

# SOMMAIRE

**Remerciements**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Liste des schémas**

**Introduction**

**Première Partie : Généralités**

**Chapitre I : Présentation de la société VANILLE MAD**

Section 1 : Historique de la société

Section 2 : Structure organisationnelle

Section 3 : Description du service comptabilité

Section 4 : Activités et Missions de la société VANILLE MAD

**Chapitre II : Théorie sur l’outil de Gestion « contrôle interne »**

Section 1 : Définitions du contrôle interne

Section 2 : Objectifs du contrôle interne

Section 3 : Les caractéristiques et principes du contrôle interne

Section 4 : Les éléments de base du contrôle interne

**Deuxième Partie : Analyse critique de la situation**

**Chapitre I : Analyse des procédures comptables de la société**

Section 1 : Etude du cycle achat de produits de la société

Section 2 : Analyse du cycle stocks et traitement

Section 3 : Analyse du cycle vente

Section 4 : Analyse du cycle paie

**Chapitre II : Evaluation du système de contrôle interne de la société VANILLE**

**MAD**

Section 1 : Problèmes rencontrés à l’organisation

Section 2 : Non séparation des fonctions

**Chapitre III : Evaluation des différents cycles**

Section 1 : Evaluation au niveau du cycle achat

Section 2 : Evaluation sur le cycle de revenu

Section 3 : Evaluation sur le cycle stocks et productions

Section 4 : Evaluation sur le cycle paie et re rémunération

**Troisième Partie : Proposition des solutions et recommandations**

## **Chapitre I : Propositions des solutions**

Section 1 : Formalisation du schéma d'organisation

Section 2 : Solution de non séparation de fonctions

Section 3 : Mise en place d'une demande d'achat

Section 4 : Solution de risques en absence de comptabilité analytique

## **Chapitre II : Résultats attendus**

Section 1 : Résultats financiers

Section 2 : Résultats sociaux

Section 3 : Résultats économiques

Section 4 : Recommandations générales

Conclusion générale

Bibliographie

Annexe

Table des matières

## Liste des abréviations

BLR : Boucle Locale Radio

DTS : Data Télécom Service

LL : Liaison Louée

MAP : Madagascar Action Plan

NIF : Numéro d'identité fiscal

N° Stat : Numéro statistique

PU : Prix unitaire

PDG : Président de la direction générale

Qté : Quantité

SA : Société Anonyme

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

## *Introduction*

Le développement d'un pays est fondamentalement lié à l'essor de son économie. Mais rien ne se conçoit sans que tout un chacun s'y engage activement dans tous les domaines. En effet, l'épanouissement économique est l'un des objectifs que se donne le gouvernement Malagasy dans l'adoption du document stratégique du MAP qu'il s'appuie notamment sur le développement du secteur privé.

Ce qui explique donc l'importance du dernier pour la bonne marche d'une entité au niveau national. La politique gouvernementale Malagasy coïncide donc avec notre domaine d'analyse.

Afin atteindre l'objectif général d'une société, il ne suffit de mettre tout simplement la confiance à l'expérience et l'effort des personnels œuvrant ensemble par sa réalisation cela consiste à établir des méthodes de travail bien définies conformément aux politiques générales de la société. De ce fait, pour avoir de résultats fiables et rentables pour chaque opération, il serait mieux de mettre un outil de gestion comme une balise de vérification et de contrôle. Le contrôle interne tant qu'outil primordial de gestion dans un système d'organisation renferme justement cette idée de vérification et de contrôle.

La conception de cet outil dans le cadre de l'organisation assure donc un succès de travail professionnel flagrant pour chaque service et favorise à l'atteinte de l'objectif de la société.

Depuis quelques années, la notion du contrôle interne a pénétré dans le domaine de l'activité économique aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement, que ce soit le secteur public ou également celui du privé.

Le contrôle interne c'est un système permanent au sein d'une entreprise pour avoir l'efficience à chaque opération effectuée contribuant à la réalisation du but escompte avec un minimum des coûts. Le contrôle interne à son origine dans la traduction du terme anglo-saxon « internal control » dont le sens se résume plutôt à « maîtrise interne ».

Il en résulte une certaine incompréhension de la nature même du contrôle interne par le personnel opérationnel de l'entreprise. Plusieurs définitions embrassent une nuance sur le contrôle interne et on peut en déduire une définition du contrôle interne en étant : « c'est l'ensemble des mesures, des lignes directives ou des mécanismes de contrôle établis par la direction en vue de faciliter la réalisation de son objectif ».

Il est à noter qu'on a effectué notre stage auprès de la société VANILLE MAD. On a cadré nos recherches et analyses sur le contrôle interne, en fonction des connaissances et expériences acquises tout au long de notre cursus.

Ainsi, nous avons choisi d'intituler le thème du présent mémoire :

**« Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne.  
Cas de la société VANILLE MAD ».**

La problématique qu'on essaie de soulever est la suivante : quel moyen une société doit-elle adopter afin d'atteindre ses principaux objectifs ?

L'intérêt de ce sujet réside dans le fait que la présence d'un système de contrôle interne bien défini au sein d'une entité est très importante vue qu'elle permet d'aider le chef d'entreprise dans ses rôles de dirigeant et d'assurer le bon fonctionnement de la gestion.

En effet, cela permet à l'entreprise de mieux pallier les lacunes de chaque fonction, d'optimiser, l'emploi des ressources disponibles et d'obtenir des informations fiables et adéquates dans chaque service.

Les connaissances théoriques que nous avons acquises durant notre cursus universitaire nous ont permis d'être plus objectif pour la conduite de cette étude.

Pour combler les pratiques effectuées pendant notre stage au sein de la société VANILLE MAD, nous avons fait recours à d'autres moyens :

\_des interviews par des questions de contrôle interne auprès de la société, afin de recueillir toutes les informations nécessaires ;

\_une consultation d'ouvrages auprès de divers centres de documentation (CITE, Bibliothèque universitaire, Internet,...) des documents auprès de la société.

Afin bien étayer notre développement, on a divisé le plan de notre étude en trois parties :

•la première partie de nos travaux de recherche se rapporte sur les généralités. Elle sera divisée en deux chapitres qui comprendront essentiellement la présentation de la société, dans laquelle on a effectué notre stage et la théorie sur l'outil de contrôle interne ; qu'on a choisi comme thème d'étude.

•dans la deuxième partie, nous analysons les cycles et les problèmes liés dans la société. Nous allons les classer dans trois chapitres.

•Dans la troisième partie, diverses solutions relatives aux problèmes cités ci-dessus seront proposées. Y seront ajoutés, les résultats attendus, et quelques recommandations. La finalité de ce mémoire est la conclusion générale.

**PREMIERE PARTIE :**  
**GENERALITES**

Rapport-Gratuit.com

## **Chapitre I : Présentation de la société VANILLE MAD**

Ce premier chapitre nous permettra d'avoir un aperçu global de la société VANILLE MAD, pour ce faire trois sections seront étudiées à savoir l'historique de la société, sa structure organisationnelle, ses activités et missions.

### **Section 1 : Historique de la société VANILLE MAD**

Le groupe Trimeta est implanté à Madagascar depuis 1964 par la création de la première société TRIMETA fondée par la famille HG HRIDJEE , le groupe Trimeta a su au fil des années adapter sa structure organisationnelle selon le contexte et l'évolution des affaires. C'est ainsi que la première grande restructuration a été opérée en 1998 par la création de 3 pôles d'activités à la suite de la diversification des activités du groupe. Il s'agit :

***Du pôle Négoce :*** regroupant les sociétés exportatrices de produits locaux : Vanille Mad (vanilles) ; Madagascar Cloves (Girofles) et Biosave Madagascar (Huiles essentielles, poivre, baies roses, noix de cajou, cannelle,...).

***Du pôle Industrie :*** regroupant les sociétés industrielles spécialisées dans la fabrication de sacs et d'emballages : enduma S.A, Sacoplast S.A et Fitim S.A.

***Du pôle Immobilier et Tourisme :*** regroupant les sociétés Sim S.A, Simb S.A et Sacoplast hôtellerie qui gèrent d'une manière progressive le patrimoine immobilier du groupe dans toute l'île.

Rentrent dans ce domaine l'exploitation du centre commercial IKOPA CENTER, l'acquisition du complexe hôtellerie SOLIMOTEL et la construction d'une usine de fabrication de tabacs à Majunga.

Sur sa lancée à partir de l'année 2000, les nouvelles perspectives qui se présentaient ont poussé le groupe à investir davantage sur d'autres domaines d'activités : participation dans le capital de deux banques locales « BOA » et « BICM », intervention dans le domaine du transit par la création de la société «Trimeta Transit ».



Quatre secteurs d'activités furent alors créés impliquant la création d'une société sous holding par secteur d'activités (Trimeta Commodities pour le négoce ; Trimeta Investments pour les investissements ; Trimeta Industries pour l'industrie et Trimeta Real Estate pour l'immobilier et tourisme) et d'une société holding mère (Trimeta Finance). L'objectif étant de faire ressortir les résultats par secteur d'activités et le résultat global du groupe.

Et pour mieux maîtriser l'environnement international, le groupe a commencé à s'installer dans le monde entier.

Actuellement, il est présent à Singapour par l'intermédiaire de la société Trimeta Asia, à l'île Maurice par la société Roukia Trading, aux Etats-Unis par la société Vanilla Corporation of America « VCA », en Inde par la société Trimeta India et en France par l'ouverture imminente d'une société spécialisée dans le négoce (Eurospice).

La société VANILLE MAD a été créée en 1996 de juridique d'une société à responsabilité limitée (SARL) au capital initial de 20 000 000 Ariary qui a été augmenté récemment pour s'élever à 700 000 000 Ariary.

En 2006, son capital a été augmenté et ramené à 1 440 000 000 Ariary par une opération de fusion absorption des sociétés Madagascar Cloves, Trimeta Commodities et Biosave Madagascar par la société VANILLE MAD.

En 2007, une augmentation de capital par conversion de créances de TRIMETA FINANCE a été effectué et ramené le capital à 7 650 000 000 Ariary et VANILLE MAD a été transformé de forme juridique en société anonyme (S.A).

Aujourd'hui, VANILLE MAD est une société Anonyme au capital de 7 650 000 000 Ariary. La Direction Générale est située à Sarompody, Tanjombato Antananarivo et ayant deux agences à Tamatave et Sambava.

Toutes les données sont données par le Responsable Administratif de la société.

## **Identification :**

L'identification simplifiée de VANILLE MAD ou VANIMAD se présente comme suit :

<b>Raison sociale</b>	: VANILLE MAD
<b>Sigle</b>	: VANIMAD
<b>Statut juridique</b>	: Société Anonyme (SA)
<b>Capital</b>	: 7 650 000 000 Ariary
<b>Direction générale</b>	: Enceinte Enduma Sarompody, Tanjombato, Antananarivo
<b>Agence Tamatave</b>	: Zone Industrielle verrerie Tamatave
<b>Agence Sambava</b>	: Besopaka Antanifotsy Sambava
<b>Date de création</b>	: Juillet 1996
<b>N° STAT</b>	: 51216 72 2006 0 00034
<b>N.I.F</b>	: 105 001 534
<b>Tél</b>	: 22 461 02
<b>Fax</b>	: 22 460 91
<b>Email</b>	: Trimeta@trimeta.mg

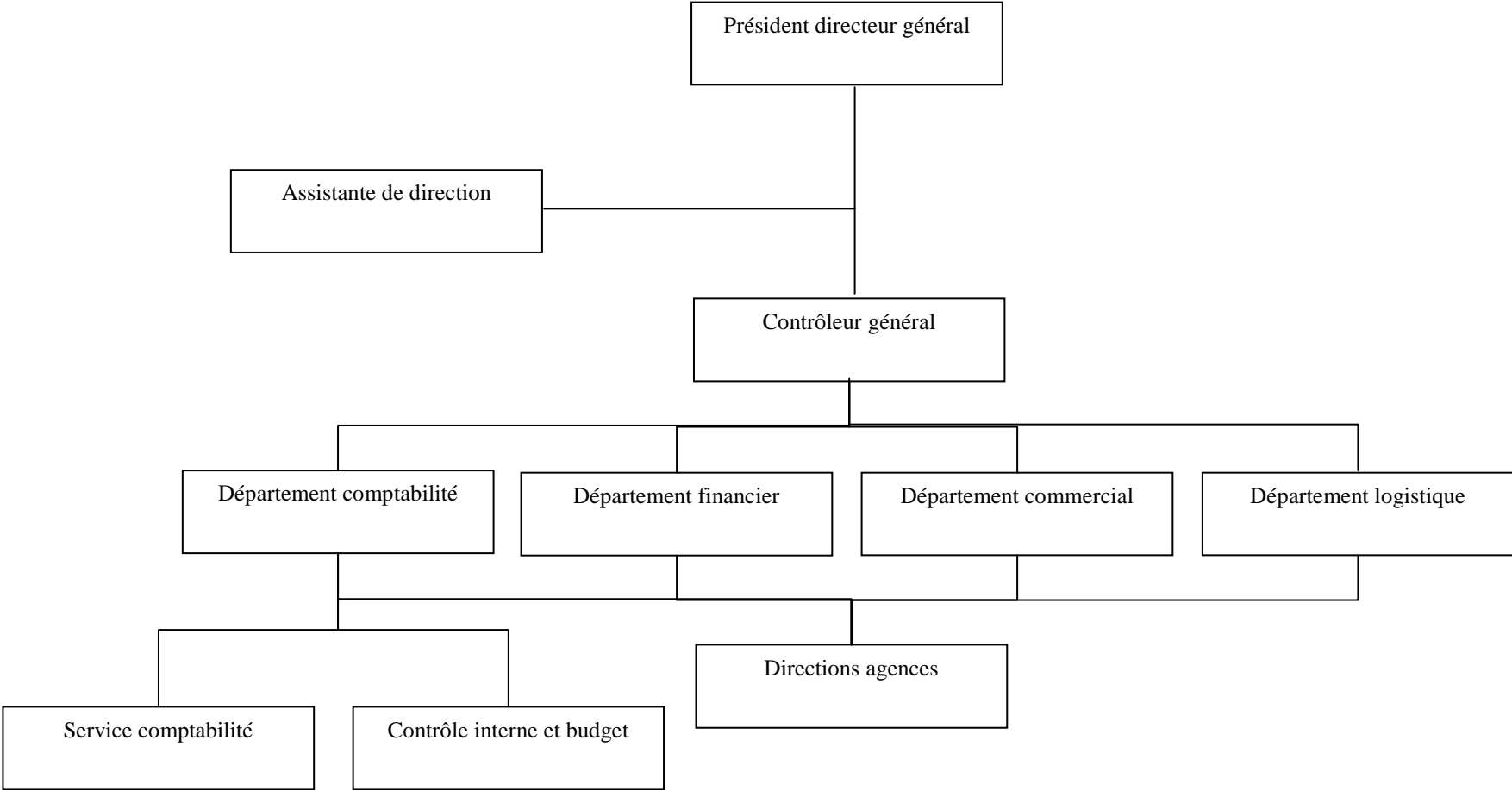
## **Section 2 : Structure organisationnelle**

Une organisation rigoureuse et systématique permet à l'entreprise d'avoir des meilleurs résultats ainsi qu'une circulation des informations. La société VANILLE MAD possède sa propre organisation structurelle tant au niveau hiérarchique qu'au niveau fonctionnelle dont nous allons voir.

### **2.1 : Organigramme :**

L'organigramme général de la société VANILLE MAD se présente comme suit :

**ORGANIGRAMME GENERALE DE LA SOCIETE VANILLE MAD**



Cet organigramme est donné par le Responsable Administratif de la société VANILLE MAD.

## 2.2 : Description des niveaux hiérarchiques

Cet organigramme est une structure qui présente les divers services de la société VANILLE MAD ainsi que les personnes responsables tout en indiquant le rapport hiérarchique et fonctionnel existant entre eux.

En général, l'organigramme de la société présente trois niveaux hiérarchiques :

***La Direction*** : qui est composée par le président de directeur général, l'assistante de direction et le contrôleur général.

***Sous direction ou département*** : dans laquelle on trouve le chef de département comptabilité, le chef de département finances, les chefs des départements commerciales et les directeurs d'agences, le chef de département logistique.

***Et opérationnelle*** : ce sont les subordonnés et les personnels qui assurent toutes les activités de la société.

## 2.3 : Organes des fonctions

### 2.3.1 : Président de la direction générale (PDG)

Le président directeur général a en charge, et est garant de la pérennité de la société.

Il a trois missions :

Tout d'abord, il définit les politiques générales de la société. Ensuite, il oriente le plan d'investissement et de développement de la société. Et enfin, il établit le contrat aux clients. En effet, il coordonne les études d'investissement dans le cadre des procédures de la société.

### 2.3.2 : Assistante de direction

L'assistante de direction a pour mission d'assurer la réception et dispatching de tous les courriers dans la direction. Puis elle assiste le Président Directeur Général et le Contrôleur Général dans tous les travaux de la Direction. Et enfin, elle organise et coordonne les

rendez-vous, les voyages et déplacements, l'accueil et l'assistance des clients « Very Important Person ».

### 2.3.3 : Contrôleur général

Concernant le contrôleur général, c'est lui qui prend la place du Directeur Général. Il ne représente pas seulement la société vis-à-vis des tiers ; mais il a aussi un rôle de pivot dans l'organisation d'anticipation, de supervision, de contrôle et de l'élaboration de la stratégie et de la politique de la société. Il lui incombe de diriger et coordonner les activités d'exploitation ainsi que le plan de développement de la société conformément aux politiques générales. Il est responsable vis-à-vis du PDG de la bonne marche de l'exploitation ainsi que de la situation de la société et des prévisions et doit en produire un compte rendu fidèle.

A cet effet, il doit tout mettre en œuvre pour garantir à la société, entre autre : une croissance rentable définie par des objectifs chiffrés ; et le renforcement de sa position sur le marché.

### 2.3.4 : Chef du département comptabilité

En ce qui concerne le chef du département comptabilité, c'est lui qui assure la coordination et la régulation des comptabilités. Il veille aussi à l'application des procédures internes. Ainsi, il décèle les anomalies ; c'est-à-dire il suggère et met en œuvre les actions correctives.

Ce département comprend deux postes ; à savoir le contrôle interne et budget ; et la comptabilité.

#### ***Contrôle interne et budget***

Cette fonction est assurée par le chef de département. Ses attributions sont au nombre de cinq :

Premièrement, il assure la cohérence et l'adéquation des procédures des objectifs d'organisation de la société. Deuxièmement il détermine et propose les évolutions à apporter. Troisièmement ; il établit un tableau de bord mensuel appelé reporting. Quatrièmement ; c'est lui qui établit le budget annuel et triennal et analyse des écarts mensuels. Cinquièmement ; il effectue le suivi en permanence de la gestion des stocks.

Il nécessite un déplacement sur site en cas de besoin.

### ***Comptabilité :***

Cette fonction assure l'enregistrement des opérations et la tenue de la comptabilité de la société, à savoir :

- la comptabilité générale
- la comptabilité « clients » et « fournisseurs »
- la comptabilité « trésoreries »

Et aussi :

En effet, ce service établit les bilans et comptes de résultat périodiques de la société, ainsi que l'établissement des déclarations fiscales et sociales auprès des Administrations concernées.

#### 2.3.5 : Chef du département finances

Le financier a pour mission d'assurer l'équilibre financier de la société.

D'une part, il assume : la relation permanente avec les institutions financières locales et étrangères ; la gestion des financements bancaires et au respect des procédures de décaissement et encaissement ; le suivi des encaissements de rapatriement des devises et le contrôle systématique des agios et commissions bancaires.

D'autre part, il a comme rôle le dispatching des fonds en fonction des besoins de chaque agence ; l'analyse du reporting mensuel ; et la tenue du carnet de chèques, l'émission des chèques lors des paiements et la tenue et suivi de l'échéancier.

#### 2.3.6 : Chef du département commercial

Ce département a pour mission de contracter l'achat des produits et négocier le prix à l'achat auprès des collecteurs et/ou producteurs ; de suivre la tendance du marché sur le plan national et international ; de chercher et d'identifier les clients fiables ; de négocier le cycle de vente des produits envers les clients et de vendre les produits.

En, outre il assure la bonne marche de l'entreprise du côté commercial.

### 2.3.7 : Chef du département logistique

Il se charge de l'organisation de l'ensemble des opérations d'entretien courant et préventif ; puis de la maintenance en général des machines et des locaux ; et enfin de la gestion des fournitures, des matériels, des immobiliers et de véhicules.

### 2.3.8 : Directeur d'agence

Le directeur d'agence est le représentant de la société dans les régions.

Etant le premier responsable de son département, il est en contact permanence avec la Direction Générale. Il assure la bonne qualité des marchandises à l'entrée et supervise les activités et les personnels de l'agence.

Il se charge également de l'exécution des instructions émanant de la Direction Générale et autorise et valide tous décaissements au niveau des agences.

## **Section 3 : Description du service comptabilité**

Nous avons vu auparavant que le département comptabilité se présente deux postes de fonction : la comptabilité et le contrôle interne.

Notre analyse et recherche à travers nos travaux visent plus particulièrement le contrôle interne qui est assumé dans le département comptabilité.

Pour mieux déterminer le système de contrôle interne de la société VANILLE MAD il serait juste de faire tout d'abord une description du département comptabilité.

La comptabilité est une technique de traduction des faits sociaux, basée sur des règles juridiques ; économiques ; financiers et comptables. Elle consiste à la collecte des informations ou de données, à leur classement, à leur analyse, à leur imputation, à leur enregistrement dans des livres comptables et à l'établissement des états financiers devant refléter l'image fidèle de la situation du patrimoine de la société.

La comptabilité est une des fonctions très importantes au sein d'une société car elle représente en chiffre son patrimoine et sa rentabilité.

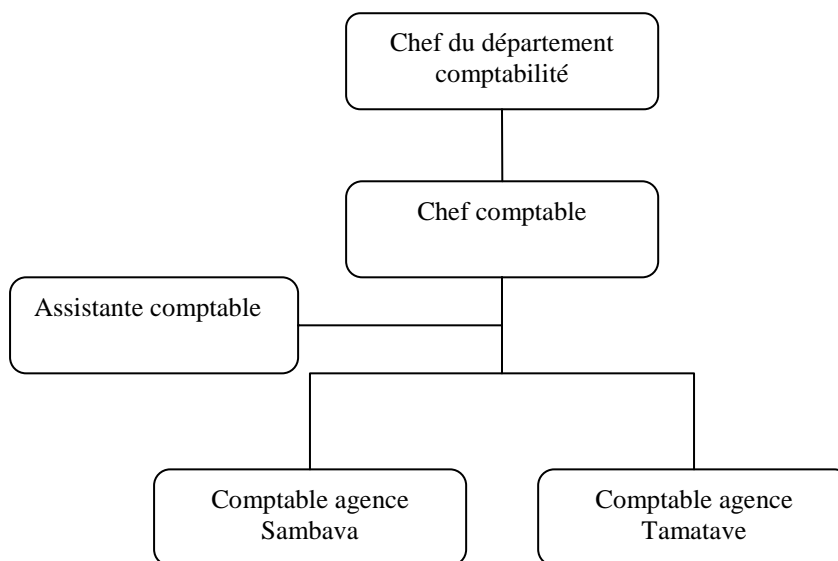
### Structure et organisation de la comptabilité

Elle permet de combiner et de coordonner les opérations comptables pour qu'elle puisse atteindre l'objectif du département. La structure comptable concerne la décomposition des services et des tâches ; les relations hiérarchiques ; les procédures de fonctionnement et de communication dans la comptabilité.

Elle désigne la conception et la disposition des différents éléments ou structures nécessaires à son fonctionnement.

#### 3.1 : Organigramme de département comptabilité

L'organigramme du département comptabilité de la direction générale de la société VANILLE MAD se présente comme suit :



Cet organigramme est donné par le chef de département comptabilité de la société.

La structure organisationnelle dans ce département est formée par une structure hiérarchico-fonctionnelle sous l'autorité du chef du département. Elle a une nuance de supervision par le directeur financier concernant les états financiers de la société.



### 3.2 : Moyens humains du département comptabilité

Le service comptabilité de la société est assumé par trois personnes, composé d'un chef du département, un chef comptable et une assistante comptable au niveau de la direction générale et d'un comptable dans chaque agence.

Au total, le personnel du département comptabilité est constitué de cinq personnes dirigées par le chef du département.

Néanmoins, chaque personnel a sa véritable attribution relativement au processus comptable établi. Il désigne les différentes étapes, les différents stades dans la réalisation des opérations comptable.

### 3.3 : Méthode de gestion comptable

Comme toutes les comptabilités des entités ; la comptabilité de la société VANILLE MAD dispose de son propre outil comptable afin de réaliser convenablement ses opérations.

L'outil comptable ; c'est l'ensemble d'instruments nécessaires pour assurer le travail de comptabilité. Cet outil est informatisé suivant un logiciel SAGE compta et gestion commerciale ligne 100 piloté version 15 support réseau par location ligne DTS « BLR et LL ».

Cet outil permet d'élaborer la comptabilisation des opérations comptables de la société et facilite la relation du système d'information comptable tant au niveau de la direction générale qu'à celui du comptable des agences.

### 3.4 : Procédures comptables

La procédure c'est l'ensemble des méthodes utilisées pour obtenir un certain résultat dans une fonction.

Le traitement des opérations comptables de la société a une procédure spécifique et bien détaillée pour chaque niveau. L'équipe comptable de la direction générale et les comptables de l'agence traitent des données à leur niveau sauf les écritures exceptionnelles.

Les écritures comptables sont vérifiées et validées par le service comptabilité de la direction générale au vue des pièces justificatives envoyées par les agences chaque fin de semaine.

Le logiciel gestion commercial traite les achats des produits, les ventes et les suivis des stocks. Les données sont transférées dans le logiciel comptable après vérification et validation par le responsable.

Pour les achats des fournitures et services, le circuit des documents se déroule comme suit : (voir annexe I)

Bon de commande → Bon de livraison → Bon d'entrée → Facture → saisie → service financier pour paiement.

La vérification des coordonnées fiscales et la conformité des marchandises livrées sont faites systématiquement à la réception des documents.

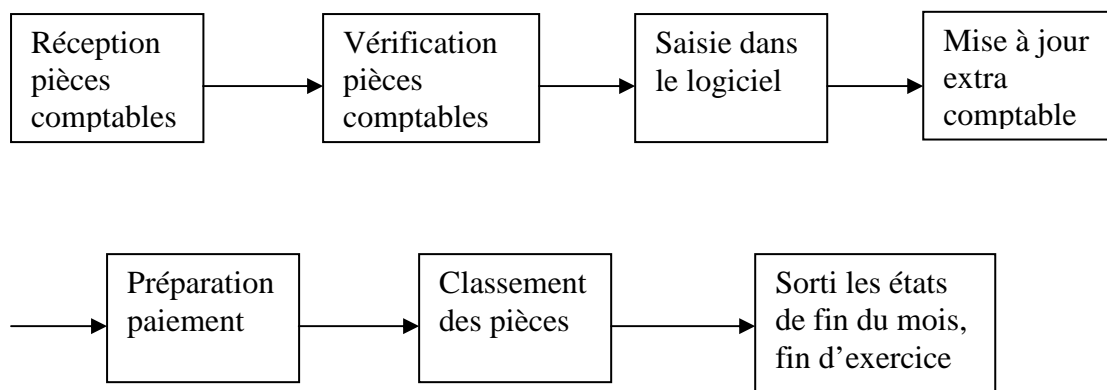
Les documents de paiement sont toujours annexés avec la facture objet du décaissement.

Pour les opérations bancaires chaque demande d'ordre de virement est jointe à l'avis de débit y afférent et est envoyé au service comptabilité pour saisie.

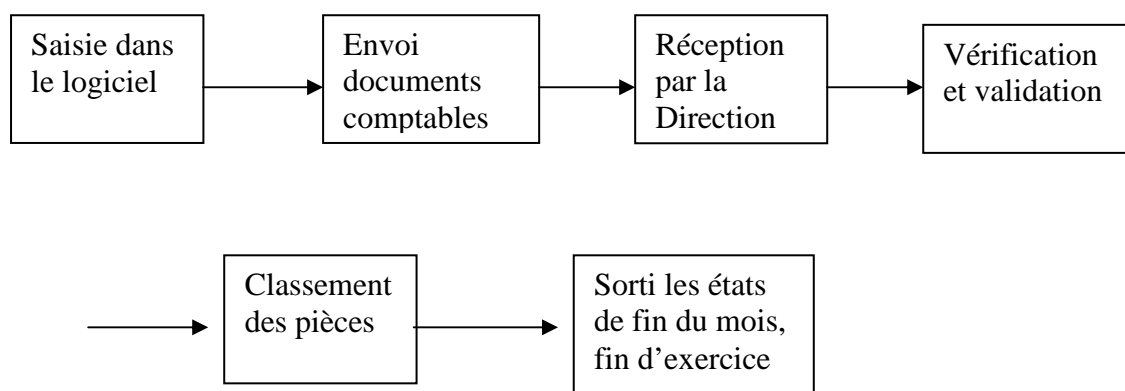
A chaque réception des relevés bancaires, le rapprochement de tous les comptes se fera automatiquement suivi par les réclamations des pièces justificatives non reçues.

La tenue de livre de caisse obligatoire. (Voir annexe II)

Voici les schémas de processus comptable de la Direction générale :



Voici les schémas de processus comptable des Agences :



Les mises à jour extra-comptable sont les échéanciers fournisseur - déclaration TVA - rapprochement bancaire - revient des produits importés - reporting.

#### **Section 4 : Activités et Missions**

La mission de la société VANILLE MAD focalise l'amélioration du niveau de vie des paysans et des producteurs et ainsi que la qualité des produits à exporter.

Les activités de la société sont basées sur l'exportation des produits locaux (vanille, girofle,...) et d'huile essentielle dans les régions du SAVA et AT SINANANA.

En général, le processus de ces activités comporte les étapes suivantes :

**Collecte** : les vanilles, les girofles, huiles essentielles, autres épices auprès du collecteur.

**Traitement** : triage, échaudage, étuvage, séchage de la vanille. Triage, calibrage, séchage des girofles et autres épices collectés. Décantation des huiles essentielles.

**Conditionnement** : mis en carton simple pour les baies roses et avec du papier paraffiné pour la vanille, mis en sac pour le girofle et poivre et en fûts de 220 kg pour les huiles essentielles.

**Exportation** : de tous produits conditionnés.

En effet, toutes opérations relatives aux activités principales de la société sont assumées par les deux agences.

Après avoir vu le chapitre concernant la représentation de la société VANILLE MAD, il est temps maintenant d'entamer dans le prochain chapitre consistant à rappeler théoriquement le « *système de contrôle interne* ».

## Chapitre II : Théorie sur l'outil de gestion « contrôle interne »

### Section 1 : Définition du contrôle interne

Il n'existe pas une seule définition pour *le système de contrôle interne*. Voici une liste de définitions émises :

*Le contrôle interne* est le plan d'organisation à l'ensemble qui coordonne toutes les méthodes et mesures adoptées au sein de l'entreprise dans le but de protéger son patrimoine, d'assurer l'exactitude et la fidélité des informations comptables promouvoir l'efficacité opérationnelle et maintenir les lignes de conduites établies par la direction de l'entreprise.<sup>1</sup>

Selon Alain Mikol ; dans son ouvrage ; le contrôle interne : « *le contrôle interne* est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable d'une entreprise, et les procédures de vérification du bon traitement de cette information comptable ». <sup>2</sup>

En 1992 la commission Treadway propose une définition que : « le contrôle interne est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable et les procédures de vérification du bon traitement de cette information comptable ; le contrôle interne a pour but de sauvegarder et d'améliorer les performances ». <sup>3</sup>

L'ordre des experts comptables français fournissent une définition qui nous paraît claire et d'applicable d'une manière universelle (OECCA, 1977) : « *le contrôle interne* est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ». <sup>4</sup>

(1) cours Audit général en quatrième année

(2)(3) Alain Mikol, collection « Que suis-je ? »(p3). Edition 1998

(4)Internet : <http://www.paperblog.fr/système.de.contrôle.interne>

En suisse, selon la circulaire de la Commission Fédérale des Banques (CFB, 06/2006) surveillance et contrôle interne, *le système de contrôle interne* s'interprète de la manière suivante : « c'est l'ensemble des structures et processus de contrôle qui, à tous les échelons de l'établissement, constituent la base de son bon fonctionnement et la réalisation des objectifs de la politique commerciale ». <sup>5</sup>

La banque des Règlements Internationaux BIS, dans son document « cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations » mentionne que : « *un système de contrôle interne* efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation. En se dotant de contrôles internes rigoureux, une entreprise pourra mieux réaliser ses buts et ses objectifs de rentabilité à long terme, en assurant également la fiabilité de sa communication financière tant externe qu'à sa direction ». <sup>6</sup>

Ces différentes définitions embrassent une nuance et on peut en déduire une définition du *contrôle interne* : « c'est l'ensemble des mesures, des lignes directives ou des mécanismes de contrôle établis par la direction en vue de faciliter la réalisation de son objectif ».

## **Section 2 : objectifs du contrôle interne**

Un système de contrôle interne a deux fonctions principales consistant à empêcher le détournement des ressources d'une entreprise, à stimuler l'efficacité opérationnelle de celle-ci, de façon à ce que les politiques et objectifs de la direction soient atteintes.

Les objectifs du contrôle interne ont été exposés dans les définitions ci-dessus. Il s'agit principalement de :

- prévenir les erreurs et fraudes ;
- assurer la fiabilité et l'exhaustivité de l'information ;
- assurer le respect des politiques, plan, procédures lois et règlement ;
- protéger l'intégrité des biens et des ressources de l'entreprise ;
- l'utilisation économique et efficace des ressources ;
- assurer un enregistrement correct en comptabilité de toutes les opérations ;

- assurer la protection, la sauvegarde de patrimoine et la qualité de l'information, d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

### **Section 3 : Les caractéristiques et principes du contrôle interne :**

#### 3.1 : Les caractéristiques du contrôle interne :

Les caractéristiques du contrôle interne englobent l'objet du contrôle interne et ses aspects :

***Objet :***

L'objet du contrôle interne est donc la meilleure connaissance de l'organisation.

***Aspect du contrôle interne :***

Sur le plan des objectifs, on peut faire une distinction selon qu'ils ont une incidence ou non sur les comptes :

- ✓ ils ont une incidence sur les comptes lorsqu'il s'agit de protéger les actifs et d'assurer la fiabilité et la qualité des informations financières et comptables.
- ✓ ils n'ont pas d'incidence sur les comptes lorsqu'il s'agit de garantir l'efficacité des opérations de l'entreprise et le respect des lignes de conduite de la direction.

Ce sont en quelque sorte les aspects administratifs et opérationnels du contrôle interne.

#### 3.2 : Principes du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règle de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante.

Pour être satisfaisant, le contrôle interne s'appuie sur les principes suivants :

- ✓ l'organisation ;
- ✓ séparation des fonctions ;
- ✓ l'intégration ;
- ✓ la permanence ;
- ✓ l'universalité ;
- ✓ l'indépendance ;
- ✓ l'information ;
- ✓ l'harmonie et la qualité.

### 3.2.1 : Principe d'organisation

Nous savons que, on ne peut contrôler que ce qui est organisé.

En effet, pour l'exercice de la fonction de contrôle, les grandes lignes de l'organisation des responsabilités et des travaux à effectuer ainsi que les limites d'autorité et de responsabilité doivent être précisées clairement pour chaque poste.

L'organisation établie sous la responsabilité du chef d'entreprise comprend :

- \_la fixation des objectifs ;
- \_la définition d'un organigramme ;
- \_la détermination du choix et de l'étendu des moyens à mettre en œuvre.

L'organisation doit être :

- \_préalable ;
- \_adapter et adaptable ;
- \_vérifiable ;
- \_formaliser.

Et doit comporter une séparation convenable des tâches

### 3.2.2 : Principe de séparations de fonctions

Le principe de la séparation des fonctions ne se repose qu'à partir du moment où, l'entreprise amplifie son domaine, il existe des délégations de pouvoir, plus particulièrement, des délégations de signature sociale. Des lors, il est nécessaire de séparer les trois fonctions fondamentales suivantes et de les attribuer à trois personnes au moins issues de différents hiérarchies : fonction de décision ; fonction de détention de valeurs monétaires ou de biens physiques et la fonction de comptabilisation.

### 3.2.3 : Principe d'intégration ou d'autocontrôle

Le système de contrôle interne doit prévoir le système d'autocontrôle permettant de déceler des anomalies par des processus routiniers. Le conseil supérieur de l'ordre des experts comptables précise que « l'autocontrôle est mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés ».



### ***Recoupement***

Il consiste à justifier une information à partir des ressources différentes, et à comparer des informations figurant dans des documents différents, mais qui doivent être semblables.

### ***Contrôle réciproque***

Le contrôle réciproque est généralement la comparaison d'une même information à partir de son enregistrement par deux personnes différentes.

### ***Moyens techniques appropriés***

Ces moyens concernent : les moyens physiques, la limitation d'accès à certains documents, à certains systèmes et à certains locaux.

#### 3.2.4 : Principe de permanence

Le principe de permanence en matière de contrôle interne est fort semblable à celui de la comptabilité. Les procédures utilisées par l'entreprise doivent être pérennes : c'est un principe qui révèle de la logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à éviter les pertes de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place.

Le respect de ce principe ne doit pas conduire à la création d'une rigidité qui interdirait toute adaptation à des situations nouvelles. Cependant, tout changement doit être justifié par la recherche d'une meilleure procédure.

#### 3.2.5 : Principe d'universalité

Il sous-entend que tout le personnel de l'entreprise est soumis à un contrôle et qu'il ne doit y avoir aucune exception : personnes exclues par privilège, domaines réservés.

Toutefois, nombreux d'entreprises négligent en réalité ce principe soit parce qu'on ne veut pas tenir l'image de marque de l'entreprise (un supérieur hiérarchique utilisant des moyens frauduleux), soit parce qu'on ne dispose pas du temps nécessaire pour tout contrôler.

### 3.2.6 : Principe d'indépendance

Contrairement au principe de permanence, le principe d'indépendance en matière de contrôle interne est différent de celui en matière de comptabilité.

En effet, ce principe permet de déterminer les objectifs du contrôle interne indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

### 3.2.7 : Principe d'information

La gestion de l'entreprise et la progression vers les objectifs qu'elle s'est fixée (qu'ils soient liés ou non aux opérations, à l'information financière ou à la conformité aux lois et aux réglementations), impliquent que l'information irrigue tous les niveaux de l'entreprise, que la qualité de celle-ci influe sur la gestion et le contrôle de l'entreprise.

### 3.2.8 : Principe d'harmonie

Le principe d'harmonie est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Si non, le contrôle interne formerait un ensemble rigide et contraignant qui n'est pas l'objectif recherché. C'est un simple principe de bon sens qui exige que ce contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles.

### 3.2.9 : Principe de la qualité du personnel

La compétence et l'intégrité du personnel sont les deux qualités nécessaires en vue d'un bon contrôle interne, particulièrement au niveau du personnel de direction et d'encadrement, de par les responsabilités qu'ils assument.

## **Section 4 : Les éléments de base du contrôle interne**

Le contrôle interne se repose sur les sept éléments de base suivants :

### ***1) Une structure administrative et responsabilité adéquate***

- \_délégation et coordination des tâches et responsabilités ;
- \_séparation des tâches ou fonction incompatible.

### ***2) Personnel qualifié***

- \_procédure de sélection du personnel ;
- \_possibilité de développer et de se perfectionner.

### ***3) Système comptable approprié***

- \_garantir les traitements des opérations qui permettent d'obtenir des renseignements répondant au besoin en matière d'information ;
- \_garantir l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des enregistrements.

### ***4) Document approprié***

C'est le manuel de procédures qui récapitule toutes les opérations et documents dans la société.

### ***5) Système d'autorisation et de supervision***

Toutes les opérations doivent être autorisées par un niveau hiérarchique supérieur.

Ce sont des mesures prises pour s'assurer que chaque personne et chaque service accomplit correctement ses responsabilités.

### ***6) Protection adéquate du patrimoine***

- \_Rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés ;
- \_Souscription d'assurance suffisante ;

\_Inventaire périodique des biens ;

\_Etablir une politique d'entretien des biens.

Tout ceci afin d'éviter les risques contre la détérioration, les pertes et vols mais aussi sur les moyens indirects d'arriver à prévoir les détournements et fraudes.

### **7) *Système d'autocontrôle***

C'est le contrôle du contrôle qui s'assure que les autres contrôles ont été mis en place.

L'autocontrôle désigne tout système de répartition des responsabilités, de division de travail et toutes les méthodes de comptabilisation des opérations de sorte que le travail d'un employé ou d'un groupe d'employé se trouve sans cesse vérifié du fait :

\_qu'il doit concorder avec le travail des autres employés ;

\_qu'il est en fonction de ce travail ;

\_qu'il doit correspondre avec le travail des autres employés ; l'un des faits essentiels du système réside dans le fait qu'aucun employé n'a le contrôle exclusif d'opération quelconque, ni d'ensemble quelconque d'opération.

L'autocontrôle tel qu'il est défini, occupe une place particulière dans le contrôle interne, dont il garantit par son caractère mécanique l'indépendance par rapport à toute hiérarchie.

### **8) *Limites du contrôle interne***

Un bon système de contrôle interne ne signifie pas que toute erreur ou tout vol est à écarter au sein de l'entreprise, le contrôle interne permet seulement de les minimiser en fonction de la fiabilité du système.

Le contrôle devient moins efficace en cas de :

\_court-circuit de procédures ;

\_abondance d'opérations inhabituelles et répétitives ;

\_erreurs humaines ;

\_variation de volume des opérations ou de mouvement du personnel ;

\_connivence entre plusieurs personnes intervenant dans la chaîne ;

\_abus de pouvoir des responsables.

En bref, dans cette première partie, on a pu aborder les généralités à savoir l'historique de la société, sa structure organisationnelle, ses activités et missions ce qui nous a permis de connaître entre autre que la société VANILLE MAD est une société exportatrice des produits locaux d'une capital de 7 650 000 000 Ariary tout en ayant deux agences à Sambava et Tamatave.

De plus, dans cette partie s'avère être aussi un moyen de trouver la théorie sur l'outil de gestion « contrôle interne » constituant le fond de notre étude. D'où on a pu définir le contrôle interne « comme étant l'ensemble des mesures, des lignes directives ou des mécanismes de contrôle établis par la direction en vue de faciliter la réalisation de son objectif ». Et se donnant pour but :

\_de la sauvegarde du patrimoine, par la mise en œuvre de procédures qui évitent les erreurs et fraudes ;

\_l'amélioration des performances de l'entreprise, par l'application des procédures efficaces.

# **DEUXIEME PARTIE :**

# **ANALYSE CRITIQUE DE LA**

# **SITUATION**

Cette deuxième partie fera l'objet d'une analyse critique. Cette analyse nous conduit à identifier et formuler les problèmes relatifs au système de contrôle de la société. Pour mieux l'approfondir, nous allons aborder successivement trois chapitres à savoir l'analyse des procédures comptables, l'évaluation du système de contrôle interne et l'évaluation des différents cycles existants.

## **Chapitre I : ANALYSE DES PROCEDURES COMPTABLES DE LA SOCIETE**

Afin d'analyser les procédures comptables d'une manière approfondie, nous allons d'entamer notre étude en évoquant les différents cycles existants dans l'exploitation de la société d'où proviennent les éléments comptables. Pour ce faire nous étudierons le cycle achat, le cycle stocks, le cycle vente et le cycle paie dans le but d'évaluer les problèmes liés à ce contrôle.

### **Section 1 : Etude du cycle achat de produits de la société**

La société VANILLE MAD est une société exportatrice des produits locaux, en tant que telle, son cycle d'exploitation est basé sur les étapes suivantes :

#### **ACHAT → TRAITEMENTS ET STOCKAGE → REVENDRE**

En effet, son activité primitive consiste à acheter des produits destinés à l'exportation auprès des producteurs et / ou collecteurs.

Nous allons donc analyser les cycles achats par le biais de deux méthodes, notamment la description narrative et la description par le diagramme de circulation des documents.

#### **1.1: Description de procédures du cycle achat**

##### **Les intervenants**

La réalisation des achats des produits de la société se déroule au niveau des agences par l'intermédiaire du directeur d'agence et les responsables des services achats. Ces responsables devraient assurer les tâches suivantes :

\_responsable de collecte : qui reçoit les produits apportés par les livreurs auprès de l'agence. Ce responsable établit le bon de pré-peser pour la vanille, bon d'entrée en magasin pour le girofle et autres produits. Il fait aussi la vérification de conformité des produits suivant la qualité et l'humidité par le biais de bon de retour ou bon de pesé.

\_le service comptabilité : qui enregistre le bon de pesé de produits collectés et établit les bon d'achat avant d'effectuer le paiement au comptant des livreurs.

### **Acceptation de la livraison :**

A l'entrée des produits dans les agences, des vérifications sont faites par le responsable magasin, le magasinier et vérificateurs suivant ses qualités et par le laborantin suivant leur humidité.

Ces vérifications sont mentionnées du bon de pesage (BP) si le produit est conforme aux normes exigés et par un bon de retour (BR) pour les non-conformes.

### **Etablissement du bon d'achat :**

Après l'acceptation des livraisons et l'entrée du produit conforme aux normes exigés, le magasinier envoie un double du bon de pesage au service comptabilité pour l'enregistrement dans le logiciel puis ce dernier le transforme en bon d'achat (BA) avant d'effectuer le paiement.

### **Règlement du bon d'achat :**

Une fois que le service comptabilité a enregistré le bon d'achat dans son logiciel, on effectue le paiement de ces bons par règlement au comptant dans son service même, mais en validation du directeur d'agence avec sa signature.

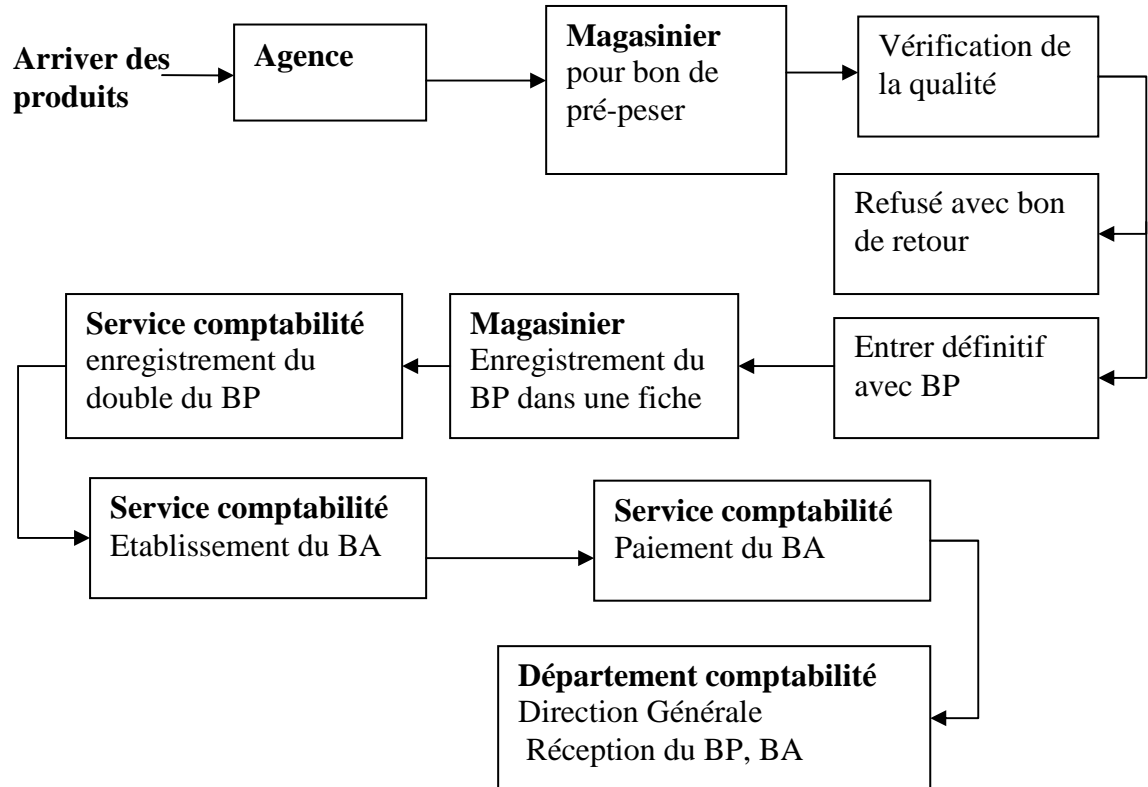
Exemple : voir annexe III.

Après le paiement, le service comptabilité envoie ces documents (BP, BA) au service comptabilité de la direction à Antananarivo pour les contrôles et classement.



## 1.2: Description graphique :

Les processus d'achat des produits et ces documents ainsi que chaque service ou intervenants concernés se résument comme suit :

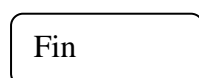


## Diagramme de circulation des documents (DCD) :

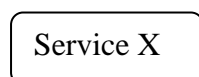
Un DCD est une représentation graphique d'une suite d'opération dans laquelle les différents documents, postes de travail, diverses décisions, de responsabilités d'opération sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. Pour cela, nous avons adopté les symboles suivants :



Début d'une suite d'opération



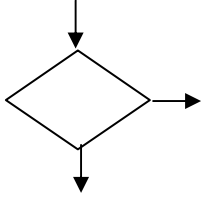
Fin d'une suite d'opération



Provenance d'un document de la part du service X



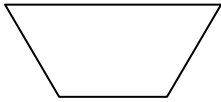
Envoie de documents vers le service X



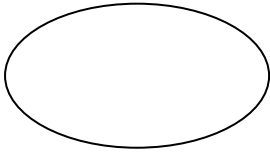
Alternative ou décision



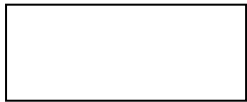
Création de document



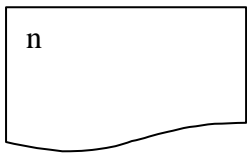
Approbation et contrôle



Rapprochement



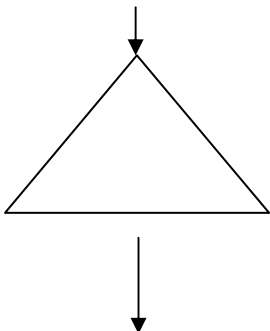
Autre opération



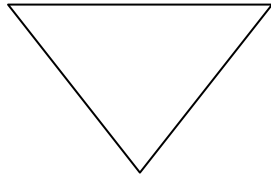
Document permanent



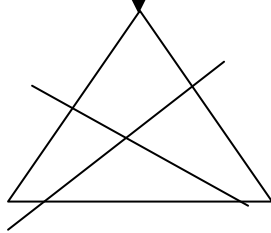
Document non permanent



Classement définitif : A, N, D



Classement temporaire : A, N, D

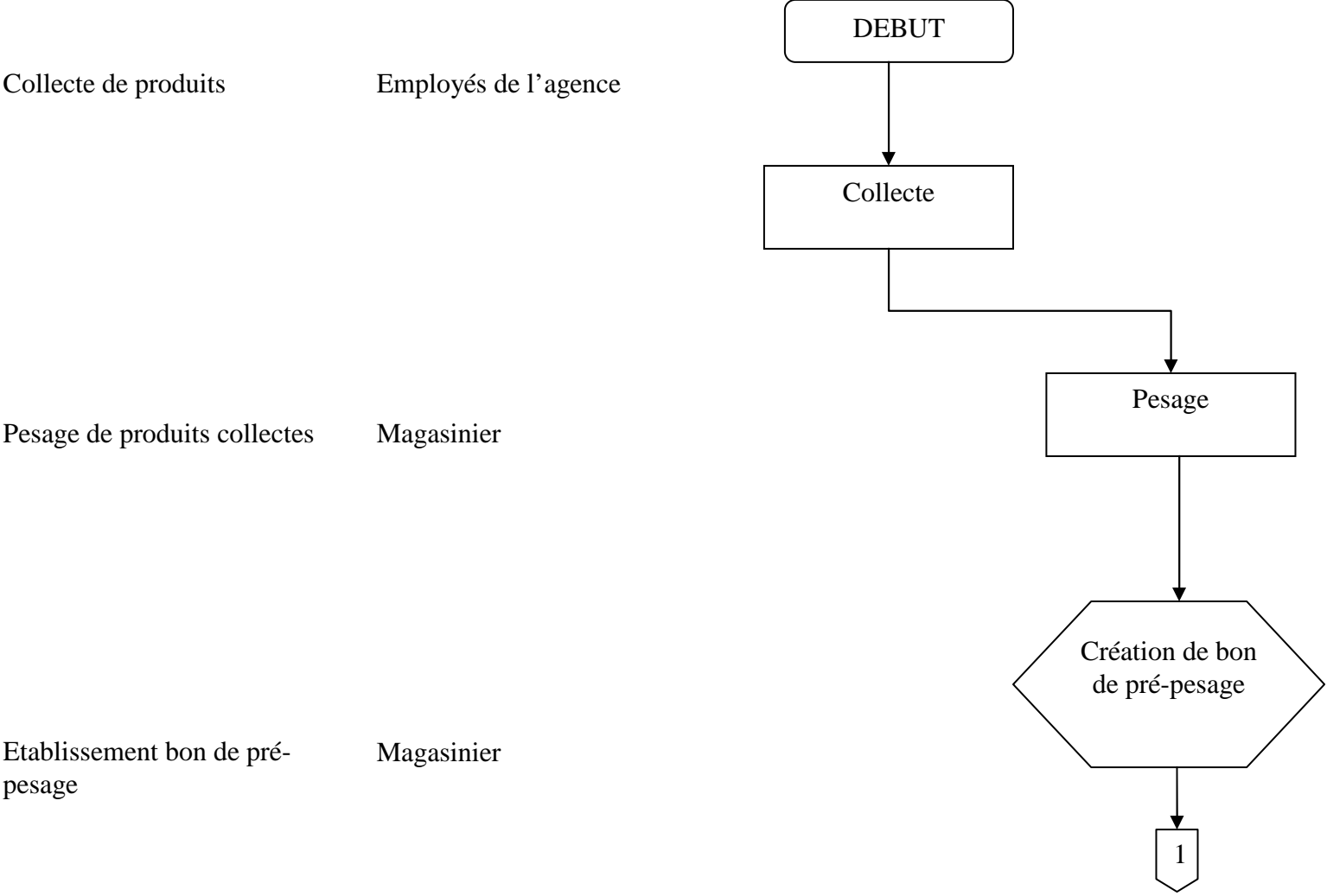


Destruction de document



Flux de document ou produits

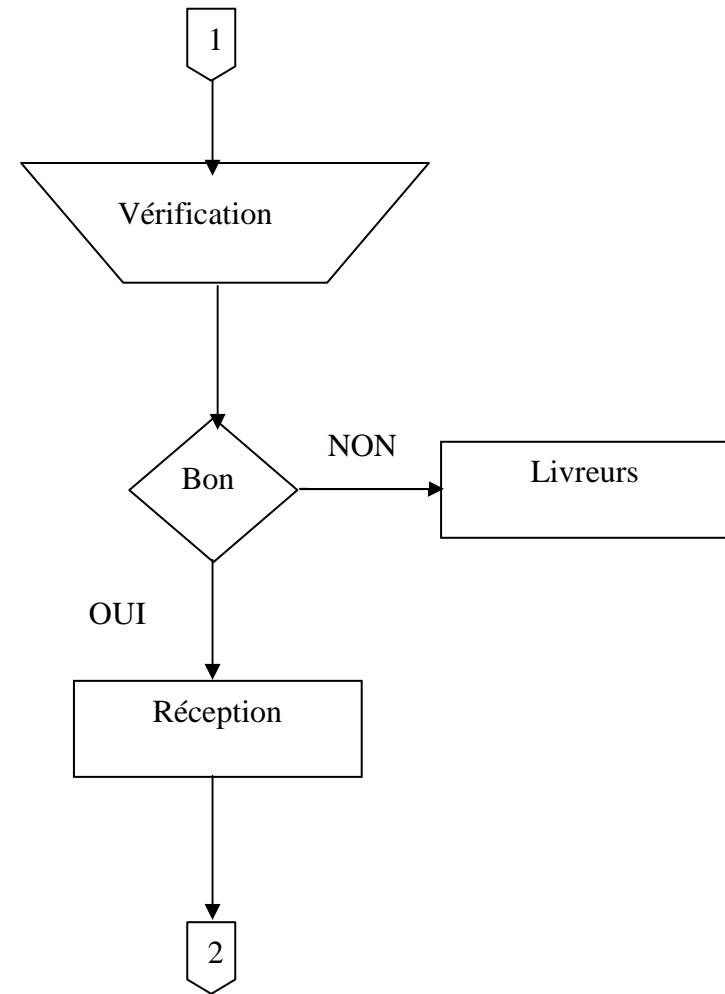
Descriptions	Intervenants	Agence	Magasin/Laboratoire	Service Comptabilité
--------------	--------------	--------	---------------------	----------------------



Descriptions	Intervenants	Agence	Magasin/Laboratoire	Service Comptabilité
--------------	--------------	--------	---------------------	----------------------

Vérification de qualité,  
humidité

Chef vérificateur  
Vérificateurs  
Magasinier  
Laborantin



Réception en magasin par le  
biais de bon de peser

Magasinier

Descriptions	Intervenants	Agence	Magasin/Laboratoire	Service Comptabilité
--------------	--------------	--------	---------------------	----------------------



Pour s'assurer de la bonne description du système en vigueur, nous avons procédé à quelques tests de transaction à travers le système décrit. Ces tests nous ont permis de trouver que la procédure contrôlée et décrite existe bien.

Nous allons passer à présent à l'évaluation préliminaire du contrôle interne pour mettre en évidence les points forts et les faiblesses des procédures du système comptable.

## **Section 2 : Analyse du cycle stocks et traitement :**

### **2.1 Description de procédure du cycle stocks et traitement**

#### **Intervenants**

Nous avons vu dans le cycle achat, le traitement des produits collectés se déroule au niveau des agences. Il y a quelques étapes à suivre avant que les produits soient prêts à l'exportation. Les procédures de traitement sont assurées par les magasiniers, les vérificateurs et les ouvriers sous la responsabilité du directeur d'agence. Ces responsables devraient assumer leurs tâches comme-suit :

\_responsable à l'entrée : qui reçoit les produits collectés dans le magasin.

\_les ouvriers qui font les traitements des produits jusqu'au conditionnement.

\_le service comptabilité qui fait le rapprochement du fiche stocks et le journal.

#### **Contrôle comptable**

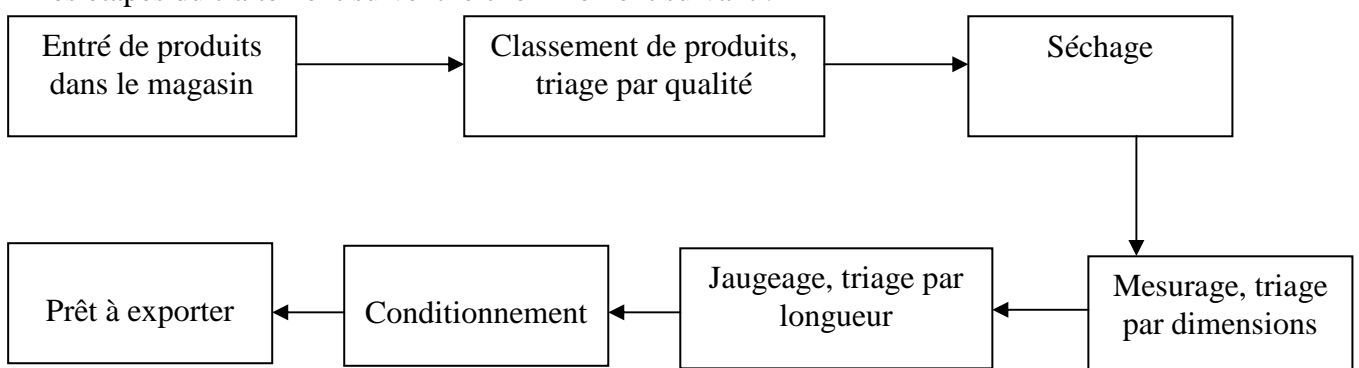
Le comptable fait un rapprochement du mouvement de stocks entre le fiche du stock et le journal.

#### **Identification et protection des stocks**

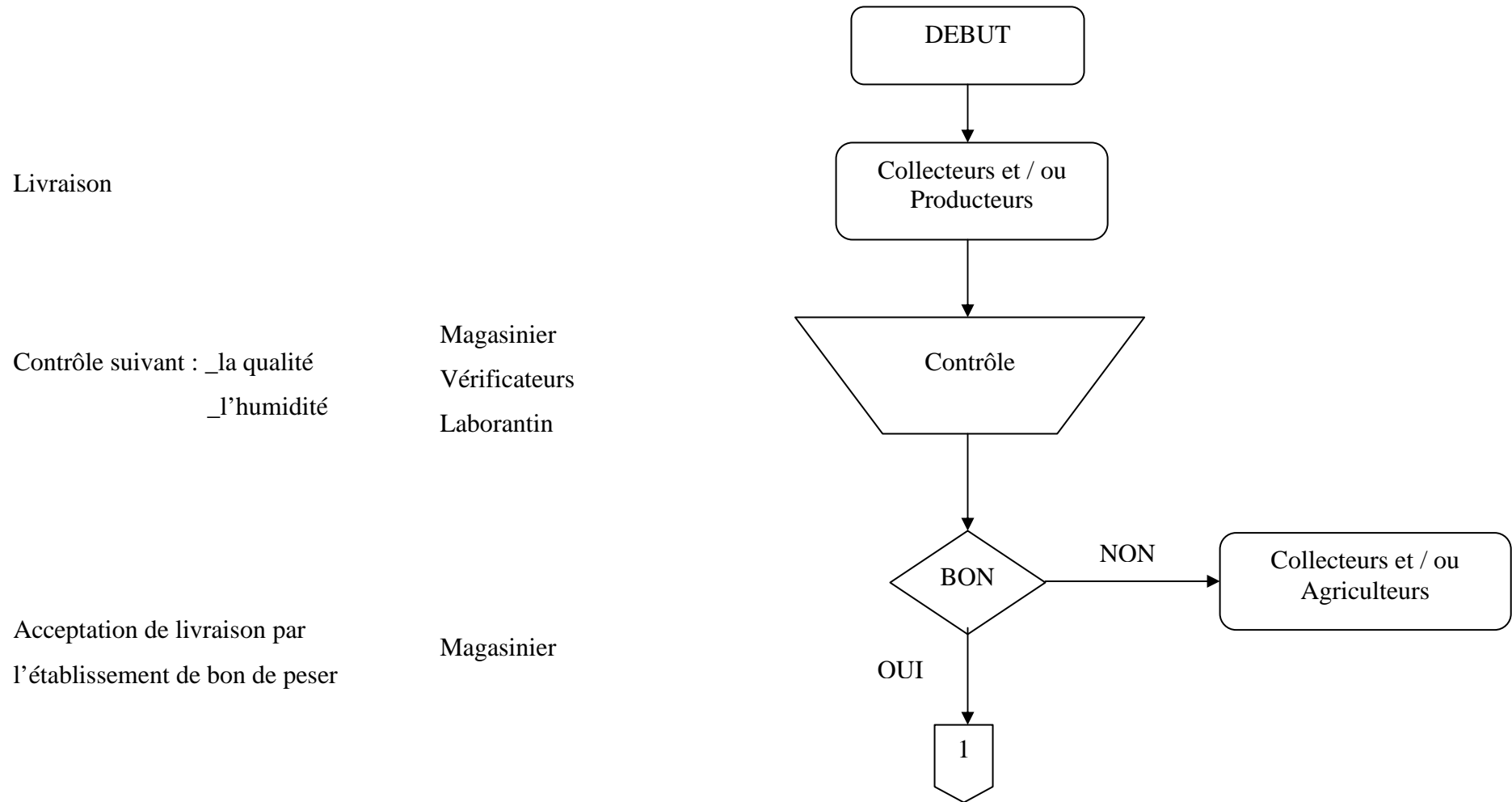
C'est le magasinier qui est le premier responsable du stock, il assure la protection de ce stock.

### **2.2 : Description graphique**

Les étapes du traitement suivent le cheminement suivant :



Description	Intervenants	Magasinier/ ouvriers	Service comptabilité
-------------	--------------	----------------------	----------------------





Description	Intervenants	Magasinier/ ouvriers	Service comptabilité
-------------	--------------	----------------------	----------------------

Etablissement de bon de pesage

Magasinier

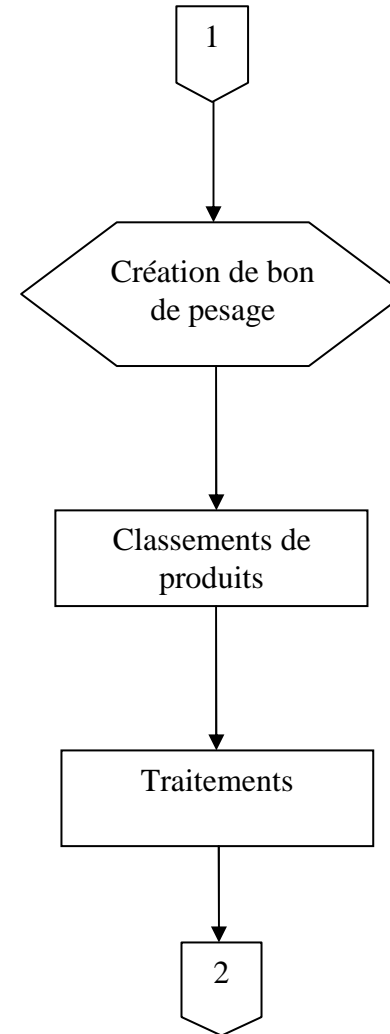
Classements de produits

Magasinier  
Ouvriers  
Vérificateurs

Traitements :

- \_triage par qualité
- \_séchage
- \_mesurage
- \_jaugeage
- \_conditionnements

Magasinier  
Ouvriers  
Vérificateurs



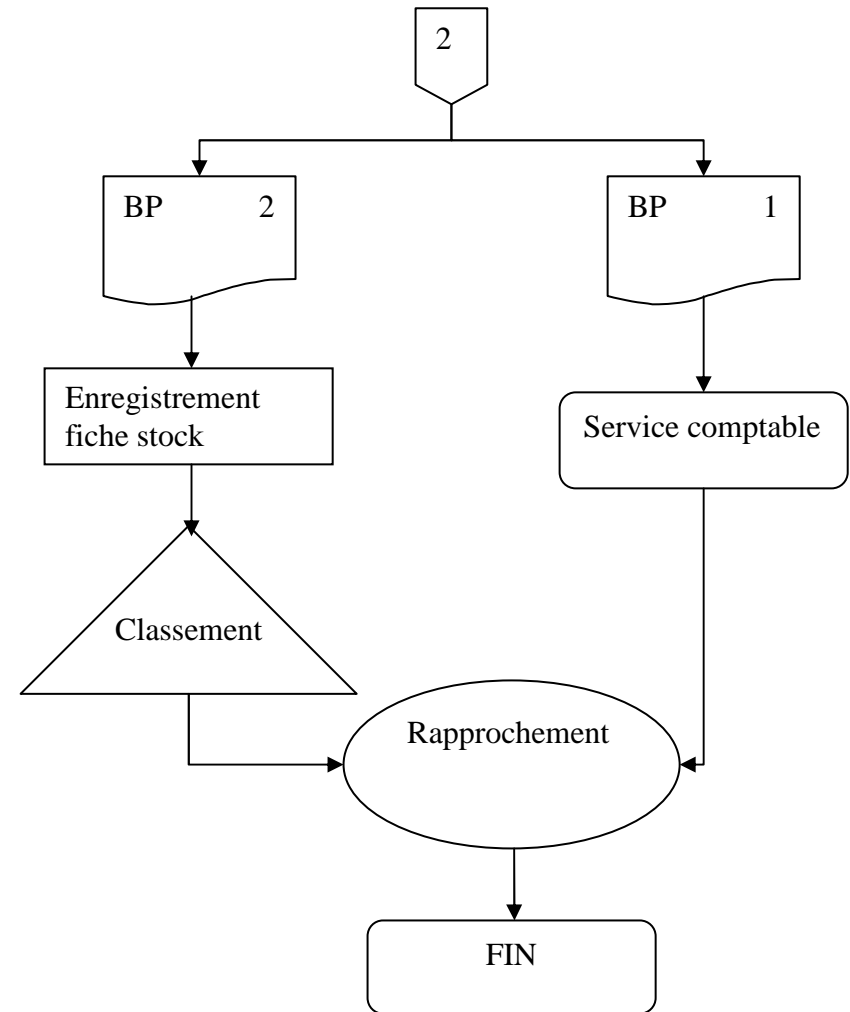
Description	Intervenants	Magasinier/ ouvriers	Service comptabilité
-------------	--------------	----------------------	----------------------

Enregistrements de la fiche de stocks et journal

Magasinier  
Comptable

Rapprochement de fiche de stocks

Comptable



## **Section 3 : Analyse du cycle ventes**

### **3.1 : Description du cycle vente**

#### **Les services intervenants**

La vente des produits de la société est assurée par deux organes but à fait différents, dont l'un est le service commercial et l'autre est la direction d'agence. Le premier s'occupe de l'offre proposée aux clients et de la conclusion du contrat de vente avec ceux-ci. Tandis que le second assure la préparation des produits demandés et leur expédition.

#### **Traitements de la commande**

Après avoir effectué une offre, le service commercial s'occupe de l'enregistrement des commandes de ses clients et recherche les conditions exigées par ces derniers. A cet effet, c'est ce dit service qui s'occupe du choix des clients en tenant compte des conditions émises par ceux-ci et informe la direction d'agence par l'envoi du document qui contient le contrat de vente.

#### **Facturations**

C'est le service Commercial qui établit la facture en fonction de quantités expédiées et le prix appliqués qui sont décrits dans le document de vente.

#### **Enregistrement**

L'enregistrement des ventes et ses factures se fait à l'aide du système informatique.

#### **Suivi des comptes clients**

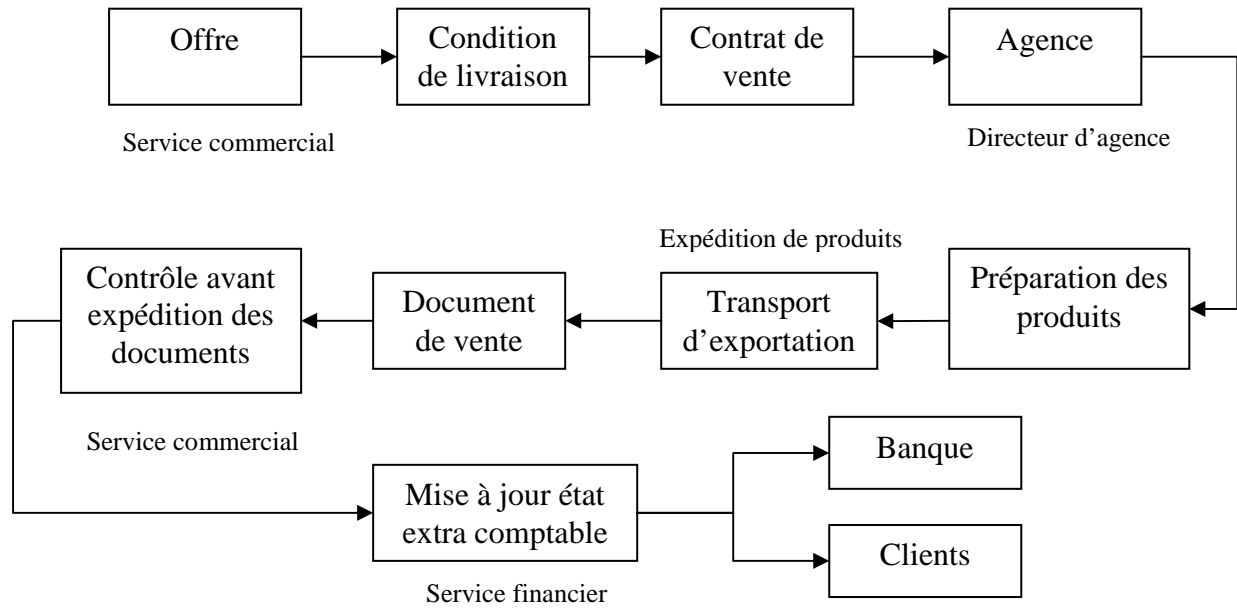
Le suivi des comptes clients est réalisé par le service comptabilité.

#### **Suivi des encaissements**

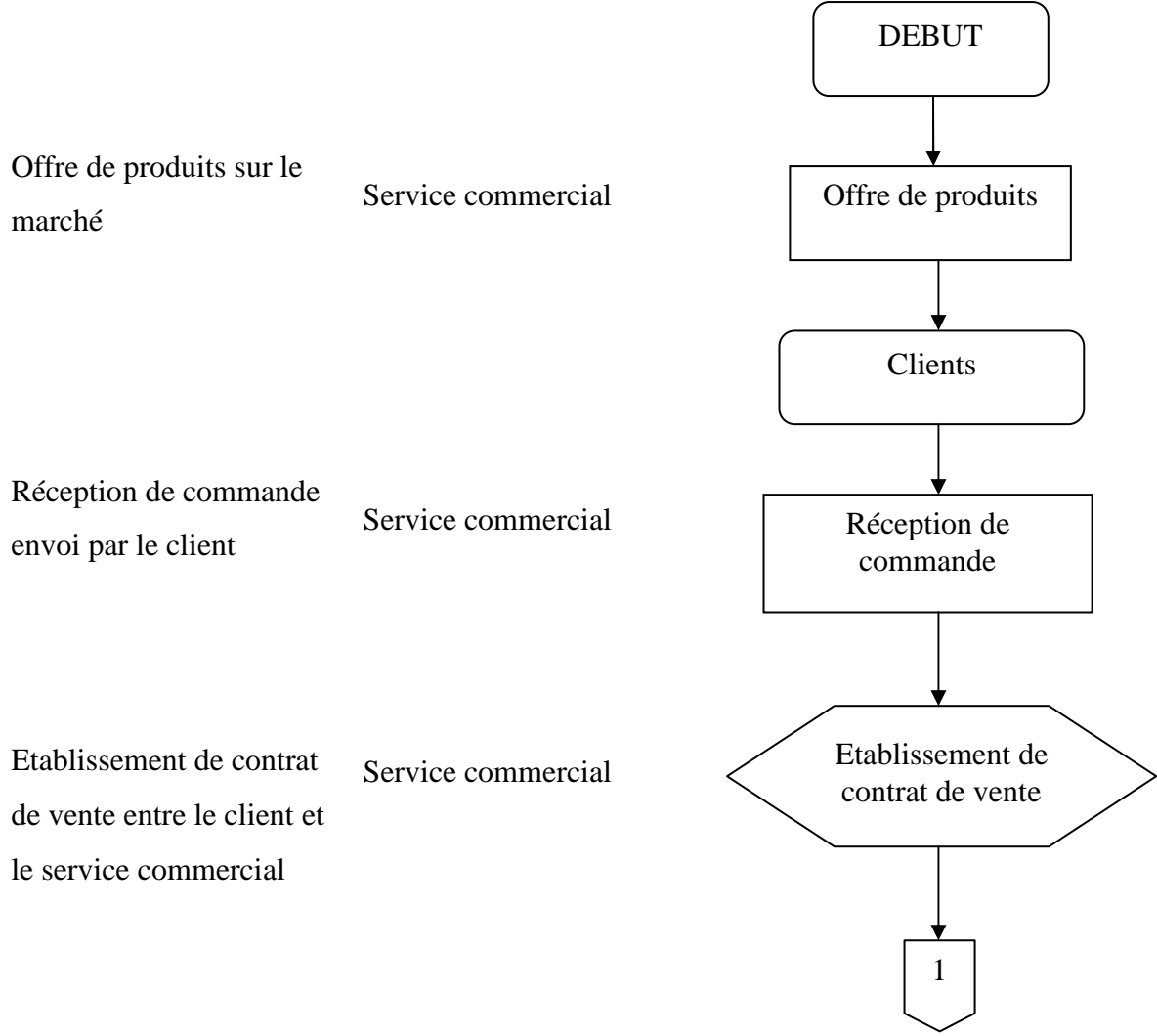
Le service financier veille au contrôle des recettes avant tout enregistrement effectué par le service comptabilité.

### 3.2 : Description graphique

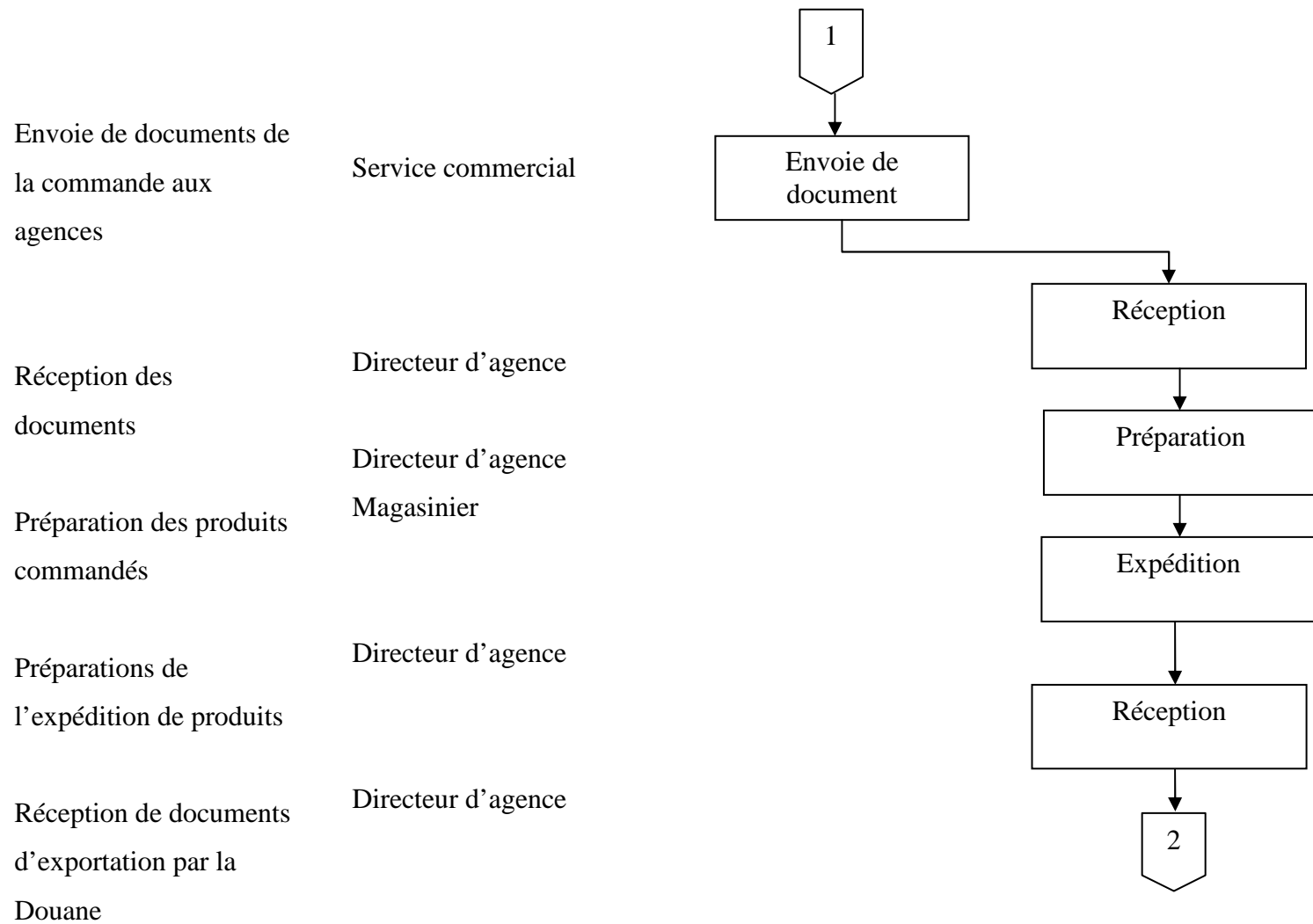
Le cycle vente de la société se déroule comme le schéma suivant :



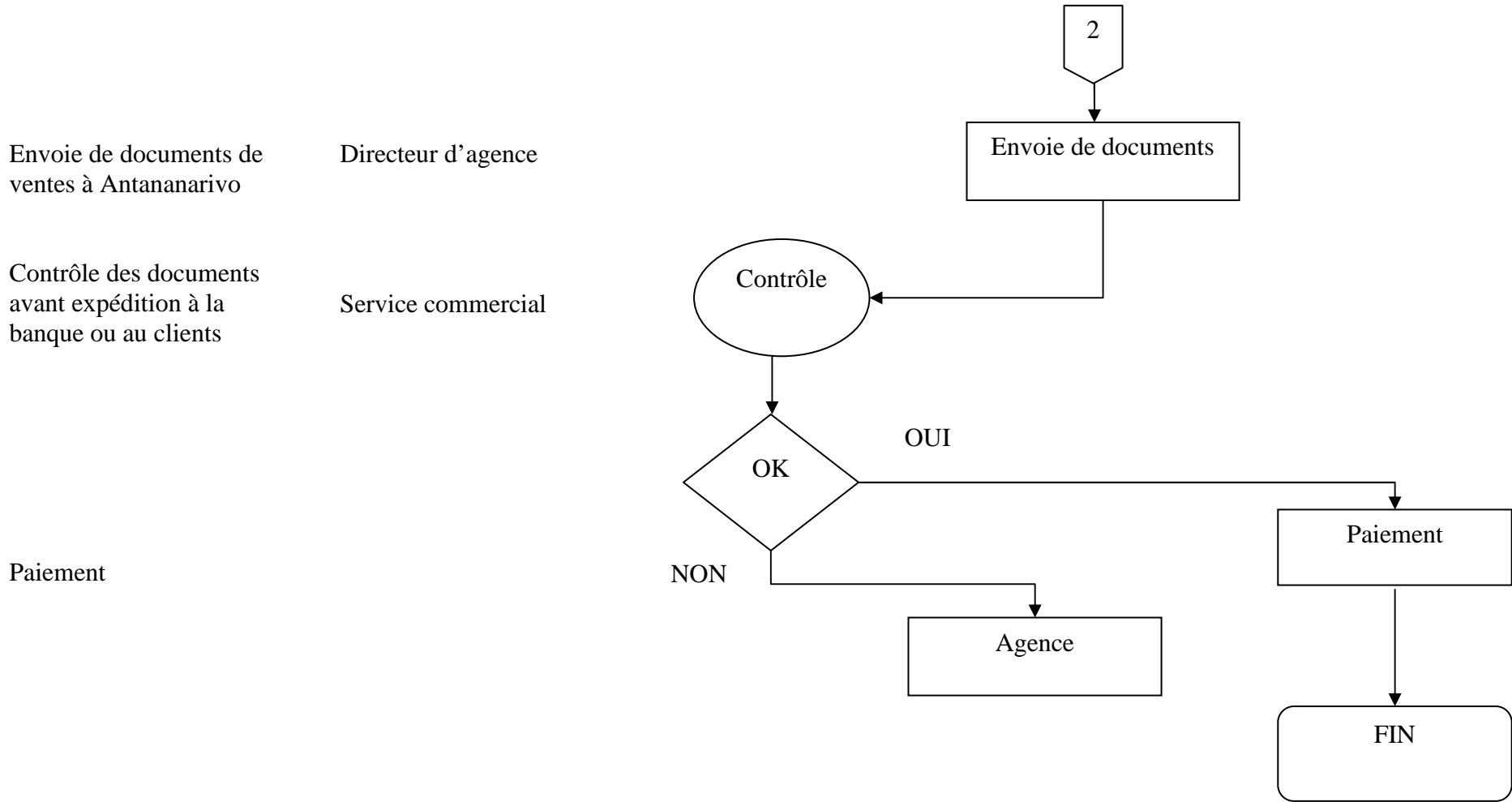
Descriptions	Intervenants	Service commercial	Agence	Service financier
--------------	--------------	--------------------	--------	-------------------



Descriptions	Intervenants	Service commercial	Agence	Service financier
--------------	--------------	--------------------	--------	-------------------



Descriptions	Intervenants	Service commercial	Agence	Service financier
--------------	--------------	--------------------	--------	-------------------



## **Section 4 : Analyse cycle paie**

### 4.1 : Description du cycle paie

#### Service intervenants

Le cycle paie de la société est assuré par le chef personnel et le comptable. Les employés de la société sont de trois catégories : il y a d'abord les journaliers ensuite, il y a ceux qui sont à la tâche et en fin, ceux en permanence.

Concernant les deux premières, c'est le chef personnel qui établit leur fiche de présence et qui contrôle cette fiche avant de l'envoyer au service comptabilité pour que ce dernier en établisse l'état de paie avant tout paiement à la caisse.

Pour la dernière catégorie, on établit tout simplement la fiche de paie par le service comptabilité avant le paiement à la caisse.

#### Les employés sont régulièrement et font toujours partie du personnel de la société

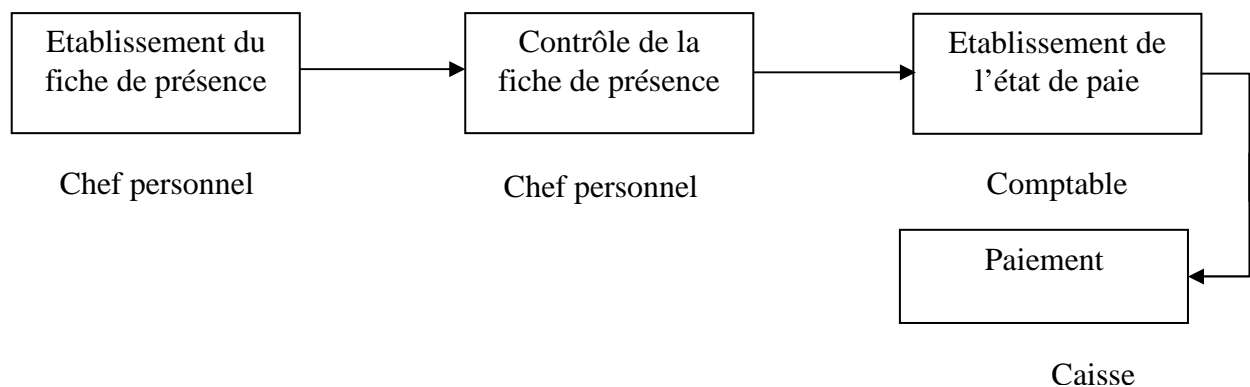
D'abord, on a l'acceptation écrite par une personne responsable de la décision au recrutement, et l'autorisation écrite de la décision d'embauche de la part des personnes responsables. Ensuite, la personne responsable adresse l'avis la décision d'embauche au service de paie. Une fois que ce dernier reçoit l'avis de décision d'embauche, il crée le dossier individuel.

#### Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction

Il y a le suivi de temps de travail de chaque employé par les personnes responsables et puis, l'approbation des éléments de paie. Et enfin, les paiements de rémunérations se fait par virement bancaire adéquat ou en espèce pour les employés permanents et en espèce pour les journaliers ou à la tâche.

### 4.2 : Description graphique

Le cycle paie se déroule comme suit :





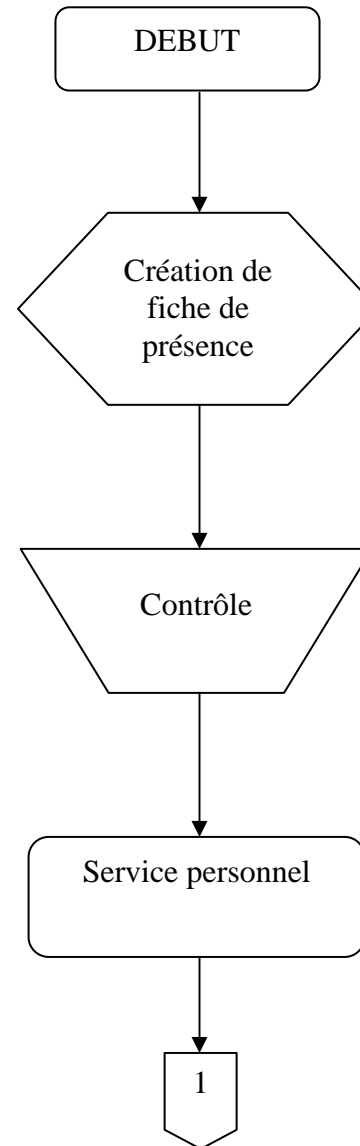
Descriptions	Intervenants	Service personnel	Service comptabilité
--------------	--------------	-------------------	----------------------

Etablissement de fiche de présence

Chef personnel

Contrôle de la présence des employés

Chef personnel



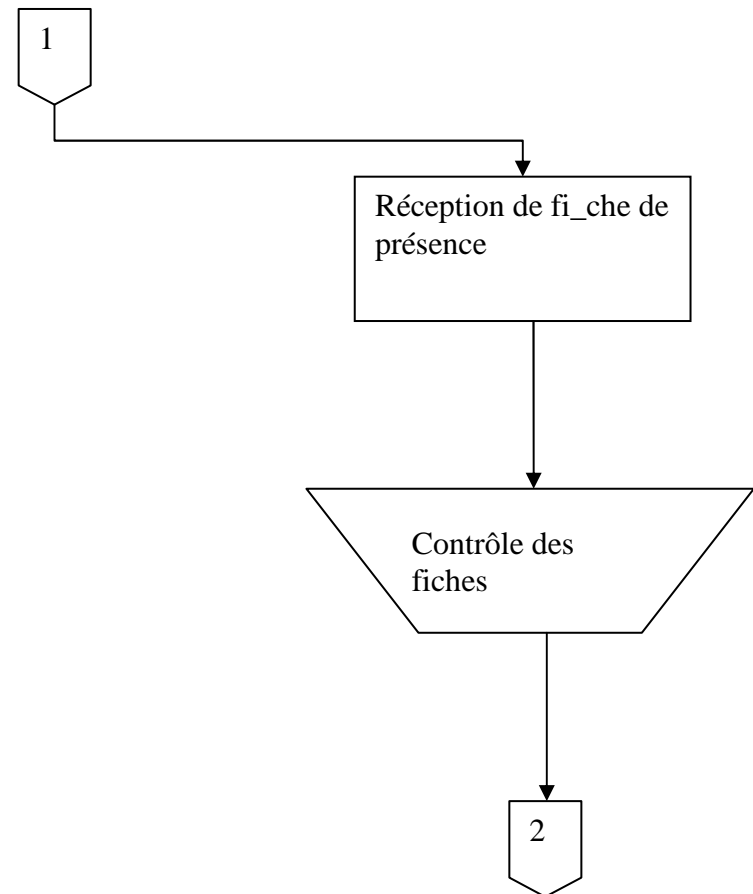
Descriptions	Intervenants	Service personnel	Service comptabilité
--------------	--------------	-------------------	----------------------

Réception des fiches de présence au service comptabilité

Comptable

Contrôle et vérification

Comptable



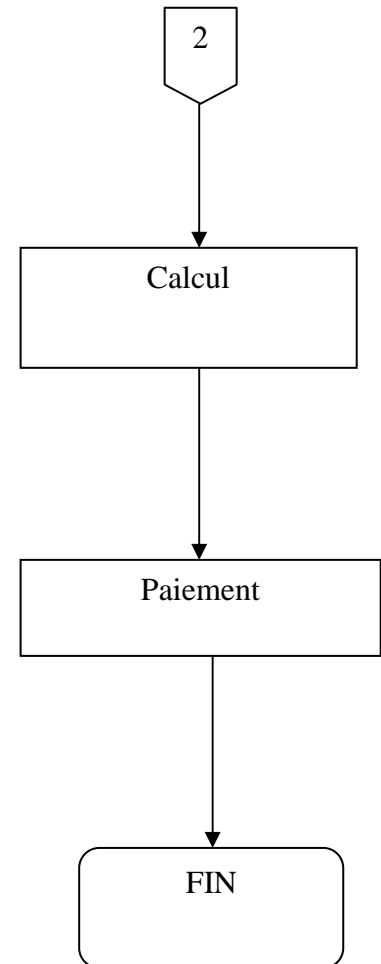
Descriptions	Intervenants	Service personnel	Service comptabilité
--------------	--------------	-------------------	----------------------

Calcul de salaire

Comptable

Paiement de salaire

Comptable



## Chapitre II : Evaluation du système de contrôle interne de la société VANILLE MAD

### Section 1 : Problèmes rencontrés à l'organisation

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, et le personnel d'une entreprise, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Son efficacité dépend de la qualité des opérations effectuées à chaque étape.

Un des objectifs du contrôle interne est la vérification si les procédures sont respectées et les opérations effectuées suivent les normes et règles admises. A Madagascar, rares sont les entreprises ayant un manuel de procédures et même si ce document existe, son application n'est pas toujours rationnelle.

En d'autre terme, l'organisation est l'instrument qui permet à l'entreprise de fonctionner, et de vivre. Toute entreprise, quelle que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement.

Il est donc évident que ses instruments devraient être décrits dans un organigramme et ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. En un mot les procédures doivent être formalisées. Plus l'entreprise est grande comme VANILLE MAD, plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire.

Ainsi, nous avons aperçu quelques problèmes qui se posent au niveau des procédures existantes dans la société.

#### 1.1 : Absence de manuel de procédures

Le manuel de procédures indique, d'une façon globale, le processus de fonctionnement de tous les systèmes au sein de la société.

L'analyse du système d'organisation de la société nous a permis d'observer minutieusement d'analyser délicatement le déroulement des procédures suivies et les moyens disponibles dans le système de contrôle interne adopté par la société.

Un contrôle, quels que soient sa nature et ses objectifs, doit se reposer sur des règles et des principes bien définis. Son efficacité est basée sur l'application correcte de ces règles. Les activités du contrôle englobent la politique et les procédures qui permettent d'assurer une correcte application des directives émanant des dirigeants.

Cependant, notre analyse nous a fait comprendre que les procédures du contrôle présentes au sein de la société sont très vagues de telles sortes qu'elles risquent d'avoir des impacts négatifs sur la réalisation de ses objectifs. Il n'existe cependant de stricte règle pour effectuer une telle opération. On vit par fois sous l'emprise de la routine sans se soucier véritablement du contrôle. L'absence de manuel de procédures s'avère être un obstacle considérable empêchant d'établir des démarches à suivre et à respecter pour effectuer une opération.

Entre autre, le non respect des procédures entraînent des mauvaises habitudes pour les membres du personnel. Il n'existe pas des vraies procédures utilisables que ce soit en matière des achats, vente, traitement des informations comptables, et d'autres, l'absence de manuel de procédures entraîne cause des impacts négatifs envers l'accomplissement des tâches. Cela ne permet pas de définir le poste de chaque membre du personnel. On ne peut plus savoir alors si tout le monde a bien effectué les tâches qu'on lui a confiées.

Aussi, l'inexistence d'un document écrit représentant les règlements internes peut engendrer des difficultés dans le cas des conflits avec les employés.

#### 1.2: Inefficacité

L'organisation de la société VANILLE MAD est tacite et repose sur la mémoire collective de son personnel, mais l'absence de trace écrites conservées et consultables est fort peu efficace. Rien n'est plus dangereux pour VANILLE MAD que de confier une tâche à monsieur X du fait qu'il est expérimenté et homme de confiance, sans aucunement penser à ce qui adviendra au moment où monsieur X prendra sa retraite.

#### 1.3: Fonctions exercées deux fois

L'inexistence de procédures écrites, conservées et consultables, fait courir le risque de fonctions exercées deux fois. Il se peut qu'il y ait une redondance de tâche qui est inutile. Cette redondance va entraîner justement des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

Devant une telle de situation, le manque de procédures écrites, loin de réduire les coûts relatifs à l'économie par la rédaction d'un manuel de procédures, les augmente de manière sensible.

#### 1.4 : Appropriation de pouvoir

L'absence de procédures écrites pourrait induire également à l'erreur d'appropriation de pouvoirs exorbitants ou de népotismes ridicules.

On peut dire que la société VANILLE MAD se repose sur un mélange de notes internes, d'habitudes et d'usages non écrits. L'inexistence de descriptions écrites de procédures donne un pouvoir démesuré à un ou plusieurs services dans l'exercice de ses fonctions.

## **Section 2 : Non séparation des fonctions**

La séparation est difficile à respecter dans la petite entreprise. Mais le principe de la séparation des fonctions ne se pose qu'à partir du moment où, l'entreprise est d'une grande envergure comme VANILLE MAD, il existe des délégations de pouvoir. Dès lors, il est nécessaire de séparer les fonctions fondamentales suivantes :

- fonction de décision
- fonction de détention
- fonction de comptabilisation

Toute fois, lors de notre enquête nous avons pu constater que les fonctions de comptabilisation et de trésorerie sont cumulées par le service comptable dans les agences. Or nous savons tous pertinemment que le comptable ne doit jamais manipuler des espèces, des chèques ou tout autre titre de paiement. Dans le cas contraire les fraudes suivantes sont fort aisées :

- comptabiliser des achats fictifs et les payer aussitôt ;
- voler des chèques reçus des clients et annuler les créances par une écriture d'avoir ou perte sur créance irrécouvrable, ou encore annuler la vente par une écriture d'extourne (débit vente et crédit client) ;
- comptabiliser une vente pour un montant inférieur à celui qui figure sur la facture adressée au client, puis une fois le règlement du client reçu, conservé la différence entre le montant reçu et le montant comptabilisé ;
- subtiliser une partie du paiement fait par un client et comptabiliser aussitôt une écriture de remise accordée.

En somme, dès qu'il y a collusion entre le comptable et le trésorier, les deux fonctions peuvent procéder à tous les larcins qu'ils souhaitent vue qu'il n'y a que des procédures routinières de contrôle interne.

Par ailleurs, la fonction de détention est le plus exposée à la fraude. La séparation des tâches et tout accès à la comptabilité lui permet d'œuvrer discrètement en dissimulant son larcin.

## Chapitre III : Evaluation des différents cycles

### Section 1 : Evaluation au niveau du cycle achat

#### 1.1 : Déclenchement de la commande

Forces	Faiblesses	Risques
	Absence du déclenchement de la commande pour les produits.	<p><u>Achat excessifs</u></p> <p>A défaut de connaissance exacte de la commande et de l'offre sur le marché, la société risque de faire un sur stockage ce qui va entrainer à son tour une immobilisation d'argent.</p> <p>Cette immobilisation d'argent entraine une augmentation du besoin en fond de roulement. Par ailleurs, le sur stockage peut engendrer des avaries ou de détérioration de marchandises.</p> <p><u>Achats insuffisants</u></p> <p>A cause de la méconnaissance du besoin des clients, l'entreprise risque aussi de ne disposer assez de marchandises. Ce qui entraine un problème de non satisfaction des clients.</p>

### 1.2 : Acceptation des livraisons

Forces	Faiblesses	Risques
<p>_Contrôle des réceptions par le biais du contrôle de spécification de qualité.</p> <p>_Etablissement de bon de réception (BR) standard et pré numéroté pour chaque livraison.</p> <p>_Envoi des doubles du BR au magasin et à la comptabilité.</p>		

### 1.3 : Constatations des dettes

Forces	Faiblesses	Risques
<p>_Transmission systématique à la comptabilité des doubles de Bon de commande et bon de réception.</p> <p>_Organisation de la comptabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Numérotation des factures.</li><li>• Classement des factures non vérifiées.</li><li>• Rapprochement des pièces comptables.</li></ul>		



Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification de la facture.</li> <li>• Affectation comptable.</li> <li>• Instructions écrites sur la TVA (taxe sur la valeur ajoutée).</li> <li>• Approbation de la facture par une personne responsable.</li> <li>• Classement des factures par une personne responsable.</li> </ul> <p>Organisation des cas particuliers.</p>		

#### 1.4 : Paiements des factures

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison : facture / Bon de commande/ Bon de réception.</li> <li>• Après vérification, obligation « Bon à payer » sur l'originale.</li> <li>• Inscription du numéro de référence sur les factures enregistrées</li> </ul>		

## **Section 2 : Evaluation sur le cycle de revenu**

### **2.1 : Acceptation, traitement et exécution de la commande**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Risques</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enregistrement chronologique et quotidien des commandes.</li><li>• Surveillance constante exécution.</li><li>• Approbation des conditions de la commande par un responsable</li><li>• Assurer la solvabilité des clients</li></ul>		

### **2.2 : Facturation**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Risques</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Etablissement des factures de manière correcte et rapide</li><li>• Saisie correcte des quantités livrées suivant les commandes et facturées.</li><li>• Vérification du calcul arithmétique.</li></ul>		

### 2.3 : Enregistrement des factures

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation d'un système informatique.</li><li>• Enregistrement formalisé des factures.</li><li>• Enregistrement selon leur suite numérique.</li><li>• Séparation des tâches.</li><li>• Contrôles et rapprochements globaux.</li></ul>		

### 2.4 : Suivi des comptes clients

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Edition d'une balance par autorité des soldes échus et relance des avérés.</li><li>• Séparation de fonctions entre le suivi des comptes clients et l'enregistrement.</li></ul>		

## 2.5 : Suivi des encaissements

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existence de contrôle des recettes.</li><li>• Séparation de fonction entre contrôle, réception des encaissements et enregistrement.</li><li>• Contrôle des comptes individuels des clients.</li></ul>		

## **Section 3 : Evaluation sur le cycle stock et production**

### 3.1 : Contrôle comptable

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilisation de pièces pré numérotées et approuvées pour mouvement de stocks.</li><li>• Existence de fichier central</li><li>• Utilisation des doubles de bon de réception (BR), bon de sortie (BS) pour le fichier central.</li><li>• Tenues des fiches.</li></ul>		

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle réciproque entre service.</li> <li>• Contrôle adéquat des mouvements.</li> </ul>		

### 3.2 : Identification et protection des stocks

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une personne bien précise s'occupe de la responsabilité des stocks.</li> <li>• Protection de stocks.</li> <li>• Contrôle et comptage physique régulières des stocks par une personne n'ayant pas la garde de stocks.</li> <li>• Procédure d'inventaire adéquate.</li> <li>• Rapprochement entre quantité physique et quantité théorique et recherche d'écart.</li> <li>• Utilisation de feuille de comptage pré numéroté.</li> <li>• Un contrôle réciproque entre service.</li> <li>• Contrôle adéquat des mouvements.</li> </ul>		

### 3.3 : Imputations des coûts de production

Forces	Faiblesses	Risques
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'une comptabilité analytique d'exploitation rapprochée de la comptabilité générale.</li> <li>• Absence d'analyse des écarts.</li> <li>• Absence de vérification des calculs de coûts par une personne.</li> <li>• Non traitement correct des frais généraux et administratifs.</li> <li>• Non rapports de productions fiables</li> </ul>	<p>La comptabilité générale est souvent vécue comme une contrainte au lieu d'être considérée une source de renseignements utiles à la gestion de l'entreprise.</p> <p>Trop rarement encore les documents issus de la comptabilité générale font l'objet d'une analyse détaillée de la part des dirigeants. Plus grave encore, l'information comptable n'est pas adaptée à la prise de décision de gestion et cela pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le résultat comptable concerne une période d'un an et n'est obtenu qu'avec retard par rapport à la période à laquelle il se rapporte. Les délais d'obtention de l'information comptable emmènent donc les dirigeants de l'entreprise, à transformer l'environnement et à privilégier les informations commerciales s'ils réagissent rapidement.</li> </ul>

Forces	Faiblesses	Risques
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le résultat comptable concerne l'ensemble des activités de l'entreprise ; il ne fournit donc que peu d'indicateurs sur les performances respectives de chacune d'elles.</li> <li>• L'information comptable est uniquement monétaire, alors que des données expérimentées sous forme physique sont des éléments essentiels de gestion (unités vendus, unités produits,...).</li> </ul> <p>L'information comptable est une information qui essentiellement les retards de l'entreprise avec les tiers externes (clients, fournisseurs,...) ; son utilité en matière de gestion interne est donc réduite.</p>

### 3.4 : Valorisation

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Choisi d'une méthode adéquate de valorisation.</li><li>• Existence d'un inventaire permanent</li><li>• Une revue régulière de stocks endommagés ou à faible rotation et la constitution de provision.</li></ul>		

### 3.5 : Contrôle globaux de vraisemblance

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparaison de prix unitaire (PU) entre exercice.</li><li>• Comparaison des marges brutes et taux de rotation.</li><li>• Statistique.</li></ul>		



## **Section 4 : Evaluation sur cycle paie et autre rémunération**

### **4.1 : Employés sont régulièrement et font toujours partie du personnel de la société.**

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Définition du besoin.</li><li>• Acceptation écrite par une personne responsable de la décision au recrutement.</li><li>• Définition du poste et profil du candidat souhaité.</li><li>• La méthode de sélection.</li><li>• Désignation de la personne responsable de la décision finale d'embauche.</li><li>• Autorisation écrite de la décision d'embauche de la part des personnes responsables.</li><li>• Avis de décision d'embauche adressé au service de la paie.</li><li>• Après réception d'avis de décision d'embauche, création d'un dossier individuel.</li></ul>		

#### 4.2 : Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction

Forces	Faiblesses	Risques
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi des temps.</li><li>• Application des bases autorisées et le contrôle de la préparation de la paie.</li><li>• L’approbation par un responsable des éléments de la paie.</li><li>• Paiements des rémunérations par virements bancaire adéquat ou espèces.</li></ul>		

# **TROISIEME PARTIE :**

## **PROPOSITION DES SOLUTIONS**

### **ET RECOMMANDATIONS**

Si dans un premier temps, nous avons apporté une présentation générale de VANILLE MAD et rappeler quelques notions théoriques sur le contrôle interne; dans un deuxième temps, on a vu l'analyse des procédures ainsi que ses problématiques généraux et ceux liés au système de contrôle interne.

Il serait alors grand temps de remédier à ces problèmes et de préconiser les solutions qui pourraient combler les lacunes aussi bien au niveau du contrôle qu'au niveau général.

Dans cette troisième partie, nous allons proposer des solutions dont certaines sont immédiatement à retenir et formuler les recommandations générales.

## **Chapitre I : Propositions des solutions**

### **Section 1 : Formalisation du schéma d'organisation**

Pour formaliser une procédure, on doit utiliser trois règles :

- la description des tâches doivent être suffisamment explicites et connus pour que toute personne puisse reprendre au pied levé le travail d'un collègue démissionnaire ou licencier ou parti à la retraite ou décédé, muté ou tout simplement momentanément absent.
- le manuel des procédures doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais, de manière générale, chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concernent directement.
- l'organisation doit au moins comprendre la liste des personnes disposant de la signature sociale et celles des personnes ayant le pouvoir d'approuver une décision.

Pour la description comprise dans le manuel de procédure, nous disposons deux méthodes :

- une description purement narrative qui a un inconvénient faute de ne pas visualiser un ensemble de processus.
- le diagramme de circulation des documents ou flow chart qui décrit l'enchaînement des tâches et du flux de données pour un cycle ou opération donné.

A cet égard, nous proposons pour la société VANILLE MAD d'utiliser la présentation sous forme de flow chart qui est la combinaison sous forme narrative et diagramme dans le but de nous offrir des informations relativement exhaustives.

La conception de ce document suit la présentation suivante :

- présentation dans un ordre chronologique c'est-à-dire il est nécessaire de présenter l'enchaînement des tâches dans un ordre chronologique et d'indiquer la destination des documents afin de s'assurer que le système soit décrit dans son ensemble.
- le diagramme doit décrire les principales opérations composant le système.

Exemple : pour le système achat, on commence avec le déclenchement des commandes ; ensuite on décrit le processus de la réception et de l'enregistrement ; et termine avec le paiement des fournisseurs.

Cette description doit suivre un chronologique allant de gauche à droite et de haut en bas.

Le diagramme comprendra trois colonnes :

- La première colonne va mettre en exergue la description narrative des procédures avec les commentaires se rattachant à l'opération décrite graphiquement
- La deuxième colonne va présenter le rappel du personnel intervenant
- La troisième colonne est destinée pour schématiser le processus (diagramme) par le biais de symboles conventionnels.

## **Section 2 : solution de non séparation de fonction**

La séparation des fonctions est une condition nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Sur ce, dans les agences, il est indispensable de séparer des fonctions de comptabilisation et de trésorerie.

Sur ce, la fonction de trésorerie qui est assimilée à une fonction de détention, elle a comme rôle la protection et la conservation. De plus, on doit mettre certains dispositifs tels que :

\_le bon exercice de la fonction de détention indissociable à des moyens matériels de protection (exemple : coffres, armoires,...) afin de restreindre l'accès aux ressources et aux documents.

\_l'interdiction de tout accès aux personnes chargées de la fonction de détention à l'accord de la comptabilité sans motif de service ou de cumule de deux fonctions (détention et comptabilisation).

Quant à la fonction de comptabilisation, elle consiste à comptabiliser les opérations et à effectuer le contrôle de ces opérations.

L'information ne supprime pas la nécessité de contrôler la bonne qualité du traitement comptable.

Alors, il est nécessaire de :

- vérifier l'exhaustivité des opérations c'est à dire qu'aucune opération ne doit être omise.
- vérifier la réalité c'est à dire que seules les opérations réelles doivent être enregistrées. De plus, seules les opérations concernant l'entreprise doivent être enregistrées.
- imputer les factures et documents dans les comptes appropriés.

Enregistrer les factures et documents sur l'exercice concerné.

- ✓ évaluer les opérations lorsqu'elles sont enregistrées.
- ✓ vérifier l'exactitude des opérations.

Certes, si le manque de personnel dans les agences se traduit par la tenue de la comptabilité et la manipulation d'argent (ou de titres de paiement) par la même personne. Il est souhaitable d'utiliser les procédures suivantes :

- Le trésorier ne peut faire un chèque ou un virement à son ordre que pour un montant limité (on peut le cas échéant prévoir une double signature même pour les montants faibles).
- C'est un cadre de haut niveau qui signe les titres de paiement et qui annule les justificatifs préparés par la comptabilité. C'est le comptable qui prépare le chèque sans avoir le droit de signer. Le rôle du trésorier se limite au suivi des opérations bancaires (par exemple l'établissement du rapprochement bancaire).

### **Section 3 : Mise en place d'une demande d'achat**

Les demandes d'achats proviennent de tous les services de l'entreprise dans lesquels les matières, fournitures, équipements ou services sont consommés. Elles indiquent les informations nécessaires pour la prise de décision d'achat. Ainsi, pour réduire les risques, le service qui se charge des achats doit proposer au responsable de la logistique de lancer la distribution de la demande d'achat auprès de tous les services ; car c'est lui qui se charge d'appuyer la société VANILLE MAD logistiquement.

En général, la demande d'achat comporte :

- \_le nom de la société (VANILLE MAD)
- \_le titre du document (demande d'achat)
- \_la nature du service demandé
- \_le numéro de la demande
- \_l'objet de la demande
- \_la date d'émission et la date de livraison souhaitée
- \_la désignation des matières ou des services
- \_les spécifications techniques
- \_les quantités demandées
- \_nom et signature du service demandé
- \_nom et signature du responsable du service concerné.

VANILLE MAD

Direction :.....

Agence :.....

DEMANDE D'ACHAT

N° :.....

Date d'émission.....date de livraison.....

Service demandeur.....

Objet de la demande.....

Code	Désignations	Spécification technique	Quantité	Unité	observation

Service émetteur

Direction afférente

Signature

Signature

Nom de l'émetteur

Nom du directeur

## **Section 4 : Solution de risques en absence de comptabilité analytique**

### 4.1 : La comptabilité de gestion

#### 4.1.1 : Objectifs

La comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) doit constituer un système de gestion ouvert, dont les règles de fonctionnement ne sont ni strictes, ni rigides comme c'est le cas pour la comptabilité générale, mais adaptables aux besoins et aux attentes de chacun.

Pour autant, la comptabilité analytique définit comme un mode de traitement des données dont les objectifs essentiels sont les suivants :

- D'une part, connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise et déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise ainsi que d'expliquer les résultats en calculant les coûts des produits afin de les comparer aux prix de vente correspondants.
- D'autre part, d'établir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation) d'en constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résulte.

D'une manière générale, elle doit fournir tous les éléments de nature à éclaircir les prises de décision.

#### 4.1.2 : Buts, décisions et actions

Les buts de la comptabilité analytique sont :

- De connaître les coûts des fonctions, des produits, des services, des secteurs d'activités,... afin de disposer d'une base de décision traditionnelle.
- D'évaluer certains poste du bilan tels que des stocks, de certaines immobilisations afin de valoriser sincèrement certains postes du bilan.
- D'expliquer les résultats par fonctions, par produits, par secteurs d'activités en vue de définir des priorités, mettre en cause des responsabilités.
- D'établir des prévisions par fonctions, par produits, par secteurs d'activités afin de valoriser et programmer des objectifs.



- De calculer les écarts (sur coûts, sur chiffre d'affaires,...) afin d'engager des actions correctives.

#### 4.2 : Dispositif de contrôle interne sur la comptabilité analytique

Sur l'imputation des coûts, la comptabilité analytique sera rapprochée de la comptabilité générale entre autres :

- Une analyse correcte des consommations des matières grâce l'émission d'un document pour tout mouvement physique des magasins vers la chaîne, à l'intérieur de la chaîne et de celle-ci vers les magasins.
- La prise en compte des pertes et déchets et leur contrôle. Les produits résiduels sont constitués de déchets.

La prise en compte de produits résiduels dans les coûts de la comptabilité analytique dépend de sa situation. Plusieurs situations sont envisageables dans la mesure où elles auront des impacts très différents sur les coûts :

\_déchets réutilisables dans l'entreprise ; le coût des matières récupérées viendra en déduction du coût de la période pour un montant égal au coût d'approvisionnement.

\_déchets réutilisables après traitement, le coût de la période sera minoré du coût d'approvisionnement estimé des déchets mais il sera majoré du coût de traitement.

\_déchets vendables ; le coût de la période sera minoré du coût des déchets.

\_déchets ni récupérables ni vendables. Le coût de la période sera majoré des coûts logistiques de traitement ou de manutention.

- Une ventilation correcte des coûts de main d'œuvre entre salaires de production, salaires commerciaux, salaires généraux et administratifs.
- Imputation correcte des frais généraux. Les charges indirectes incorporables sont imputées aux différents centre d'analyse par le biais soit de l'abonnement soit de clefs de répartition. La répartition secondaire de charges indirectes concerne tous les centres qui sont donc des récepteurs de coûts primaires. Cette étape consiste à vider les centres auxiliaires dans les centres principaux.
- La prise en compte de la sous activité. Le coût de sous activité est calculé sur la base de charge fixe.

$$\text{Coût de sous activité} = (1 - \frac{\text{Production sous activité}}{\text{Production normale}}) * \text{Charges fixes}$$

- L'analyse de l'importance des écarts permettant de poser du caractère raisonnable du système de coûts (dans le cas où un système de coûts standard est utilisé).
- La vérification des calculs de coûts par une personne (on propose le contrôleur de gestion ou le chef de la comptabilité analytique).
- Etablissement de rapports de production fiables.

Exemple : - indicateurs de production (évolution de la production de l'exercice voir compte de résultat)

- indicateur de qualité

+retour clients

+contrôle qualité

-indicateur de productivité et de rendement

+ Valeur ajoutée  
Production de l'exercice

+ Valeur ajoutée  
Effectif total

## **Chapitre II : Résultats attendus**

### **Section 1 : Résultats financiers**

Un bon contrôle interne élimine des risques inhérents à toute activité économique. Le principal apport du contrôle interne est de proposer systématiquement les verrous nécessaires à la sauvegarde de patrimoine (éviter les vols, les gaspillages, les dépenses inutiles, les factures payées deux fois, la perte de justifications,...) dans toutes les activités de l'entreprise, mais en veillant à ce que l'avantage retiré soit supérieur au coût de la procédure.

En somme, le contrôle interne permet :

\_de faire établir les comptes annuels.

-de faire sans erreur ni gaspillage c'est-à-dire sauvegarder le patrimoine.

\_de faire mieux ou améliorer la performance.

### **Section 2 : Résultats sociaux**

Le système de contrôle interne améliore la qualité du personnel.

- D'une part sur sa compétence.

La compétence du personnel peut être améliorée par une politique de recrutement adéquate, par la formation permanente dispensée à l'extérieur de l'entreprise, par la formation sur le terrain dispensée par les supérieurs hiérarchiques, et par la motivation.

- D'autre part sur son honnêteté, le système doit également prévoir l'étude de l'honnêteté des personnes embauchées et respecter des précautions élémentaires surtout si les personnes embauchées doivent occuper des fonctions sensibles.

### **Section 3 : Résultats économiques**

Pour réaliser son production, VANILLE MAD consomme de biens et des services achetés à d'autres entreprises. Grâce aux facteurs de production que sont le travail et le capital, VANILLE MAD ajoute de la valeur à ces achats pour aboutir à une production qu'elle met en vente. La valeur ajoutée mesure ainsi l'activité économique réelle de l'entreprise, ou encore la valeur créée par l'entreprise. Pour l'ensemble de l'économie, la production nationale est la somme de toutes les valeurs ajoutées créées par les différents agents économiques.

La notion de valeur ajoutée est donc une notion fondamentale pour l'économie :

\_la valeur ajoutée mesure la contribution de l'entreprise à la production totale d'une économie.

\_la somme des valeurs ajoutées de toutes les unités de production correspond à l'ensemble des richesses nouvelles créées dans l'économie.

#### **Section 4 : recommandations générales**

Nous recommandons à la société d'établir un manuel de procédures et de mettre en place la comptabilité analytique.

##### **4.1 : Etablissement du manuel de procédure**

La société VANILLE MAD devrait établir un manuel de procédures qui mettra en évidence :

- Les diverses tâches des services et des membres du personnel.
- Les modalités d'enregistrement ; de traitement et de classement des informations.
- Les méthodes d'enregistrement.
- Les modalités d'élaboration des analyses / synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent.

Le manuel de procédures doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais, de manière générale, chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concerne directement.

Les descriptions des tâches doivent être suffisamment explicites et connues pour que toute personne puisse reprendre au pied levé le travail d'un collègue démissionnaire ou tout simplement momentanément absent pour maladie.

##### **4.2 : Mis en place de la comptabilité analytique**

La comptabilité analytique est un système de saisie et de traitement de l'information permettant une analyse et un contrôle des coûts dans l'entreprise par des reclassements, regroupements, ventilations, abonnements, calculs de charges... en utilisant l'information comptable élémentaire rectifié ou non. Elle a pour objectifs essentiels :

- De faire connaître les coûts des diverses fonctions assurées par l'entreprise.
- De déterminer la valeur de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- De fournir les éléments de coûts pouvant faciliter la fixation des prix de vente et l'élaboration des devis.

- D'expliquer le résultat par calcul des coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondants afin de faire apparaître des résultats par produits.
- De mettre en évidence des rentabilités par clientèle, circuit de distribution, saison, fonction, famille de produits, produit.
- D'établir des prévisions de charges et de produits.
- De rapprocher les réalisations des prévisions effectuées et d'expliquer les écarts qui en découlent.
- De permettre des comparaisons entre périodes et entre firmes concurrentes.

# CONCLUSION

En conclusion, le désir d'améliorer continuellement et la volonté de créer un milieu de travail maîtrisé, sain et valorisant doivent alimenter les démarches pour mettre en œuvre un système de contrôle interne efficace. Nous tenons à insister que l'efficience et l'efficacité de la bonne gestion d'une entreprise se reposent essentiellement sur son système de contrôle interne. Nous avons basé le contrôle interne ici en trois niveaux : les procédures, le système comptable, et la gestion de l'exploitation. Des procédures bien respectées, un système comptable approprié, accompagné des politiques d'entreprise bien définies feront évidemment, sans hésiter, apparaître une évolution dans une entreprise.

Dans cette optique, la contribution à l'amélioration du système de contrôle interne se veut un outil pour aider à maîtriser correctement le fonctionnement des activités et, de ce fait même, favoriser la protection de patrimoine de la société VANILLE MAD.

L'analyse nous a permis de tirer des avantages tels que :

- Existence de condition à l'acceptation des livraisons pour l'achat.
- La transmission systématique à la comptabilité des doubles de bon de commande et bon de réception.
- Organisation de la comptabilité.
- Vérification de la facture.
- Comparaison : facture / bon de commande / bon de réception.
- Etablissement des factures de manière correct et rapide.
- Vérification du calcul arithmétique.
- Utilisation d'un système informatique.
- Suivi des comptes clients.
- Suivi des encaissements.

En outre, elle fait sortir des points faibles comme :

- Absence de manuel de procédure.
- Inefficacité.
- Fonctions exercées deux fois.
- Appropriation de pouvoir.
- Non séparation de fonction caissier et comptabilité au niveau de l'agence.
- Absence du déclenchement de la commande pour les produits.

- Absence d'une comptabilité analytique d'exploitation rapprochée de la comptabilité générale.
- Absence d'analyse des écarts.
- Absence de vérification des calculs de coûts par une personne.
- Non traitement correct des frais généraux et administratifs.
- Non rapports de productions fiables.

Pour résoudre ces problèmes, on suggère les solutions suivantes :

- Formalisation du schéma d'organisation.
- Séparation de fonctions de comptabilisation et trésorerie.
- Mise en place de la demande d'achat pour les produits locaux.
- Utilisation de la comptabilité de gestion.
- Disposition de contrôle interne sur la comptabilité analytique.
- De connaître les coûts des fonctions, des produits, des services, des secteurs d'activités,... afin de disposer d'une base de décision traditionnelle.
- D'évaluer certains poste du bilan tels que : stocks, certaines immobilisations afin valoriser sincèrement certains postes du bilan.
- D'expliquer les résultats par fonctions, par produits, par secteurs d'activités afin de définir des priorités, mettre en cause des responsabilités.
- D'établir des prévisions par fonctions, par produits, par secteurs d'activités afin de valoriser et programmer des objectifs.
- De calculer les écarts (sur coûts, sur chiffre d'affaires,...) afin d'engager des actions correctives.
  
- Une analyse correcte des consommations des matières grâce l'émission d'un document pour tout mouvement physique des magasins vers la chaîne, à l'intérieur de la chaîne et de la chaîne vers les magasins.
- La prise en compte des pertes et déchets et leur contrôle. Les produits résiduels sont constitués de déchets.

Nous espérons que les propositions seront prises en compte par la société VANILLE MAD, on souhaite aussi l'épanouissement et la réussite.

Le contrôle interne constitue un moyen d'arriver à ses fins et non une fin en soi et mise en œuvre par des personnes. Le dispositif de contrôle interne bien conçu aussi bien qu'appliqué il ne peut fournir qu'une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

Il existe en effet des limites. Toute fois, la mise en place de bonnes procédures relève de la responsabilité de l'entreprise. Leur appréciation par un auditeur (externe ou interne) permet d'obtenir l'assurance raisonnable que leur conception est pertinente et qu'elles sont utilisées en permanence.

Donc, pour assurer la réalisation des objectifs de la société, on doit améliorer le système de contrôle interne au niveau des différentes fonctions.

En outre, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / avantage et ne pas développer des systèmes inutilement coûteux, quitte à accepter un certain niveau de risque.

Et enfin, l'adhésion des dirigeants est très importante, car si les dirigeants ne sont pas persuadés de l'utilité d'une gestion quotidienne efficace et efficiente, le système de contrôle interne est voué à l'échec.



## BIBLIOGRAPHIE

- ☞ Alain. Ch Martinet : Lexique de gestion 5<sup>ème</sup> édition 2000
  
- ☞ Alain Mikol, le contrôle interne ; collection « Que sais-je ? » paris, 1<sup>ère</sup> édition, 1998 ;  
127 pages
  
- ☞ Laurent Hervé, « La pratique de l'audit » année d'édition 1982, 189 pages
  
- ☞ Maurice THEVENET, Audit de la culture d'entreprise, collection audit, 213 pages
  
- ☞ Michel Poisson, Audit et collectivités territoriales, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 1989, 127 pages
  
- ☞ Cours Audit, Monsieur RALISON Roger
  
- ☞ Livre du MAP
  
- ☞ Internet

# **ANNEXE**

**ANNEXE I**  
**REGLEMENT DU BON D'ACHAT**

VANILLE MAD  
Zone Industrielle Verrerie  
B.P 581 TOAMASINA

**BON DE COMMANDE N° 007/VM/08/TMM**

Destinataire : CROWN SMEM  
Adresse : Toamasina  
Date : 15 MAI 2008

Quantité	Désignation	P.U HT	Montant
80	- Fûts métalliques neufs 10/10 pour essence de feuilles de girofle		
80	- Capsules G.M		
80	- Capsules P.M		

LE DIRECTEUR



RANDRIAMAKANA Laurent Amiraly

**CROWN SMEM**  
**Société Malgache d'Emballages Métalliques**  
Société Anonyme au capital de 1.394.184.000

Route des Hydrocarbures  
B.P. 124 - Toamasina 501  
MADAGASCAR  
Tél : + 261-20-53-326-43  
Télécopie : +261-20-53-335-98

RC  
N°  
T.P.

**Bon de livraison client 080707**

**du 15/05/08**

Référence : phone

**VANILLE MAD**

Zone Industrielle Verrerie

Toamasina

N° Statistique : 5121672 2006 0 00034

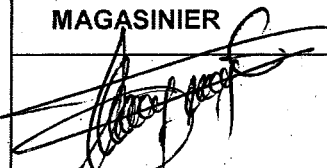
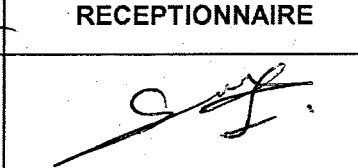
T. P. : 0142262 du 19/12/07

N°Quittance : 263 du 03/10/07

N.I.F : 35001534

Référence	Désignation	Qté	Cond
PF-BSF47015	Fûts 200 L GIROFLE bicouleur	28,0000	Unité

Dans tous les cas, y compris ventes franco en CIF, nos marchandises voyagent aux risques et  
Il appartient à ce dernier d'exercer son recours contre le transporteur en cas de retard, d'av

MAGASINIER	RECEPTIONNAIRE	N° VEHICULE	A
		6215 TV	<

**CROWN SMIEM**  
 Société Malgache d'Emballages Métalliques  
 Société Anonyme au capital de 1.394.184.000 FMG

Route des Hydrocarbures  
 B.P. 124 - Toamasina 501  
 MADAGASCAR  
 Tél : + 261-20-53-326-43  
 Télécopie : +261-20-53-335-98

R.C.S. :  
 N° Stat. 28297 31  
 N.I.F. : 105001721

Avoir n° : **089013**

du : **04/02/08**

référence : EXPORTATION

**VANILLE MAD**

Zone Industrielle Verrerie  
 Toamasina

N° Statistique : 5121672 2006 0 00034  
 T. P. : 0138739 du 26/10/06  
 N° Quittance : 184 475D du 04/10/06  
 N.I.F. : 35001534

Référence	Désignation	Quantité	Px unitaire
PS-EFI00004	Remise exportation - fûts 1fut=72240 Ar * 5%= 3612 Ar	160,00	3 €

*Payer par chèque BOA  
 no 9372490*

*Con de du*

CROWN SMIEM  
 SOCIÉTÉ MALGACHE  
 D'EMBALLAGES MÉTALLIQUES  
 Boîte Postale 124  
 TOAMASINA MADAGASCAR

	Taux Taxes	Montant HT	Montant TVA	Total TTC	NET A I
Ar	20,00%	577 920,00	115 584,00 <i>205103</i>	693 504,00	

Arrêtée le présent avoir à la somme de :

**Six cent quatre-vingt treize mille cinq cent quatre Ariary**

**Conditions de règlement :** Ar 693 504,00  
 Chèque à l'enlèvement

BMOI TOAMASINA 00010 015009 001 56  
 BMOI ANTANANARIVO 00001 015009 001 04

UCB TOAMASINA  
 UCB ANTANANARIVO

*no 3088*

**CROWN SMEM**  
**Société Malgache d'Emballages Métalliques**  
 Société Anonyme au capital de 278.836.800 MGA

Route des Hydrocarbures  
 B.P. 124 - Toamasina 501  
 MADAGASCAR  
 Tél : + 261-20-53-326-43  
 Télécopie : +261-20-53-335-98

R.C.S. : Tamata  
 N° Stat. 28297 31 1957 01  
 T.P. : 01  
 N.I.F. : 105001721 Quittan

**Facture n° : 080578**

**du : 15/05/08**

référence : BL080702/707

**VANILLE MAD**

Zone Industrielle Verrerie

Toamasina

N° Statistique : 5121672 2006\*0 00034  
 T. P. : 0142262 du 19/12/07  
 N° Quittance : 263 du 03/10/07  
 N.I.F. : 35001534

Original restitué  
 Copie vue conforme par  
 la DCE le .....

Référence	Désignation	Quantité	Px unitaire
PF-BSF47015	Fûts 200 L GIROFLE bicouleur (BL 080702)	52,00	75 900,00
PF-CEF58901	Capsule tri-sûre 3/4" (BL 080702)	80,00	234,00
PF-CEF59902	Capsule tri-sûre 2" (BL 080702)	80,00	485,00
PF-BSF47015	Fûts 200 L GIROFLE bicouleur (BL 080707)	28,00	75 900,00

*Payé par chèque BOA n° 73724*

CROWN SMEM  
 SOCIETE MALGACHE  
 D'EMBALLAGES METALLIQUES  
 Boite Postale 124  
 TOAMASINA (MADAGASCAR)

Taux Taxes	Montant HT	Montant TVA	Total TTC	NET A PAYER
20,0	6 129 520,00	1 225 904,00	7 355 424,00	7 355 424,00

Arrêtée la présente facture à la somme de :

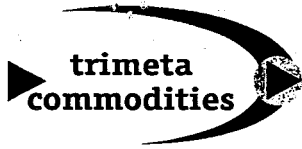
**Sept millions trois cent cinquante cinq mille quatre cent vingt quatre Ariary**

**Conditions de règlement : Chèque à l'enlèvement**

**CROWN S**  
 SOCIETE MALGACHE  
 D'EMBALLAGES METALLIQUES  
 Boite Postale 124  
 TOAMASINA (MADAGASCAR)

BMOI TOAMASINA 00010 015009 001 56  
 BMOI ANTANANARIVO 00001 015009 001 04

UCB TOAMASINA 1100 08  
 UCB ANTANANARIVO 0100 08



Société : VANILLE MAD  
 Agence : Toamasina  
 Date : 15 Mai 2008

**BON A PAYER BANQUE**

N° 035

Bénéficiaire : CROWN SMEN  
 Banque : BMOA - Polli - N° Chèque : 07372490

Compte à débiter	Libellé	Montant (AR)
	- Polli Fa n° - 080 578 A dist 80 fin avec 80 + 80 capsules de 101 - saire 2 1/4"	7 355 424
	- En déduction Fa Avis n° - 089 013 du 04 02 08	- 693 504
<b>TOTAL ...</b>		<b>6 661 920</b>
Accordé par : Directeur d'Agence <i>Ambraty</i>	Préparé par :	Bénéficiaire :

**BANK OF AFRICA**  
 PAYEZ CONTRE CE CHEQUE Six millions six cent soixante et un mille neuf cent vingt AR  
 A L'ORDRE DE CROWN SMEN  
 PAYABLE TOAMASINA - AUGAGNEUR  
 Boulevard Augagneur 8 HADAGASCAR TELAVES  
 20 000 27 15 BOITE A LETTRES  
 7572490 15/12/2008 500 TOAMASINA

**ARIARY**  
 A rédiger exclusivement en ARIARY  
 6.661.920-

*Ambraty*

07372490 0091204 0400001

CROWN SMEN  
 SOCIETE MADAGASCAR  
 D'EMBALLAGES METALLIQUES  
 Boite Postale 124  
 TOAMASINA (MADAGASCAR)





**ANNEXE II**  
**COPIE BANCAIRE**



Annule et remplace  
la précédente  
(Att: M. Mbo)



**MAURITIUS COMMERCIAL BANK**  
Antsahavola  
ANTANANARIVO

**COPIE**

N/Réf: 248/VM/AF/08

Objet: Déblocage préfi Essence de Feuille de Girofle

A l'attention de Monsieur Olivier NATUREL

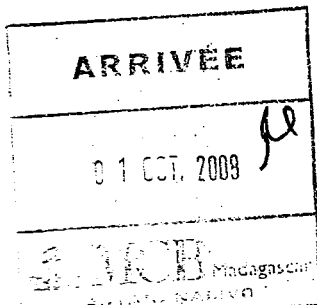
Messieurs,

Nous vous remercions d'effectuer le déblocage de notre compte Préfinancement pour la somme de MGA 50 000 000 (Cinquante Millions Ariary), de transférer le montant correspondant à notre compte n° 11 000 4694 00, avant de le virer au crédit de notre compte n° 21 000 4694 00 ouvert à la MCB Tamatave.

Vous réitérant nos vifs remerciements,

Veuillez d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.

Antananarivo, le 15 Septembre 2008



Société à Responsabilité Limitée au Capital de Ar 1 440 000 000- Siège social : Antalaha (Route de Vohémar)- Stat : 51216 72 2006 0 00034 - NIF : 105 01

Antenne  
Saramboody-Tanjombato  
102-Antananarivo-Madagascar  
Tel : +261 20 22 461 02  
Fax : +261 20 22 460 91  
trimeta@trimeta.mg

Agence à Sambava  
Besopaka (route de Vohémar)  
208- Sambava- Madagascar  
Tel : +261 20 88 923 36  
Fax : +261 20 88 923 37  
vanimad@trimeta.mg

Agence à Tamatave  
Zone Industrielle de Verrerie  
Antanambao- Morarano  
501- Tamatave- Madagascar  
Tél : +261 20 53 916 39  
Fax : +261 20 53 955 33  
madclove@wanadoo.mg



ANTANANARIVO  
Le 26/09/08  
N/REF 1/01/01 1972788

AVIS D'OPERATION  
VANILLE MAD  
15 AVENUE DE L'INDEPENDANCE  
BP 726  
101 ANTANANARIVO  
MADAGASCAR

Date d'opération : 26/09/08

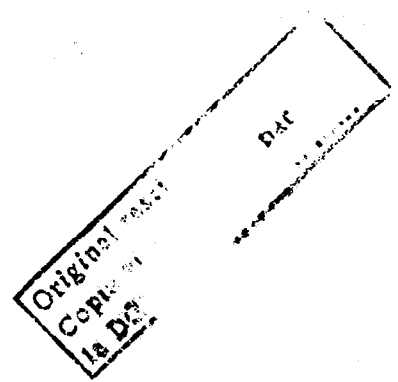
COMPTE : 11000469400 MGA

Références de l'opération	Montant	Sens	Valeur	Libellé
AVO 73282	50.000.000,00	D	26/09	VIREMENT FAVEUR VANILLE MAD VIRT REF:248/VM/AF/08
A.V 73282	1.000,00	D	26/09	COMMISSION VIREMENT
AVO 73282	200,00	D	26/09	T.V.A.* 09/08
Total.....	50.001.200,00	D		

*Handwritten signature*

*Handwritten mark*

*Handwritten text: 1033090192 051*



**ANNEXE III**  
**CIRCUIT DES DOCUMENTS COMPTABLE**

**VANILLE MAD**  
SAMBAYA 206  
Téléphone 88.920.38

Type d'achat : { Loriga } **BON DE PESÉE N° 1666**  
par qualité

Apporteur : **ALY ABOU DOU**  
Adresse : **MANANARA**

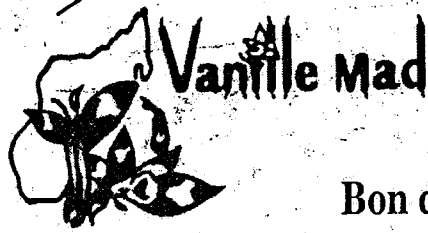
Tare : Sacs **22-09-08** Date  
Soubriques Lot N° **804/450-22/0**  
Autres Bon de Pré-pesée N° **1972**

QUALITÉS	POIDS BRUTS			TARES			FERMENTÉE			TC	
	Normale	Poquée	Fermentée	Normale	Poquée	Fermentée	AD	FR	TX		AF
3 <sup>ème</sup> NFN											
14 NFN											
14 TK											
14 NFR	<i>rouge</i>										
14 FR	<i>rouge</i>										
13 - 13,5 NFN											
18 <del>13,5</del> TK											
13 - 13,5 NFR											
13 - 13,5 FR											
12,5 NFN											
12,5 TK	<i>autres</i>										
12 - 12,5 NFR											
12 - 12,5 FR											
10 - 11,5 NFR	<i>rouge</i>										
CUTS	<i>rouge</i>										
TOTAL											

Arrêté Poids Net après Dessiccation : **NEUTRENTS SIX KILOS SIX CENTES GRAMMES.**

L'Apporteur, *[Signature]*  
La Magasinier, *[Signature]*  
La Direction, *[Signature]*





N° 02512

Bon d'Achat de Vanille Préparée

AGENCE DE Sambava du 22.09.08

Apporteur : ALY ABOUDOU

Adresse : MANANARA

Suivant B.P. N° : 1666

QUALITE	QUANTITE	P.U.	MONTANT
3 <sup>ème</sup> NFN			
14 NFN			
14 TK			
14 NFR	57,60 /	19.000	1.094.400
14 FR	405,80 /	19.000	7.710.200
13 - 13,5 TK			
13 - 13,5 ANS+	26,40 /	19.000	501.600
13 - 13,5 FR	84,20 /	19.000	1.599.800
12 - 12,5 NFN			
12 - 12,5 TK			
12 - 12,5 FR	46,30 /	19.000	879.700
10 - 11,5 FR	35,40 /	17.000	601.800
10 - 11,5 MORIS	17,20 /	15.000	258.000
CUTS	233,70 /	17.000	3.972.900
TOTAL	906,60		16.618.400

Arrêté le présent Bon d'achat au montant total de : Seize Millions Six Cent  
Dix Huit mille Quatre Cent ARARY.

Mode de paiement :  Chèque N° ..... du .....  
 Espèces - AP N° .....  
 En compte

L'Apporteur,

Le Magasinier,

La Direction

## **TABLE DES MATIERES**

Introduction .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : GENERALITES</b> .....	4
Chapitre I : Présentation de la société VANILLE MAD.....	5
Section 1 : Historique de la société VANILLE MAD.....	5
Identification : .....	7
Section 2 : Structure organisationnelle.....	7
2.1 : Organigramme : .....	7
2.2 : Description des niveaux hiérarchiques.....	9
2.3 : Organes des fonctions .....	9
2.3.1 : Président de la direction générale (PDG).....	9
2.3.2 : Assistante de direction .....	9
2.3.3 : Contrôleur général.....	10
2.3.4 : Chef du département comptabilité .....	10
2.3.5 : Chef du département finances .....	11
2.3.6 : Chef du département commercial .....	11
2.3.7 : Chef du département logistique .....	12
2.3.8 : Directeur d'agence .....	12
Section 3 : Description du service comptabilité.....	12
Structure et organisation de la comptabilité.....	13
3.1 : Organigramme de département comptabilité.....	13
3.2 : Moyens humains du département comptabilité.....	14
3.3 : Méthode de gestion comptable.....	14
3.4 : Procédures comptables.....	14
Section 4 : Activités et Missions .....	16
Chapitre II : Théorie sur l'outil de gestion « contrôle interne ».....	18
Section 1 : Définition du contrôle interne .....	18
Section 2 : objectifs du contrôle interne.....	19
Section 3 : Les caractéristiques et principes du contrôle interne : .....	20
3.1 : Les caractéristiques du contrôle interne : .....	20
3.2 : Principes du contrôle interne.....	20
3.2.1 : Principe d'organisation .....	21
3.2.2 : Principe de séparations de fonctions .....	21
3.2.3 : Principe d'intégration ou d'autocontrôle .....	21
3.2.4 : Principe de permanence .....	22
3.2.5 : Principe d'universalité .....	22
3.2.6 : Principe d'indépendance .....	23
3.2.7 : Principe d'information .....	23
3.2.8 : Principe d'harmonie .....	23
3.2.9 : Principe de la qualité du personnel .....	23
Section 4 : Les éléments de base du contrôle interne.....	24
<b>DEUXIEME PARTIE :</b> .....	27
Chapitre I : ANALYSE DES PROCEDURES COMPTABLES DE LA SOCIETE.....	28
Section 1 : Etude du cycle achat de produits de la société.....	28
1.1: Description de procédures du cycle achat.....	28
1.2: Description graphique : .....	30
Section 2 : Analyse du cycle stocks et traitement : .....	36
2.1 Description de procédure du cycle stocks et traitement.....	36
2.2 : Description graphique .....	36



Section 3 : Analyse du cycle ventes .....	40
3.1 : Description du cycle vente .....	40
3.2 : Description graphique .....	41
Section 4 : Analyse cycle paie.....	45
4.1 : Description du cycle paie .....	45
4.2 : Description graphique .....	45
Chapitre II : Evaluation du système de contrôle interne de la société VANILLE MAD.....	49
Section 1 : Problèmes rencontrés à l'organisation .....	49
1.1 : Absence de manuel de procédures .....	49
1.2: Inefficacité.....	50
1.3: Fonctions exercées deux fois.....	50
1.4 : Appropriation de pouvoir .....	50
Section 2 : Non séparation des fonctions .....	51
Chapitre III : Evaluation des différents cycles .....	52
Section 1 : Evaluation au niveau du cycle achat .....	52
1.1 : Déclenchement de la commande.....	52
1.2 : Acceptation des livraisons.....	53
1.3 : Constatations des dettes .....	53
1.4 : Paiements des factures .....	54
Section 2 : Evaluation sur le cycle de revenu.....	55
2.1 : Acceptation, traitement et exécution de la commande.....	55
2.2 : Facturation.....	55
2.3 : Enregistrement des factures .....	56
2.4 : Suivi des comptes clients .....	56
2.5 : Suivi des encaissements .....	57
Section 3 : Evaluation sur le cycle stock et production.....	57
3.1 : Contrôle comptable .....	57
3.2 : Identification et protection des stocks.....	58
3.3 : Imputations des coûts de production.....	59
3.4 : Valorisation .....	61
3.5 : Contrôle globaux de vraisemblance .....	61
Section 4 : Evaluation sur cycle paie et autre rémunération .....	62
4.1 : Employés sont régulièrement et font toujours partie du personnel de la société. ....	62
4.2 : Le personnel est payé conformément aux décisions de la direction .....	63
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.</b>	<b>64</b>
Chapitre I : Propositions des solutions.....	65
Section 1 : Formalisation du schéma d'organisation .....	65
Section 2 : solution de non séparation de fonction.....	66
Section 3 : Mise en place d'une demande d'achat .....	67
Section 4 : Solution de risques en absence de comptabilité analytique .....	69
4.1 : La comptabilité de gestion .....	69
4.1.1 : Objectifs .....	69
4.1.2 : Buts, décisions et actions .....	69
4.2 : Dispositif de contrôle interne sur la comptabilité analytique.....	70
Chapitre II : Résultats attendus .....	72
Section 1 : Résultats financiers .....	72
Section 2 : Résultats sociaux .....	72
Section 3 : Résultats économiques .....	72
Section 4 : recommandations générales .....	73
4.1 : Etablissement du manuel de procédure.....	73

4.2 : Mis en place de la comptabilité analytique .....	73
CONCLUSION .....	75
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXE	
TABLE DE MATIERES	