont contrôlées. En effet, elles sont comparées au bon de commande et au bon de livraison avant leur entrée dans le magasin. Ensuite, à l'impression on les vérifie à partir des films et des bons à rouler. Enfin, à la finition elles sont triées et comptées pour l'évaluation quantitative et qualitative.

1.5. Innovation et leadership :

Elle dispose d'un site Web qui fait connaître l'Entreprise sur le marché mondial. La MSM est la seule imprimerie à utiliser le vernis UV et à produire des boîtes à fenêtre pour les produits halieutiques, ce qui la positionne comme leader sur le marché.

**1.6. Relation inter-direction :**

Comme MSM est une Entreprise Industrielle, elle effectue le travail selon un processus bien déterminé, chaque direction est ainsi en étroite collaboration les unes par rapports aux autres, animée d'un esprit d'équipe afin d'atteindre les objectifs communs de l'Entreprise.

**2. Faiblesses :**

**2.1. Organisation Administrative :**

Le souci de déséquilibrer la relation production-effectif du personnel qui entraîne l'accentuation des charges contraint les dirigeants à éviter les embauches ; ils ont opté pour une répartition des tâches. Pourtant cela perturbe la structure hiérarchique ; en effet, l'insuffisance de l'effectif de l'administration oblige certains employés à effectuer plusieurs tâches.

**2.2. Organisation Sociale :**

MSM en tant que certifié ISO 9001 devrait appliquer la procédure pour la qualification de ses employés. En effet, Le domaine de l'imprimerie nécessitant une précision et un respect des normes de qualités, il est indispensable de s'assurer de la compétence de chaque employé ; chaque département devrait effectuer une évaluation systématique de son personnel.

Depuis notre arrivée à la MSM, nous avons déjà eu deux (2) départs du personnel dus à une meilleure offre d'emploi. Effectivement, le personnel en tant que sujet se sent exploité. Il n'est donc pas motivé à cause de l'existence de certains paramètres qui ne sont pas respectés par l'employeur et qui explique en grande partie la décision de départ de certains salariés.

**3.3. Organisation Commerciale :**

Insuffisants du point de vue effectif, les commerciaux ne disposent pas de temps pour assurer certaines fonctions qui devraient leur être attribuées. Nous évoquerons à titre d'exemple la prospection, un outil permettant de déterminer les besoins de la clientèle.

Nous avons également constaté une mauvaise organisation matérielle au département Marketing et Ventes qui perturbe les processus de vente. L'inutilisation des infrastructures de classement de dossiers entraîne parfois la disparition de certains supports.

L'inflation au niveau du coût d'achat de la plupart des matières premières utilisées par la production, due à la dévalorisation du franc malgache, contraint l'entreprise à réajuster le prix de ses produits.

**2.4. Organisation de production :**



L'Entreprise doit maintenir sa certification ISO 9001. Or l'insuffisance voire l'inexistence d'autocontrôle a engendré des anomalies du point de vue quantitatif et qualitatif sur les produits qui ont été livrés. Les clients mécontents de ces erreurs ont fait de différentes réclamations. Afin d'éviter le retrait de la certification l'Entreprise a dû de baisser le prix de vente de ses produits, ce qui a entraîné des pertes importantes.

Des pertes imprévues dans le coût d'impression ont été provoquées suite à l'imprécision commise lors des éditions. Ces pertes sont souvent supérieures aux taux de gâche conventionnels.

Le maintien du certificat Iso 9001 exige l'application des procédures. Pourtant nous avons constaté que certaines de ces conditions ne sont pas respectées. A la distribution, le planning de livraison n'est pas assez respecté, entraînant des retards.

#### 2.5. Communication :

Malgré le développement de la technologie de pointe, la MSM n'exploite pas encore assez le sens de la valeur de ces marchés. Elle n'arrive pas à mettre en avant sa notoriété par le biais de son site Web, fort peu élaboré.

### **Chapitre 3. Propositions d'actions :**

#### 3.1. Organisation Administrative :

La Direction des Ressources Humaines devrait mettre à jour les fiches de fonction pour que les tâches soient réparties convenablement, ce qui permettrait de déterminer l'effectif optimal pour mener à bien la réalisation des objectifs de la MSM.

#### 3.2. Organisation Sociale :

L'Entreprise devrait créer une fiche d'évaluation dans laquelle chaque supérieur hiérarchique ferait la notation du salarié tous les 3 mois. La notation serait donnée sous forme de pourcentage selon des barèmes imposés. Les indicateurs varieraient selon la fonction et la responsabilité de l'agent. Ainsi, il sera possible de voir si le personnel a atteint son objectif.

### ***Madagascar Stationery Manufacturers - MSM***

Emploi	Indicateur 1	%	Indicateur 2	%	Indicateur 3	%	Total %
Technicien en surface	Propreté des locaux, tenue de travail	60	Gestion des outils de travail	20	Attitudes : discrétion, courtoisie...	20	100
Sécurité	Ponctualité, tenue de travail	30	Respect des procédures, instructions	50	Attitudes : discrétion, courtoisie...	20	100
Chauffeur	Conduite (sécurité, prudence) et attitudes (ponctualité, disponibilité, courtoisie)	40	Compétence technique : entretien et propreté	30	Respect des procédures, instructions, consignes	30	100
Directeurs	Autonomie	40	Capacité de suivi et d'encadrement	30	Fiabilité du travail	30	100
Magasinier	Organisation du travail	30	Respect des procédures	30	Fiabilité des informations	40	100
Agent administratif	Respect des délais	60	Fiabilité des informations	20	Organisation du travail	20	100
Département Production et qualité	Respect des délais	40	Qualité et organisation du travail	40	Respect des procédures	20	100
Maintenance	Entretien et réparation	30	Fiabilité des machines	40	Promptitude	30	100
Ressources Humaines	Respect des délais	60	Fiabilité des informations	20	Organisation du travail	20	100

Figure 3. Fiche d'évaluation

Pour que le travail soit motivant et effectué correctement, l'Entreprise devrait adopter la politique de la prime. Comme son nom l'indique, elle sera octroyée suivant la performance de chacun. Ainsi, le montant variera selon la notation donnée.

Mode de calcul :

- Si la note= 50%, il faudra l'amener /20 pour faciliter le calcul.

Donc  $50 \times 20 / 100 = 10$

→  $\text{Note} / 20 = 10$ , le montant de la prime = 10 % du salaire net

- Si Salaire Net = 500 000

→  $500\,000 \text{ fmg} \times 10\% = 50\,000 \text{ prime}$ . Donc le salaire fin du mois avec prime 550000 fmg.

### **3.3. Organisation Commerciale :**

Afin de remédier à la mauvaise exécution de certaines tâches, nous recommandons de recruter du personnel afin de connaître et de suivre les besoins du client.

Etant une Grande Imprimerie Industrielle, MSM doit posséder des infrastructures reflétant son image. C'est pourquoi nous conseillons au département Marketing et Ventes, qui incarne l'image de l'entreprise auprès des clients, une meilleure présentation de ses bureaux. (étagères, armoires, utilisation de classeurs et non des dossiers car les feuilles peuvent s'envoler...). Il est à noter que cela peut aussi se faire dans les autres départements.

#### 3.4. Organisation de la production :

Pour que la qualité prime dans le département production, il est préférable que chaque étape de la conception du produit soit contrôlée. Nous proposons donc des sanctions négatives lors d'une faute grave, de manière à ce que les employés prennent à cœur leurs tâches. Ainsi s'il y avait suivi dès la conception du produit, le département qualité ne serait plus nécessaire.

#### 3.5. Communication :

Afin d'informer la clientèle de l'existence de nouveaux produits et des nouvelles offres commerciales, l'entreprise devrait actualiser son site Web.

Nous suggérons aussi une maintenance systématique du réseau informatique afin de pallier aux pannes, étant donné que la plupart des tâches s'effectuent sur des logiciels. Il serait également préférable lors des embauches de recruter des candidats polyvalents ayant des connaissances en technique informatique.

## **CONCLUSION**

L'évolution de l'environnement et le changement du besoin de l'entreprise obligent les dirigeants à améliorer le système de contrôle interne existant.

L'union des efforts vers le même objectif, la protection des valeurs actives de la société, la fiabilité et la qualité du système de traitement des informations financières et comptables, ainsi que le respect des politiques et instructions provenant des directions, reposent sur la qualité de ce système de contrôle interne.

Pour la MSM, les forces du contrôle interne sont constituées par la mise à jour de la petite caisse, le pré numérotation des documents et des pièces comptables, et l'existence des différents contrôles d'opérations.

Cependant, le système de contrôle interne actuel ne garantit pas une protection totale des patrimoines, ni des conformités aux instructions de la direction.

Pour éviter les risques coûteux et inhérents au mauvais système de contrôle interne, nous proposons au dirigeant de la MSM d'un côté d'analyser les faiblesses du système de contrôle interne appliqué, et de l'autre côté de porter une attention sur les recommandations que nous avons avancées dans ce présent ouvrage.

Nous n'avons étudié que le cycle trésorerie parmi les autres cycles d'opérations existants en raison de son importance sur le déroulement de l'activité de l'entreprise.

Cette analyse n'est donc complète pour porter une estimation sur toutes les opérations effectuées par l'entreprise.

Afin de juger de l'image de la société, il est toujours souhaitable d'évaluer et de porter une appréciation des comptes de la société à l'aide d'un audit externe

## **LISTE DES FIGURES**

Schéma N° 1 : <i>Organigramme</i> .....	page 13
Schéma N° 2 : <i>Travaux technique</i> .....	page 21
Schéma N° 3 : <i>Circuit commercial de la M S M</i> .....	page 25
Schéma N° 4 : <i>Les arts graphiques et les industries graphiques</i> .....	page 29
Schéma N° 5 : <i>Technique de production</i> .....	page 30
Schéma N° 6 : <i>Circuit des documents pour « Achat local »</i> .....	page 57
Schéma N° 7 : <i>Circuit des documents pour « Achat à l'étranger »</i> ....	page 59
Schéma N° 8 : <i>Nouvel organigramme</i> .....	page 91

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau N° 1 : <i>Catégorie des imprimeries</i> .....	page 27
Tableau N° 2 : <i>Répartition des clients selon leur secteur d'activité</i> .....	page 31
Tableau N° 3 : <i>Les fournisseurs étrangers</i> .....	page 32
Tableau N° 4 : <i>Analyse de marché</i> .....	page 33
Tableau N° 5 : <i>Observation d'un mauvais système de contrôle interne</i> .....	page 37
Tableau N° 6 : <i>Compte de résultat</i> .....	page 48
Tableau N° 7 : <i>Bilan au 31/10/06</i> .....	page 49, 50, 51
Tableau N° 8 : <i>Bilan financier</i> ... ..	page 52
Tableau N° 9 : <i>Calcul de FR, BFR, et T</i> .....	page 52
Tableau N° 10 : <i>Procédure vente</i> .....	page 63
<i>Questionnaires pour le cycle trésorerie dépense</i> .....	page 67 à 71
<i>Test de permanence pour le cycle trésorerie dépense</i> .....	page 77
<i>Questionnaires pour le cycle trésorerie recette</i> .....	page 79 à 84
<i>Test de permanence pour le cycle trésorerie recette</i> .....	page 88

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES GENERAUX**

- ❖ BENEDICT GUY et KERAVEL RINE., *Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit*, Paris : Edition Faucher, 1999.
- ❖ CHEVALIER GILES et HOULE YVON. , *Expert comptable et la mission de vérification*, Montréal : 1<sup>er</sup> Trimestre 1984.
- ❖ LIONNEL COLLINS et GERARD VALIN. , *Audit et contrôle interne*, DALLOZ, 4<sup>e</sup> édition Juillet 1992 .
- ❖ CLAUDE ALAZARD et SABINE SEPARI, *Le contrôle de gestion*, Paris : DUNOD, 5<sup>e</sup> Edition, 2001.

### **COURS**

- ❖ Mr MIHA ANTOINE DE PADOU, La révision comptable, 3<sup>e</sup> année Gestion 2004 et 4<sup>e</sup> année Gestion 2005

### **AUTRES**

- ❖ Le Conseil Supérieur de la Comptabilité (CSC), l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar (OECFM) et l'Institut National de la statistique (INSTAT), « *Plan Comptable Général 2005* », Décret N°2004-272 du 18 février 2004.
- ❖ *Dictionnaire HACHETTE encyclopédique*, Paris, Edition 2002
- ❖ *Dictionnaire LAROUSSE*, France, Edition 1997.
- ❖ [http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit\\_interne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne)
- ❖ [geronim.free.fr/compta/glossaire/glossaire.htm](http://geronim.free.fr/compta/glossaire/glossaire.htm)
- ❖ [www.pcaob./lexique.compta.htm](http://www.pcaob./lexique.compta.htm)

# ANNEXES



[illegible]

Page .....

## Date :.... /.../ ....

[illegible]

91

[illegible]

92

[illegible]

93

# M.S.M Madagascar

Imprimerie et Packaging

## ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE AU 30/ .../....

Banque : .....

N° de Compte : .....

Compte BNI à la MSM				Compte de la MSM à la BNI			
Date	Opération	Montant		Date	Opération	Montant	
		Débit	Crédit			Débit	Crédit
	Solde débiteur	.....			Solde créditeur		.....
	Nouveau Solde débiteur		X		Nouveau Solde créditeur	X	
TOTAL				TOTAL			

Page : .....

# CAHIER DE TRANSMISSION

## CHEQUES EMIS

**Banque :**

**Numéro de compte :**

[illegible]

Page.....

**DEMANDE DE DEPLACEMENT EN TAXI**

DATE :

Direction :

Demandeur :

Visa Contrôleur de Gestion :

☐

Absence et/ou retard dépôt : Demande de Véhicule

☐

Absence de Voiture

☐

Indemnité (travail tardif et/ou week end)

☐

Autres

Heure de Départ :

MOTIF si Autres :

Direction  
**Bon pour Accord**

---

**REGULARISATION DEPLACEMENT EN TAXI**

**MGA**

Montant en lettre :

MOTIF

ITINERAIRE

Numéro voiture :

Demandeur

Donneur d'ordre  
Chef hiérarchique

Direction



## BON DE RECEPTION

N° .....

Date : ...../...../.....

Fournisseur : .....

Réf BC : .....

Réf BL : .....

REF. PRODUITS	DESIGNATIONS	UNITE	QUANTITE

Magasinier

Le Livreur

L'Utilisateur





## DEMANDE D'ACHAT

N° .....

Demandeur : .....

Service : .....

Date : .... / .... / .....

DESIGNATIONS DES MATIERES	REFERENCE	QUANTITE	UNITE	STOCK ACTUEL	OBSERVATION

Visa Demandeur

Visa Sce Appro

Visa Responsable