

SOMMAIRE

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION

PARTIE I : CADRE D'ETUDE ET THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT

CHAPITRE I : CADRE D'ETUDE

Section 1 : Historique

Section 2 : Activités et missions principales

Section 3 : Structure organisationnelle

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT

Section 1 : Historique

Section 2 : Audit interne

Section 3 : Frontière entre l'audit interne, le contrôle de gestion, l'audit

Conclusion de la 1^{ère} partie

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

CHAPITRE I : EXPOSE DES POINTS FORTS

Section 1 : Forces liées au service 'Ressources Humaines'

Section 2 : Forces liées au Cycle achat et cycle vente

Section 3 : Forces liées au service comptable et financière

CHAPITRE II : ANALYSE DES POINTS FAIBLES

Section 1 : Faiblesses liées aux ressources humaines

Section 2 : Faiblesses liées au cycle achat et cycle vente

Section 3 : Déficience liés a l'organisation comptable

Conclusion de la 2^{ème} partie

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET ETUDE D'IMPACTS

CHAPITRE I : PROPOSITION DES SOLUTIONS

Section 1 : Solutions relatives aux problèmes constatés dans le service des ressources humaines

Section 2 : Solutions relatives aux obstacles constatés dans les cycles achats et ventes

Section 3 : Solutions proposés relatives au service Comptabilité

CHAPITRE II: ETUDE D'IMPACTS

Section1 : Impact positifs

Section 2: Impact négatifs

Section 3: Programme de mise en place d'une cellule dédiée à l'audit interne

Conclusion de la 3^{ème} partie

CONCLUSION GENERALE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 :

Les différences entre audit interne et audit externe.....page 30 ;31

Tableau n° 2 :

Calendrier de transport du personnel.....page 39

Tableau n° 3 :

Horaire du personnel.....page 41

Tableau n° 4 :

L'effectif du personnel de Socobis.....page 51

Tableau n° 5 :

Les influences néfastes.....page 52

Tableau n° 6 :

Les risque éventuels.....page 58

Tableau n° 7 :

Type et prix des ordinateurs sur le marché.....page 75

Tableau n° 8 :

Proposition d'un rapport d'activité sur les achats effectuer.....page 77

Tableau n° 9 :

Proposition d'un état de vente.....page 84

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de la société SOCOBIS.....page 12

Figure n°2 : Mesure d'un écart.....page 34

Figure n°3 : Part de marché de SOCOBIS.....page 45

Figure n°4 : Modèle type d'un logiciel de gestion de stocks dans un compact disque...page 76

Figure n°5 : Audit interne rattaché à la Direction générale.....page 93

LISTE DES ABREVIATIONS

ATH : Association Technique d'Harmonisation

B.C : Bon de Commande

B.D.P.I : Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle

B.E : Bon d'Entrée

B.L : Bon de Livraison

BNI : Banque National Industrielle

B.R : Bon de Réception

C.D.S : Chef De Service

C.N.A.P.S : Caisse Nationale de Prévoyance sociale

C.E.T.A : Centre Economique et Technique de l'Artisanat

D.A : Demande d'Achat

D.A.F : Directeur Administratif et Financier

D.G : Directeur Générale

D.R.H : Directeur des Ressources Humaines

E.M.I.C : Entreprise Malgache pour l'Industrie des Chaussures

FOB : Free On Board

IFACI : Institut Français des Auditeurs Consultants Internes

I.S.O : International Standard Organisation

PRO.PAR.CO : Promotion et Participation pour la Coopération

S .O.C.O.B.I.S : Société de Confiseries et de Biscuiteries

S.O.N.A.P.A.R : Société Nationale de Participation

S.N.I : Société Nationale d'Investissement

INTRODUCTION

Face à l'évolution constante de l'environnement social et professionnel ainsi que les changements radicaux et bouleversements rapides de la réalité du marché, les entreprises malgaches se doivent d'assurer leur compétitivité tant au niveau national qu'au niveau international.

Dorénavant, pour assurer leur développement, ces entités doivent faire preuve d'une faculté réelle d'adaptation aux nouvelles données de l'économie. Aussi, les entreprises, quelque soit sa taille, doivent maîtriser les risques de leurs activités et ceux liés aux divers processus qu'elles appliquent afin d'atteindre les objectifs fixés et de rester compétitives sur le marché.

Dans cette optique, la mise en place d'un système d'audit interne s'avère être une solution intéressante et adéquate pour les entreprises. En effet, ce système offre aux entreprises la possibilité de disposer d'une entité indépendante et objective qui donne aux entreprises une assurance sur le degré de maîtrise de leurs opérations, apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide ainsi les entreprises à atteindre leurs objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle, tout en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. (IFACI, 21 Mars 2000).¹

Par ailleurs, pour assumer pleinement son rôle, le système d'audit interne à mettre en place doit être parfaitement adapté à l'entreprise. Ainsi, la problématique de notre étude porte sur comment mettre en place un système d'audit interne efficace au sein d'une entreprise? Pour affiner notre étude, nous allons nous focaliser, sur le cas de la société SOCOBIS.

Au niveau personnel, le choix de ce thème se justifie par différentes raisons. Ce mémoire vise à collationner de la meilleure façon possible les intérêts des encadreurs et celles de l'impétrant. En effet, plusieurs concepts et théories évoqués dans les enseignements ont été mobilisés et exploités pour la réalisation de ce mémoire afin de répondre aux attentes de l'encadreur pédagogique.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne

Sur le plan professionnel, l'impétrant a effectué un stage au sein de la société SOCOBIS.

Une société de confiserie et de biscuiterie qui œuvre dans un secteur à forte potentialité mais qui, comme la plupart des grandes entreprises malgaches éprouvent des difficultés à contrôler son développement et à atteindre efficacement ses objectifs. De surcroît, l'impétrant a eu pour mission d'œuvrer au sein du Département Comptabilité de la société SOCOBIS.

En ce qui concerne la méthodologie adoptée, nous nous sommes tout d'abord focalisé sur la revue de la littérature. Ensuite, nous avons mené une enquête auprès du personnel de la société. Enfin, nous avons basé nos recommandations en confrontant les théories et la pratique au sein de la société.

En outre, le choix de traiter particulièrement le cas de la société SOCOBIS découle de deux raisons essentielles. Premièrement, l'entreprise ne dispose pas encore d'un système d'audit interne qui lui serait favorable pour son développement. Deuxièmement, cela permettrait à la Société d'anticiper les éventuels problèmes qu'ils soient d'ordre administratifs ou organisationnels et surtout de rester compétitive sur le marché national. Vu sous cet angle, le principal intérêt de cette étude de cas est de mettre en place ce système afin d'accompagner de la meilleure façon possible le développement de la société SOCOBIS.

Concrètement, la finalité de ce document de mémoire est de pouvoir servir à trois catégories d'entités, à savoir les Universités, l'entreprise SOCOBIS, et enfin les dirigeants de l'Etat et les législateurs.

Pour les Universités, ce mémoire contribuera à l'enrichissement des documents universitaires et permettra aux étudiants de prendre en considération l'utilité de l'audit et d'enrichir les recherches qu'ils ont déjà entreprises en matière d'audit.

Pour la société SOCOBIS, ce document l'aidera dans son choix d'organisation et de contrôle interne ultérieur et contribuera à son développement futur. Ce mémoire pourrait donc permettre aux dirigeants de cette entreprise de définir les mesures à prendre pour

mieux répondre aux attentes de chaque département en vue d'une meilleure efficacité des opérations.

Pour les décideurs et les législateurs, ce document sera un moyen de les conscientiser sur l'importance du rôle joué par l'audit interne dans les entreprises.

Pour mener à bien notre étude, nous allons voir, dans la première partie, le cadre d'étude et la théorie générale sur l'audit. Dans la deuxième partie, nous allons faire l'analyse critique de la situation existante. Dans la troisième partie, à l'issue des analyses effectuées, nous allons avancer des recommandations et faire une étude d'impacts en vue d'assurer la mise en place d'un système d'audit interne efficace au sein de la société.

PREMIERE PARTIE :

**CADRE D'ETUDE ET THEORIE GENERALE
SUR L'AUDIT**

« L’audit interne », est un concept qui a connu une évolution importante durant ses dernières années.¹ C’est, en effet, une véritable révolution qui est partie du simple contrôle comptable à l’assistance au management dans la maîtrise des opérations. Actuellement, le métier relatif à l’audit interne est devenu une nécessité incontournable pour l’entreprise qui porte un intérêt croissant pour la fiabilité de l’information et la gestion des risques.

Dans cette optique, nous allons voir la première partie du mémoire qui porte sur le cadre d’étude et la théorie générale sur l’audit. Pour ce faire, nous allons définir, dans un premier temps, le cadre d’étude, et dans un second temps, nous allons aborder la théorie générale sur l’audit qui mérite également d’être expliquée pour faciliter la compréhension de notre thème.

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit>

CHAPITRE I : Cadre d'étude

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il est convenable de porter une vue d'ensemble sur la société dans laquelle nous avons effectué notre analyse.

Dans ce chapitre, nous allons voir, tout d'abord, l'historique de la société SOCOBIS. Ensuite, nous allons mettre en exergue les activités principales et mission de la société. Pour clore ce chapitre, nous allons parler de sa structure organisationnelle.

Section 1 : Historique

Depuis sa création, la société SOCOBIS n'a pas cessé d'évoluer dans son environnement. De ce fait, il est préférable de citer les époques qui ont marqué le plus son histoire. Dans un premier temps, nous discuterons de l'année 1965 jusqu'au 1967. Dans un second temps, nous parlerons de l'année 1967 jusqu'à maintenant.

1.1- De 1965 à 1967

Fondée en 1965 par le Bureau pour le Développement de la Promotion Industrielle (BDPI), " la société SOCOBIS" a été initialement constituée par un groupement de petites unités destinées aux artisans confiseurs et biscuitiers dans le cadre de l'installation du Centre Economique et Technique de l'Artisanat(C.E.T.A.).

En outre, ce groupement a été mis en place grâce à un financement octroyé par la Société Nationale d'Investissement (S.N.I) qui lui a permis de faire des acquisitions matérielles et techniques. Ainsi, des formations à la fabrication de biscuits et de confiseries ont été octroyées et assurées jusqu'en 1970 par des techniciens français. Leur but est d'habituer les futurs cadres malgaches aux processus de fabrication et à la gestion d'un tel groupement.

1.2- De 1967 en 2008

En 1967, la Centre Economique et Technique de l'Artisanat (C.E.T.A) ont été scindées en trois (03) unités distinctes qui ont assuré à partir de cette date, des activités différentes.

Les différentes unités provenant de la division de la C.E.T.A. sont les suivantes :

La première unité est l'entreprise Malgache pour l'industrie des chaussures connue sous le nom de l'E.M.I.C. La deuxième unité est la C.E.T.A pour la fabrication des meubles et des produits artisanaux, et enfin la dernière unité est celui de SOCOBIS qui oeuvre dans la fabrication des biscuits et des confiseries.

La société "artisanale" de fabrication de biscuits et de confiseries prend donc le nom de SOCOBIS (Société de Confiseries et de Biscuiteries) et s'est transformée, par la même occasion, en société anonyme avec un capital de 9 000 000 ariary.

Après le départ des formateurs français en 1970, la société SOCOBIS a fait l'acquisition de nouveaux matériels afin d'industrialiser sa production en une chaîne de production de bonbon fourrés et en une chaîne de production des sucettes. Le troisième matériel est destiné à la chaîne de production de gaufrettes.

Puis, il a permis l'augmentation de la production des divers produits. Ainsi, c'est au cours de cette même année que la production des pastilles Robin a pu débiter.

Cet investissement reflète le caractère artisanat de l'entreprise dont le siège et l'usine se trouvent à Andravoahangy.

En 1978, la société SOCOBIS avait transféré son unité de fabrication de biscuits ainsi que son magasin de stockage à Tanjombato tandis que son siège et son unité de fabrication de confiserie restent toujours à Andravoahangy.

En 1979, avec la vague de la nationalisation qu'a connu Madagascar, précédée par l'instauration d'un régime socialiste, la SOCOBIS comme plusieurs sociétés privées a été nationalisée. Elle fut transformée en Entreprise Socialiste par l'arrêté N°3882/79 du 05 mai 1979 portant sur les entreprises socialistes au capital d'Ariary de 43 200 000.

Par cette nationalisation, l'Etat dirige la SOCOBIS par l'intermédiaire de trois actionnaires qui sont la BNI, l'ARO et la SOGEDIS.

En 1989, la BNI a cédé une partie de ses actions au personnel de la société.

En 1992 la totalité des actions détenues par la BNI a été cédée à la SONAPAR (Société Nationale de Participation).

En 1993, la SONAPAR a vendu une partie de ses actions à une société d'investissement étrangère, la PROPARCO (Promotion et Participation pour la Coopération).

A cette même époque, la SOCOBIS, suite à la politique de privatisation adoptée par l'Etat, est redevenue une Société Anonyme par l'Arrêté N° 92029 du 17 juillet 1993 au capital de 1.123.200.000 Francs ou d'Ariary de 224 640 000.

En 1997, la PROPARCO a transféré la totalité de ses actions au Personnel de la SOCOBIS. Actuellement, les actionnaires de la SOCOBIS sont au nombre de cinq, celui qui détient le nombre d'action le plus élevé sont le groupe Raveloson, après eu, c'est la société SONAPAR puis l'assurance ARO ensuite la personnel et en fin les particuliers.

Après ce bref exposé de son histoire, nous allons voir les activités et missions principales de ladite Société.

Section 2 : Activités et missions principales

SOCOBIS exerce deux (2) catégories d'activité bien distinctes. En premier lieu, la société fabrique, comme son nom l'indique, des produits de confiserie, de biscuiterie et des pâtes alimentaires. En second lieu, la société assure et se charge de la vente de ces produits précités.

2.1 - Produits

Les produits de la SOCOBIS sont très variés. Ainsi, nous allons en citer que quelques uns et exposer les processus de fabrication de ces derniers. En premier lieu, nous allons parler du processus de fabrication des biscuits. Puis en second lieu, nous verrons le mécanisme de fabrication des gaufrettes, après on discutera celui du produit bonbon avant de passer à celle du Pastilles Robin et enfin, la préparation pour avoir le produit Bubble-gums.

2.1.1- Fabrication de biscuits

La société est surtout reconnue pour ses marques de biscuits de fabrication locale : 18 petit Beurre, Goûter (vanille, chocolat, citron), Goldy, Bip ou encore KIP COCO etc....

Le processus de fabrication de ce produit commence par la préparation de pâte. Lors que la pâte est fin prêt, on le fait passer au pétrissage avant de l'envoyer à laminage. Après, on le découpe à l'aide d'une moule afin d'obtenir la forme voulue avant de le faire cuire. En fin, à la sortie de la machine a cuisson, il faut le laisser pendant un moment donner pour qu'il se refroidisse avant de lès ramasser et de le mettre en conditionnement.

Si toutes les procédures ont été bien respectées, la dernière étape consiste à les mettre dans des cartons approprier et l'envoyer au magasin de stockage.

2.1.2- Fabrication de Gaufrettes

La gaufrette est l'un des produits moteurs de SOCOBIS car elle possède une forte notoriété sur ce plan. Parmi les gaufrettes figurent : CHOCO, FRAISE, CITRON, VANILLE. Ce sont tous des produits sucrés.

Le mécanisme de fabrication gaufrettes est plus ou moins identique à celui du biscuit sauf qu'après la cuisson de la gaufre et son refroidissement, on doit encore le faire passer au tartinage avant de l'emballer et le mettre dans les cartons.

2.1.3- Fabrication de Bonbon

SOCOBIS possède des panoplies de produits de confiserie qui jouent un rôle important dans la répartition de son Chiffre d'Affaires à savoir : Bonbons luxes assortis, Kiss, Contre toux, Sucette, Joyeux Noël 100G,

Pour la fabrication de ces bonbons, la procédure débute toujours par la préparation de pâte, puis sa cuisson, après on passe au système de refroidissement avant de faire conditionner. Et enfin, on le met dans un carton spéciale gaufrette.

2.1.4- Fabrication de Pastilles Robin

SOCOBIS est parmi les rares Sociétés qui produisent des pastilles. Elle a tout ce qui est nécessaire à la production de ce produit et essaye de dépasser ses concurrents. Robin Menthe, Robin, Robin fruits, ce sont les atouts de SOCOBIS sur le marché des pastilles.

La préparation des pastilles robin comprend les procédures suivantes :

Tout d'abord, on doit malaxer la pâte puis on l'envoie dans système de broyage, après on le met dans la machine de formage avant de le faire conditionner et le mettre en carton.

2.1.5- Fabrication de bubble-gums

La Société perce aujourd'hui où voire même, domine le marché de Bubble-gum par son savoir faire. Il y a Cool et Zook.

Pour avoir ce genre de produit, on procède avant tout au malaxage de la pâte, après ce processus, on le chauffe afin qu'on puisse lui donner une forme, ensuite, on les étale pour qu'ils se refroidissent. Et enfin, on le conditionne et le met dans des cartons pour bubble-gums.

2.1.6- Fabrication de Pâtes alimentaire

Depuis le jour où la C.E.T.A a été répartie en trois unités différentes, chaque partie a assuré des activités claires. D'où la SOCOBIS qui s'est spécialisée dans le domaine de la biscuiterie et des friandises. Toutefois, elle a beaucoup évolué durant ses quarante quatre (44) années d'existence. Actuellement, elle se réinvestit dans les pâtes alimentaires (UNICA), qui sont encore en phase de lancement, avec des formes variées comme (chifferri ; fusili ; vermicelle) et se voit prête à conquérir d'autres marchés

2.2- Son marché

L'entreprise s'est lancée directement à la vente de ses produits. Pour ce faire, la société utilise deux types de canaux de distribution.

La première ligne est destinée aux grossistes, demi-gros, détaillants, et les consommateurs finaux. Et la deuxième ligne est affectée aux grandes et moyennes surfaces et aux consommateurs finaux.

Les produits fabriqués par SOCOBIS sont commercialisés au niveau national uniquement. La Société veille à ce que la satisfaction des consommateurs et toute demande en matière de confiserie et de biscuiterie soit assurée. Ces produits occupent une part importante sur le marché et jouissent d'une forte notoriété auprès des consommateurs Malgaches.

Section 3 : Structure organisationnelle

Pour commencer, une structure organisationnelle est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une combinaison régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.¹

Dans cette section nous parlerons de l'organigramme de la société SOCOBIS, et nous entamerons ensuite les descriptions des fonctions qui se rapportent à son organigramme.

3.1- Organigramme

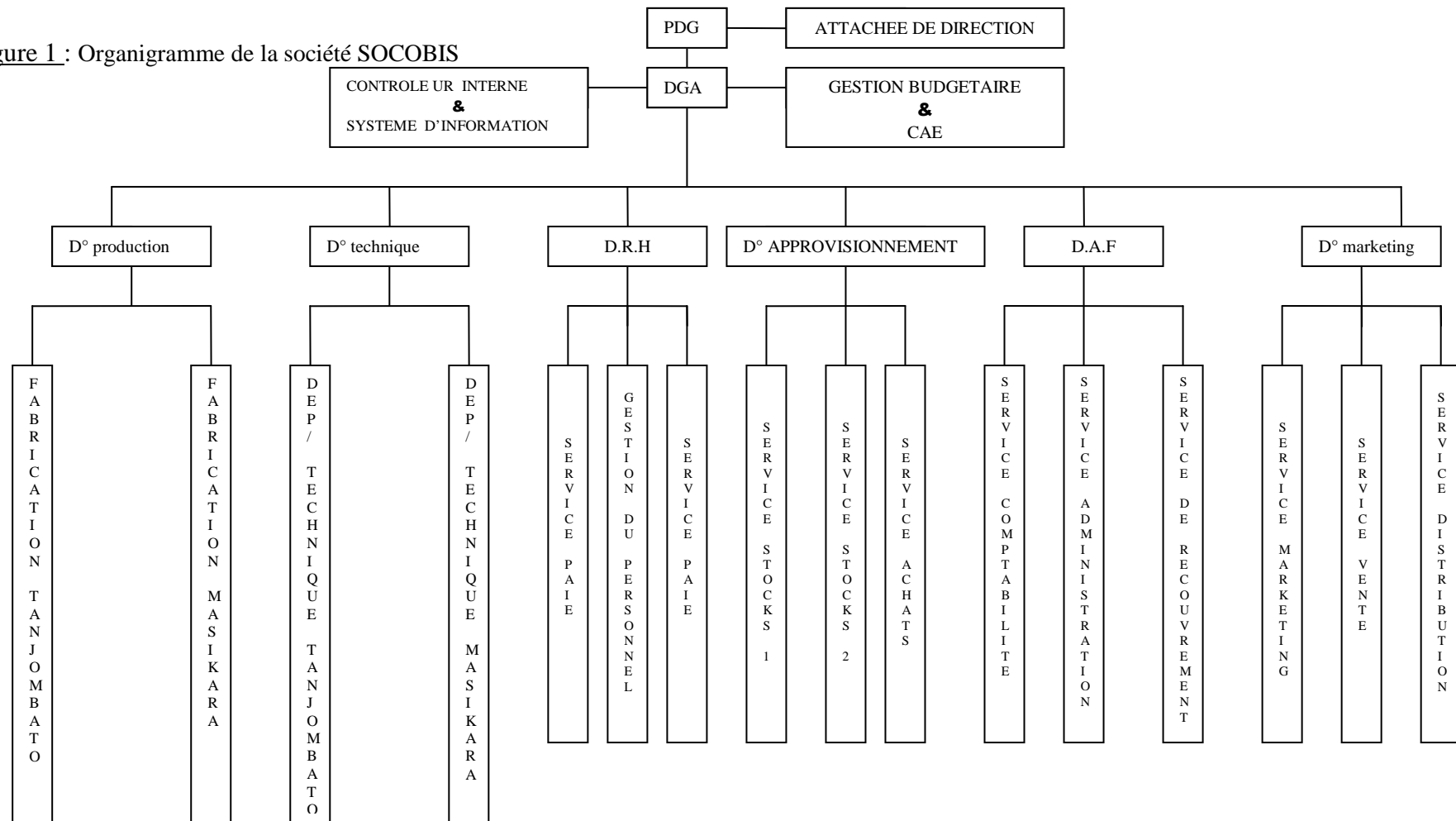
C'est un schéma représentant hiérarchiquement les diverses directions, les services, les divisions, ou les personnes qui ont l'autorité, les responsabilités, le droit et le pouvoir pour orienter une structure existant.²

L'organigramme qui suit représente la structure hiérarchique de la Société.

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme>

Figure 1 : Organigramme de la société SOCOBIS



Source : Document interne de la société SOCOBIS année 2009

3.2- Description des fonctions

Maintenant, nous allons aborder successivement la description des tâches, ainsi que leurs objectifs et les missions assignées à chaque département. Comme le schéma ci-dessus est présenté sous une forme de pyramide, nous allons donc commencer la description en partant du sommet à la base.

3.2.1- Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a pour rôle de définir la politique générale, la stratégie, le contrôle et la gestion de la SOCOBIS .Cette entité est responsable des assemblées générales des actionnaires

3.2.2- Direction générale

Nommé par le conseil d'administration, le Président- Directeur Général est responsable de la réalisation des objectifs et assure le fonctionnement global de l'entreprise.

Par la proposition du Président Directeur Général, le Directeur Général Adjoint a été nommé par le conseil d'administration pour fixer avec celui-ci les objectifs à court, moyen et long terme de la société. Il établit et contrôle le budget de la société dans le but d'assurer l'efficacité (souci de rendement), l'efficacité (souci d'objectifs) et la pertinence des ressources obtenues et utilisées conformément aux objectifs fixés.

Ainsi il a les responsabilités suivantes :

- assurer le contrôle et la validation de toutes les opérations effectuées ;
- effectuer du contrôle interne à tous les niveaux de la société ;
- veiller sur la cohérence des liaisons fonctionnel inter Directions ;
- établir des rapports selon les périodes d'analyses à la Direction Générale par le biais des différentes sources d'informations tels les tableaux de bords, statistiques, la comptabilité analytique, etc.....

3.2.3- Direction des Ressources Humaines

La direction des ressources humaines s'occupe de l'ensemble des tâches relatives au personnel à savoir :

- le paiement des salaires et la déclaration CNAPS-OSTIE du personnel ;
- le maintien de l'harmonisation social entre le personnel ;
- l'octroi des différents droits et avantages de ces derniers ;
- la mise en vigueur de la discipline par l'intermédiaire du Règlement intérieur et les notes de services ;
- la présentation mensuelle du tableau qui résume l'état des employés fixes et temporaires

3.2.4- Direction administrative et financière

La direction administrative et financière a pour mission de gérer le patrimoine de la société dans le but de veiller à l'équilibre, ainsi que d'épier à l'exactitude et la transparence de l'information financière. Elle doit présenter les rapports suivants :

- le compte de résultat ;
- le bilan ;
- tout autre état financier jugé nécessaire

3.2.5- Direction des approvisionnements

Cette direction procure à l'entreprise toutes les fournitures dont elle a besoin au moment voulu et à moindre coût. De ce fait, elle assure la rentabilité de l'approvisionnement et le coût de possession de stocks. Ses tâches sont les suivantes :

- veiller à ce qu'il n'y ait pas de rupture de stock ou d'erreurs d'écritures en cas d'inventaires ;
- établir des prévisions d'achats : Budgets, planning d'approvisionnement, délai de commande et de livraisons ;
- gérer toutes les opérations relatives à l'import/ export : Douane, transit, banques, etc....

3.2.6- Direction commerciale et marketing

Cette direction a pour mission de déterminer et de satisfaire les besoins des consommateurs dans le but d'accroître la part de marché et d'augmenter le chiffre d'affaires. Etant le centre de profit de la Société, elle est entièrement responsable de la croissance et de la performance de cette dernière sur le marché. Ainsi, ses tâches et ses responsabilités sont les suivants :

- superviser les réseaux de ventes (Epicerie fines, GMS, Grossistes, CHR etc.) et les circuits de distribution ;
- assurer toute action commerciale nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

3.2.7- Direction de production

Celle-ci a pour rôle d'étudier et de faire la mise au point technologique concernant les nouveaux produits ou nouvelle procédure de fabrication aux fins d'assurer le bon fonctionnement de sa direction ainsi que les résultats de ses activités. Elle a aussi le devoir de gérer et de coordonner les unités de fabrication (Biscuiterie, Confiserie, Pâtes alimentaire,...) des ses produits finis. Ainsi, ses fonctions et ses responsabilités sont les suivants :

- étudier toutes les possibilités tendant à améliorer la production ;
- veiller au respect de la discipline : Règlement intérieur, notes de services ;
- veiller au respect des normes qualitatives et quantitatives de ses produits finis.

3.2.8- Direction technique

Cette direction a le devoir de garder en bon état de fonctionnement l'ensemble des machines et du matériel au sein de cette organisation en vue d'améliorer le rendement et de réduire le coût de la maintenance. Ainsi, ses tâches et ses responsabilités sont les suivants :

- assurer le contrôle qualité des produits ;
- étudier, définir et appliquer les méthodes d'entretien : entretien préventif et entretien curatif ;

- assurer la réception et respect du délai de livraison en cas de travaux sous traités ;
- vérifier et analyser les consommations des machines.

Ainsi, après avoir vu le cadre d'étude, nous allons discuter sur la théorie générale de l'audit

CHAPITRE II : Théorie générale sur l'audit

Après avoir défini notre cadre d'étude, nous allons maintenant aborder la théorie générale sur l'audit.

Comme il a été mentionné, notre thème porte sur la mise en place d'un système d'audit interne au sein de la société SOCOBIS. Dans cette optique, nous allons voir l'historique de l'« Audit » et nous focaliser, par la suite, sur la notion d'« audit interne » et sur les frontières qui délimitent ce concept par rapport aux autres concepts.

Section 1 : Historique

Etymologiquement, le terme « Audit » vient du mot latin « Audire » qui signifie « Ecouter » ; le verbe anglais « to audit » est traduit en français par les verbes : contrôler, vérifier, surveiller, inspecter etc....¹

Les Romains employaient ce terme pour désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Il fut introduit par les Anglo-Saxons au début du 20^e siècle pour la gestion. Le premier cabinet d'audit fut fondé au 19^e siècle à Londres.²

Actuellement, le mot « Audit » a été banalisé correspond maintenant à un état d'esprit, à un savoir-faire, à une logique de contrôle des décisions et des actes de gestion.³

Aux termes de cette notion initiale, on assiste actuellement à un approfondissement des domaines d'application de l'audit : audit technique, audit financier, audit social, audit des prévisions, audit juridique, audit de la production En bref il s'adresse à tous travaux

¹ Monsieur RALISON Roger, cours d'Audit financier année 2007

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit>

³ Cours d'Audit général, E1-4G/4, CNTEMAD, p.1, année 2007

nécessitant des contrôles et des vérifications. Ainsi, l'auditeur est un professionnel compétant, indépendant et expérimenté qui exerce le métier d'audit.

Par ailleurs, l'audit est un processus systématique, indépendant et documenté permettant de recueillir des informations objectives. Il sert à déterminer dans quelle mesure les éléments du système cible satisferont aux exigences des référentiels du domaine concerné.

Notamment, il s'attache à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et les secteurs d'activités qu'il examine. Ainsi, auditer une entreprise, un service, c'est d'écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place.

1.1- Origine de l'audit

Dans les temps anciens, ce que nous appelons actuellement Auditeur, était envoyé par le suzerain auprès des vassaux pour enquêter sur des cas de problèmes financiers de sa juridiction. L'auditeur écoutait (de là l'étymologie du mot latin auditus : **audition**) les explications fournies et les rapportait à son maître.¹

Mais le mot « **audit** » ne s'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3^{ème} siècle avant Jésus Christ, où il était d'un sens plus large.²

Des intendants, qui étaient des fonctionnaires du Trésor, sont chargés de cette mission. Ils étaient tenus de rendre compte oralement devant une assemblée composée « d'auditeurs » qui approuvait par la suite les comptes.

Ultérieurement, ce contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même ses objectifs, qui se sont axés principalement à la détection de fraude, progressivement vers la recherche d'erreurs puis à la publication d'opinion sur la validité des états financiers quant à leur régularité et leur sincérité.

Ce n'est qu'en XIX^{ème} siècle que les législateurs ont institué le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du :

¹ Cours d'Audit général, E1-4G/4, CNTEMAD, p.3, année 2007

² Kaaouana Hanem et Dhambi Hichem, L'audit fiscal de Tunisie, mémoire on-line, ISCAE, p.2, année 2007

- développement de l'industrie, le commerce, les banques, les assurances...
- la charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires.

Dès le début du XX^{ème} siècle et avec la crise de 1929 due à une mauvaise divulgation de l'information fiable, un accroissement des besoins du monde des affaires en audit s'est accru.¹

En conséquence, la profession consacre une attention de plus en plus grande à l'organisation du contrôle interne des entreprises. A la fin des années 50, cette orientation est renforcée par l'apparition des premiers ordinateurs et l'application des techniques quantitatives aux problèmes d'audit.

Ensuite, après le démarrage de la révolution industrielle, et à la demande des propriétaires des entreprises, les auditeurs externes donnent l'assurance que leur comptabilité était correctement tenue et que leurs créances sont correctement comptabilisées.

L'accélération de la révolution industrielle et l'apparition des besoins importants de capitaux nécessaires pour financer le développement de grandes entreprises ont infléchi progressivement la destination des rapports des auditeurs vers les tiers actionnaires et bailleurs de fonds.

Avec le développement des sociétés de personnes, la mission fut étendue à la détermination du montant des profits qui devaient être répartis entre les différents associés. Cet effort se poursuit aujourd'hui sur la qualité de l'information financière destinée au public et sur une exigence de plus en plus forte au niveau des standards de qualité des travaux effectués par l'auditeur externe.

1.2- Evolution actuelle

Il en découle de ce qui a été dit précédemment que malgré les particularités historiques de chaque pays, nous assistons aujourd'hui à **une internationalisation des techniques d'audit externe.**

¹ Kaaouana Hanem et Dhambi Hichem, L'audit fiscal du Tunisie, mémoire on-line, ISCAE, p.3, année 2007

Pourtant, en France, après une période de méfiance vis-à-vis des filiales de cabinets anglo-saxons, la profession comptable traditionnelle a reconnu à partir des années 70 **la notoriété technique des méthodes et normes d'audit**.

Avec l'ouverture actuelle des frontières et l'harmonisation des pratiques économiques en Europe, cet effort est rendu d'autant plus nécessaire afin de pouvoir s'aligner aux qualités des travaux d'audit et des experts comptables étrangers (chartered accountants britannique, Wirtschaftsprüfer allemand) des normes (ou standards) reconnues dans les milieux financiers internationaux.

Actuellement, la situation de l'audit externe est l'aboutissement d'un siècle de développement. D'ailleurs, son monde est en constante évolution ; les pays, les organismes professionnels et même les cabinets eux-mêmes ne cessent d'améliorer les techniques et d'harmoniser les normes y afférentes.

Mais malgré cela, l'importance du volume d'informations comptables et financières fait accroître le risque d'erreurs et d'omissions, et par conséquent le coût des auditeurs externes ne cesse d'augmenter. En conséquence, les entreprises ont progressivement mis en place des services internes, chargés d'effectuer des missions de contrôle comparables à celles qu'effectuent les auditeurs comptables externes.

1.3- Pourquoi un audit ?

Pour quoi un audit ? Une question qui mérite vraiment d'avoir une réponse claire. Partant d'abord sur le but essentiel de cette fonction qui est de s'assurer de la maîtrise de la gestion des entreprises et de proposer des actions de progrès pour les rendre plus performantes et par là, plus compétitif.

Le résultat d'une mission d'audit, au-delà de la simple certification des comptes, comporte en fait des travaux connexes qui justifient l'opinion d'audit.

Les impacts directs ou induits de ces travaux constituent des apports fondamentaux pour l'entreprise sur le plan de :

- la confiance dans l'information financière ;
- l'optimisation du système de contrôle interne ;

- la formation et la motivation du personnel.

1.3.1- Confiance dans l'information financière

La définition de l'audit financière adoptée par *l'Institut Français des Auditeurs Consultants* est : « Un contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique, effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information ». ¹

L'audit fournit une attestation raisonnée sur la fidélité de l'information financière présentée. L'opinion apportée par le professionnel indépendant et compétent est à la base de la confiance que le lecteur peut accorder à l'information reçue.

En premier lieu, cette confiance est nécessaire pour le tiers de l'entreprise qui sont : les actionnaires ou organismes de tutelle, les créanciers et prêteurs, communauté financière et socio-économiques. Pour ces entités, il est important de s'assurer que les fonds confiés aux dirigeants de l'entreprise ont été honnêtement et efficacement préservés et mis en œuvre pour la réalisation des objectifs économiques assignés, et que la pérennité et le développement de l'entreprise ne sont pas entravés. En second lieu, l'audit apporte une sécurité aux dirigeants de l'entité qui sont personnellement responsables de la présentation fidèle des états dans les comptes annuels.

Ensuite, la vérification effectuée par l'auditeur, tout particulièrement au niveau du contrôle interne, contribue à assurer aux dirigeants l'existence et l'application des procédures, à préserver les richesses de l'entité et à détecter les risques majeurs de fraude et d'irrégularité.

Enfin, un autre aspect important de la confiance des dirigeants dans les comptes tient à l'exploitation interne de l'information comptable, notamment en matière de décision de gestion du type fixation des prix de vente, investissement, rémunération et dividendes etc.....

¹ Cours d'Audit général, E1-4G/4, CNTEMAD, p.2, année 2007

1.3.2- Optimisation du système de contrôle interne

Le contrôle interne constitue, de par son influence sur la fiabilité de l'élaboration des comptes, un des domaines d'investigation important de l'auditeur.

En outre, les aspects directs sur les comptes et les autres aspects assurant les objectifs de l'entreprise sont également examinés et évalués : protection des actifs, meilleur emploi des ressources, application des directives, procédures et consignes de la Direction.

Aussi, le contrôle interne permet aux responsables de l'entreprise d'identifier les faiblesses du système interne assorties de recommandations appropriées visant l'amélioration du système.

Cette préoccupation permet à l'entreprise de faire le meilleur emploi possible de ses ressources en les consacrant aux procédures et contrôles les plus performants et adaptés à sa taille et ses activités.

1.3.3- Formation et motivation du personnel

De nombreuses contraintes liées à l'importance du travail et aux délais de réalisation conduisent souvent les cadres et les employés comptables et administratifs à privilégier les objectifs d'efficacité opérationnelle au détriment des objectifs de sécurité et de fiabilité.

Dans ce cadre particulier, la mission de l'auditeur, de par son expertise et l'implication indispensable des différents personnels de l'entité dans les travaux d'analyse, d'identification des forces et faiblesses du système et de mise en place de procédures adéquates, est une expérience très enrichissante impliquant le personnel d'une manière active et participative.

De plus cette démarche de rechercher la qualité du système, constitue une excellente incitation pour le personnel à réaliser les tâches qui lui incombent avec un plus grand souci de qualité et de productivité

Section 2 : Audit interne

Après avoir exposé la théorie générale sur l'audit, il importe maintenant de nous focaliser sur l'audit interne.

Dans cette section nous allons d'abord voir la définition relative au concept « audit interne ». Ensuite, nous allons détailler son rôle, et enfin nous allons identifier son principal objectif et ses typologies.

2.1- Définition relative au concept « Audit interne »

Etymologiquement, le concept « Audit Interne » trouve sa définition dans les mots:

- audit qui, fidèle à sa racine latine (Audio, Audire: écouter), montre la réelle signification d'écoute de la fonction; son caractère générique est naturellement employé pour tout ce qui constitue une analyse et une opinion sur une situation ;
- interne car l'audit est ici exercé par le personnel de l'entreprise et se focalise beaucoup plus sur l'environnement interne de l'entreprise. Il s'oppose ainsi à externe relevant d'intervenants extérieurs.

D'où la définition adoptée par l'**IFACI** (France) « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité» ¹

Selon **Louis Vaurs**, « l'audit interne est, à l'intérieur de l'entreprise, une fonction indépendante d'évaluation périodique des opérations pour le compte des Directions Générales »²

2.2- Rôle de l'audit interne

Lionel Stoléru a comparé l'audit interne avec l'oreille interne, siège de l'équilibre du corps humain. ³L'analogie est valorisante et donne bien aux mots leur sens premier.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne

² Louis Vaurs, année 1986, cité par B.Etienne. L'Audit interne permanence et actualité. Les éditions d'organisation, p.22, année 1966

³ Lionel Stoléru, cité par B.Etienne L'Audit interne permanence et actualité. Les éditions d'organisation, p.24, année 1966

2.2.1- Vis-à-vis des autres fonctions

L'audit interne n'a pas la responsabilité d'assurer les équilibres mais seulement de vérifier que les conditions propres à les maintenir sont réunies. C'est une différence essentielle avec le contrôleur de gestion qui par exemple surveillera en permanence le niveau des stocks, alors que l'auditeur interne vérifiera ponctuellement que l'organisation est de nature à optimiser ce niveau et à fournir une bonne information au contrôleur de gestion.

De ce fait, l'auditeur interne a pour mission de confirmer au contrôleur de gestion que toutes les procédures sont respectées et correctement prises en considération pour lui permettre de surveiller et si possible d'anticiper l'imprévisible et ses effets.

2.2.2- A l'égard du management

L'audit interne va protéger la rentabilité présente et future en veillant à la qualité de l'information sur laquelle la direction appuie ses décisions et à l'efficacité avec laquelle sont conduites les opérations qui doivent mener à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.2.3- En vers l'organisation

L'audit interne aide l'entreprise à **s'adapter aux mutations** de l'environnement externe et interne, cela dû aux interrogations qu'il pose et par les remises en cause permanentes qu'il suscite pour l'amélioration du système.

En fait, les organisations ont une tendance naturelle à se figer et à se scléroser du fait des égoïsmes et des paresse individuels et collectifs. Dans ce cas, il joue ici un rôle de trublion à la fois révélateur, déstabilisateur et catalyseur.

Révélateur car il pose les problèmes sur la table de sorte que personne ne puisse les ignorer. L'audit est aussi un empêchement de tourner en rond, car il déstabilise en contestant un pseudo équilibre qui rassure les dirigeants mais se révèle dangereux à terme. Enfin, il contribue à faire émerger les solutions et à catalyser des énergies jusqu'à ses ennemis.

Il met également l'accent sur **la sécurité** et le souci de limiter **les risques** apparents ou cachés : protection de patrimoine, décisions appuyées sur des informations fiables et sur des études conduites avec rigueur.

Une stratégie dirait qu'il couvre ses arrières pour pouvoir attaquer à l'avant et que mieux il est couvert, plus il pourra mobiliser ses forces pour enfoncer le front adverse. En d'autres termes, l'audit s'attache à ce que les risques identifiables soient correctement couverts de manière à concentrer les ressources sur le risque d'entreprendre, qui est la raison d'être de l'entreprise.

2.3- Objectifs et typologie d'audit interne

Le rôle de l'audit interne s'étend sur toutes les fonctions. De ce fait, il est important que nous énumérions les objectifs de l'audit interne sa typologie.

2.3.1- Objectifs

De nombreux auteurs proposent de classer les objectifs de l'audit interne en trois niveaux selon qu'ils intéressent de **la régularité** et /ou de **la conformité** aux règles et aux procédures, de **l'efficacité** des choix effectués dans l'entreprise ou de **la pertinence** de la politique générale de l'entreprise.

2.3.1.1- La régularité

A ce niveau, l'auditeur interne s'attache à vérifier que les instructions de la direction générale et les dispositions légales et réglementaires sont appliquées correctement. Puis, il contrôle la régularité des opérations de l'entreprise, ainsi que les procédures et les structures de l'entreprise s'ils fonctionnent et produisent des informations fiables. Enfin, il examine si le système de contrôle interne remplit sa mission sans défaillance.

Cet audit de régularité peut aussi s'appeler "audit de conformité": nous avons constaté que dans le premier cas on observe la régularité par rapport aux règles internes de l'entreprise et dans le second cas la conformité avec les dispositions légales et réglementaires. Mais dans les deux cas, la démarche est la même: comparer la réalité avec le référentiel proposé.

A ce stade, l'Auditeur doit se faire une opinion sur le degré de la régularité ou de conformité de l'entreprise par rapport aux dispositions légale et réglementaires émis par la Direction générale. Il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin proposer des

solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur interne, s'est doublée d'une approche nouvelle, l'audit d'efficacité.

2.3.1.2- L'efficacité

Dans cette étape, l'auditeur interne ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité et la conformité de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il se prononce sur la qualité de ses réalisations en termes d'efficacité et d'efficacités.

L'auditeur cherche ici un écart entre les résultats et les objectifs, c'est à dire un écart entre le but choisi et l'effet produit, mais aussi "le pourquoi" de cet écart et le "comment" réduire cet écart.

2.3.1.3- La pertinence

La pertinence est une affaire de la direction générale puisqu'elle est tenue à vérifier la mesure dans laquelle les choix faits aboutiront effectivement aux effets recherchés.

L'auditeur interne s'intéresse donc, à ce niveau, à l'organisation prise dans son ensemble afin de se prononcer sur la cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entité et la qualité des orientations de la direction générale.

La pertinence va être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus à y parvenir.

Il faut noter qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne à savoir: Premièrement, l'audit comptable et financier, puis deuxièmement, l'audit opérationnel et en fin, l'audit de management ou audit de direction.

2.3.2- Typologie

Précédemment, nous avons évoqué qu'à chaque niveau d'objectif correspond un type d'audit interne. Ainsi, nous allons voir dans un premier temps l'audit comptable et financier, puis nous discuterons de l'audit opérationnel et en fin, on parlera de l'audit management ou audit de direction.

2.3.2.1- L'audit comptable et financier

L'association technique d'harmonisation de cabinet d'Audit et de conseil (**ATH**) nous apporte la définition suivante « L'audit financier est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date de clôture et ses résultats pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège ». ¹

La définition même de l'audit suppose la possibilité d'apprécier une réalité par comparaison à une norme.

Dans le cadre d'audit comptable et financier, la réalité étant les informations produites par l'entreprise, la norme étant les règles, les lois, les méthodes d'enregistrement et les instructions de la direction générale.

En effet, l'audit financier et comptable s'intéresse aux actions ayant une incidence sur la préservation du patrimoine, les saisies, les traitements comptables et l'information financière publiée par la société.

L'action de l'auditeur interne concerne, entre autre, l'appréciation de l'évaluation du contrôle interne comptable mis en place par l'entreprise dans le but de se prononcer sur la fiabilité, la régularité et la sincérité de l'information comptable et financière produite par celle-ci.

2.3.2.2- l'audit opérationnel

« L'audit opérationnel est une évaluation périodique, continue et indépendante de toutes les opérations de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités administratives ». ² C'est à partir de cette évaluation périodique que l'auditeur pourrait faire l'appréciation objective des opérations en fournissant à ces gestionnaires les recommandations appropriées.

¹ Cours d'Audit général, E1-4G/4, CNTEMAD, p.2, année 2007

² Jamal Bachkad, L'audit des ressources humaines, Université Hassan I de Settat au Maroc, mémoire on-line, p.4, année 2007

L'audit opérationnel fait l'analyse et l'évaluation des éléments de la gestion dans son ensemble, c'est à dire, les objectifs et les plans, les responsabilités, les structures organisationnelles, les politiques et procédures, les systèmes et méthodes, les contrôles, et les ressources humaines et physiques.

Dans l'audit opérationnel il s'agit d'auditer "la réalité (les opération)" au lieu de "l'image" que la comptabilité en donne. L'idée est donc d'auditer la réalité plutôt que sa description comptable, afin de permettre à l'entreprise de pouvoir affronter la compétition avec les meilleurs atouts.

2.3.2.3- l'audit de management ou direction

La notation de l'audit de direction reste confuse: pour les uns, il ne se conçoit que sous forme de synthèse de divers audits opérationnels. Pour d'autre, l'audit de direction est ce que ferait un président s'il avait le temps et les techniques pour faire sur tous les aspects de la gestion d'une entreprise.

Mais quoi qu'il en soit, il ne s'agit pas d'auditer la direction générale en portant un quelconque jugement sur ses options stratégiques et politiques. "En aucun cas, l'auditeur ne peut s'intéresser au fond des choses: ce ne sont pas ses objectifs et il n'a pas la compétence pour le faire. Il faut donc dire et répéter que l'existence d'un service d'audit interne n'altère en rien la liberté de choix et de décision des directions générales. En revanche, observer les choix et les décisions, les comparer, les mesurer dans leurs conséquences et attirer l'attention sur les risques ou les incohérences relèvent bien de l'audit interne"

Section 3 : Frontière entre l'audit interne, le contrôle de gestion, et l'audit externe

Après avoir exposé le concept relatif à l'audit interne et les thèmes qui l'entourent, nous allons maintenant voir la frontière de ce métier. Pour ce faire, nous allons voir premièrement, la limite entre l'audit interne et le contrôle de gestion. En second lieu, afin de bien cerner la différence entre l'audit externe et l'audit interne, nous allons présenter leur cadre respectif.

3.1- Limite entre l'audit interne et le contrôle de gestion

Nous allons donc éclairer la fonction d'audit interne en traçant les frontières de son action par rapport à celles qui jouxtent sur son domaine d'application. Sur ce point, on précisera clairement comment se situe l'Audit Interne par rapport au contrôle interne.

Il y a encore peu de temps, nombreux sont ceux qui discernaient mal la borne entre les deux fonctions. Une des causes tient sans doute au fait qu'elles ont suivi des évolutions comparables.

De même que l'audit interne est passé du simple contrôle comptable à l'assistance au management dans la maîtrise des opérations, le contrôle de gestion est passé de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis à un véritable pilotage de l'entreprise.

Progressivement l'audit interne et le contrôle de gestion dépassent l'état de simples directions fonctionnelles au profit d'une aide à l'optimisation de l'entreprise.

Cette évolution comparable s'ajoute un certain nombre de caractéristiques identiques:

3.1.1- Les ressemblances

- L'une et l'autre s'intéressent à toutes les activités de l'E/se et ont donc un caractère universel.
- Comme l'auditeur interne, le contrôleur de gestion n'est pas un opérationnel: il attire l'attention, recommande, propose mais n'a pas le pouvoir de décision.
- Les deux fonctions sont relativement récentes et encore en pleine période d'évolution d'où la multiplication des interrogations et des incertitudes.
- L'une et l'autre bénéficient d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie. Mais les différences sont suffisamment importantes pour permettre de les identifier et de les distinguer.

3.1.2- Les différences

Suite à la limite de l'audit interne et le contrôle de gestion, dans cette sous-section nous allons parler de la différence de ces deux fonctions quant au niveau objectif, puis aux champs d'applications et en fin, aux méthodes de travail.

3.1.2.1- Les différences quant aux objectifs

On connaît les objectifs de l'audit interne, qui vise à mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne.

Le contrôleur de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux systèmes et procédures; Au sens large, on peut dire que son rôle est de veiller au maintien des grands équilibres de l'E/se en attirant l'attention sur les déviations réalisées ou prévisibles et en recommandant les dispositions à prendre pour restaurer la situation. Pour ce faire, il est le concepteur du système d'information de l'E/se et contribue à la définition des structures.

3.1.2.2- Les différences quant aux champs d'application

Si les deux fonctions ont un champ d'application couvrant l'ensemble des activités, celles-ci ne sont pas considérées de la même façon.

Le contrôleur de gestion s'intéresse essentiellement aux résultats, réel ou prévisionnel, et il ne prendra en compte seulement tout ce qui est chiffré ou chiffrable.

Quant à l'auditeur interne, il va aller au-delà de cette dimension et ceci est particulièrement perceptible dans les domaines comme la sécurité, la qualité, les relations sociales, etc.

3.1.2.3- Les différences quant aux méthodes de travail

La méthodologie de l'audit interne est spécifique à la fonction. Les méthodes de travail du contrôleur de gestion sont-elles aussi, originales et ne se confondent pas avec les précédentes: elle s'appuie sur les informations des opérationnels (prévisions et réalisations) et sont largement analytiques et déductives.

3.1.3- Les complémentarités

Dans toutes les interventions, l'audit interne apporte une contribution au contrôle de gestion, il est d'autant plus efficace qu'il reçoit des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'audit interne. Le premier va apporter au second cette garantie sur la qualité de l'information car, comme toutes les autres fonctions, il peut et il doit être audité.

L'auditeur interne pose des différentes sortes de questions à savoir : si les informations qui lui parviennent sont-elles exhaustives ? Ou si les indicateurs de gestion prévisionnelle qu'il utilise sont-ils adéquats ? Toutes ces réflexions faites par l'audit interne ont pour but de juger si le contrôleur de gestion a une bonne maîtrise de son activité.

De la même façon et inversement, l'audit interne va trouver auprès du contrôleur de gestion les informations qui vont être autant de clignotants susceptibles d'attirer l'attention des auditeurs sur des points de faiblesse à prendre en compte dans la mission d'audit.

On peut donc dire qu'au-delà des complémentarités, il existe une véritable synergie entre les deux fonctions pour le bien commun de l'E/se et sans que pour autant on puisse les confondre.

3.2- Cadre de l'audit externe et l'audit interne

L'audit interne et l'audit externe sont étroitement liés dans la vie de l'E/se, mais ceci n'empêche pas que ces deux fonctions se différencient à plusieurs niveaux. Ainsi, le tableau ci-dessous va nous montrer les traits caractéristiques de ces deux métiers.

Tableau n° 1 : Les différences entre audit interne et audit externe

CARACTERISTIQUE	AUDIT EXTERNE	AUDIT INTERNE
<u>Objectifs :</u>	Emettre une opinion sur la sincérité et la régularité des l'information financière et comptable	Réviser et évaluer les systèmes et procédures, ainsi que la qualité de l'information financière. S'assurer du respect des politiques et procédures, de la protection des actifs de l'E/se

<u>Requérants :</u>	Les actionnaires, les entreprises, l'Etat, les bailleurs de fonds	La Direction Générale
<u>Statut :</u>	Extérieur à l'entreprise	Intérieur à l'entreprise
<u>Destination du rapport :</u>	Conseil d'administration, Etat, Direction Générale, bailleur	Direction Générale, Gestionnaires
<u>Mandataire :</u>	Défini par les actionnaires, les entreprises, l'Etat ou les bailleurs	Défini par la Direction Générale
<u>Normes :</u>	Normes de vérification, principes comptables généralement reconnus, lois et règlements	Normes de vérification, politiques et procédures interne à l'E/se, lois et règlements, principes de contrôles, principes comptables généralement reconnus.
<u>Responsabilité légale :</u>	Envers les actionnaires et les tiers (s'il s'agit en tant que réviseur légal)	Aucune
<u>Etendue :</u>	Livres et documents supportant les transactions financières nécessaires pour émettre une opinion sur l'état financière	Livre et document nécessaire pour évaluer le système et les procédures de contrôle interne et la qualité de l'information financière
<u>Fréquence de vérification :</u>	Habituellement sur une base annuelle (exercice comptable)	Périodiquement en fonction de certains critères (importance monétaire, risque, personnel et moyens de l'audit interne, priorités de la Direction).

Source : Cours d'Audit général, E2-4G /4 p.8

Maintenant, nous pouvons avoir la certitude que chacune de ces deux fonctions on leur propre spécificité, car ce tableau vient de nous montrer leurs différences tant au niveau statutaire ; mandataire ; destinataire du rapport ; les normes respecter ainsi que ses responsabilité voir même l'étendu de ses activité y compris la fréquence de vérification.

3.3- Bases d'un audit interne de qualité

Après avoir exposer la limite de l'audit interne entre le contrôle de gestion et l'audit externe, nous allons orienter notre étude sur les bases d'un audit interne de qualité.

Pour ce faire, On va voir successivement la définition de l'audit qualité, ses principes et ses normes, ses objectifs et la mesure d'écart.

3.3.1- Définition relative au concept « Audit qualité »

« C'est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effectives et sont aptes à atteindre les objectifs. »¹

C'est un processus systématique indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer si les critères d'audit sont satisfaits.

3.3.2- les principes et les normes

L'audit qualité regroupe cinq (5) principes qui sont les suivants :

Premièrement la source d'information, car il est un outil de management pour le compte de la direction pour mieux définir ses actions. Deuxièmement, l'objectivité, l'indépendance et la transparence dans la planification. Troisièmement, ses principes doivent être suivi par des approches systématiques et cohérentes. Quatrièmement, la déontologie et enfin la confidentialité dans les résultats.

Les normes sont les règles. D'ailleurs, la fonction de l'audit interne ne sera aussi efficace et promoteur comme il prétend l'être que si on ne respecte pas les règlements ci-après :

- L'organisation doit régulièrement mener des audits internes afin de déterminer sil le système de management de la qualité :
 - est conforme aux exigences de la norme internationale **ISO 9001**.
 - est mis en œuvre et entretenu de manière efficace.
- Il doit planifier le programme d'audit en tenant compte de l'état et de l'importance des activités et des domaines à auditer, ainsi que des résultats des audits précédents.

¹ http://www.qualiteonline.com/rubrique/rub_3/dossier-3.html

- Le domaine d'application, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Et les audits doivent être effectués par des personnes différentes de celles qui ont réalisé l'activité auditée.
- Une procédure documentée doit préciser les responsabilités et les exigences pour mener des audits, assurer leur indépendance, enregistrer et transmettre les résultats à la Direction.
- La Direction doit entreprendre des actions correctives opportunes en fonction des déficiences lors de l'audit.
- Des actions de suivi doivent inclure la vérification de l'application des actions correctives ainsi que le compte rendu des résultats de cette vérification.

3.3.3- Les objectifs et la mesure d'écart

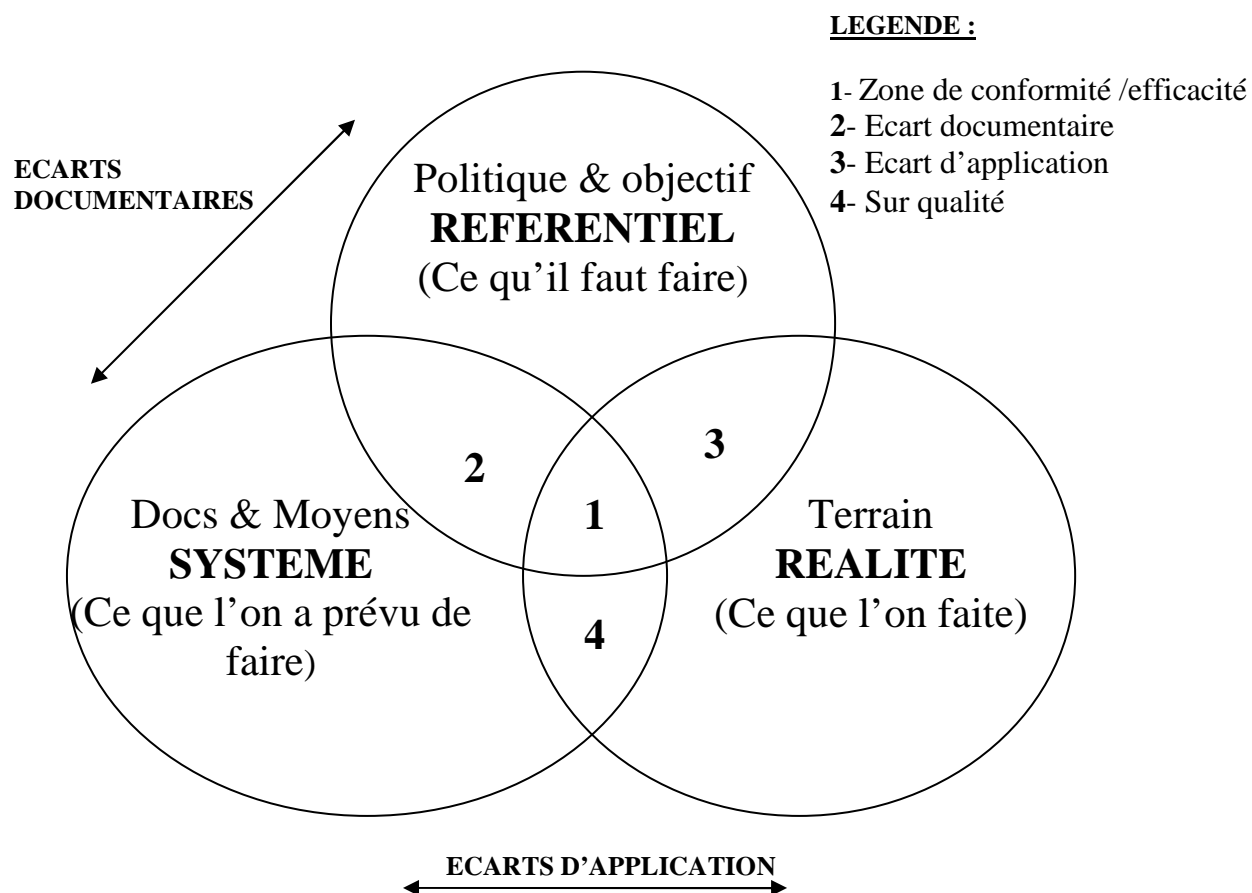
Dans le domaine de la qualité, l'audit a ces propres objectifs pour mieux le distinguer des autres fonctions internes à l'entreprise. De ce fait, nous allons les énumérer successivement:

- déterminer la conformité ou la non-conformité des éléments du système qualité aux exigences prescrites ;
- déterminer l'efficacité du système qualité mis en œuvre à satisfaire par rapport aux objectifs « qualité » prescrits ;
- donner à l'audit l'occasion d'améliorer son système qualité ;
- satisfaire aux exigences réglementaires ;
- permettre l'enregistrement du système qualité de l'organisme audité

L'auditeur essaye de confronter entre la réalité, le référentiel et le système afin de pouvoir ressortir l'écart dans les domaines audités.

Le schéma qui suit va nous permettre d'éclairer notre vision sur cette technique de confrontation.

Figure n° 2 : Mesure d'un écart



Source : http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-3.html

Conclusion de la première partie

En résumé, cette première partie s'est focalisée sur deux grands chapitres. D'une part, la définition de notre cadre d'étude et d'autre part la théorie générale sur l'audit.

Le premier chapitre donne un aperçu détaillé de la société SOCOBIS et a permis de connaître un peu plus sur son historique marquant son évolution durant ses 44 années d'existence. Par ailleurs, il nous a également permis d'approfondir les principales activités et mission de la société ainsi que de détailler sa structure organisationnelle.

Le second chapitre évoque la théorie générale sur l'audit et nous a permis de voir d'une manière successive l'historique du concept, son origine et son évolution actuelle. En outre, nous avons également pu nous étaler sur le concept d' « audit interne » tout en délimitant son étendue par rapport aux autres métiers inclus dans son champ d'application.

DEUXIEME PARTIE:

ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

Les analyses objectives que nous allons fournir dans cette partie viseront à aider tous les échelons de la hiérarchie dans la réalisation de leurs responsabilités. Aussi, l'étude que nous allons mener ici rejoint toujours la nécessité pour l'entreprise Socobis de mettre en place un bon système d'audit interne adapté à ses activités.

Dans cette optique, après avoir évoqué le cadre d'étude et la théorie générale dans la première partie nous allons maintenant nous focaliser sur l'analyse critique de la situation existante de la Société. Pour ce faire, nous procéderons par des études et des enquêtes axées sur chaque service de la Société à partir desquelles nous exposerons ses points forts et ses points faibles.

CHAPITRE I : Exposée sur les points forts

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord présenter les forces liées au Service des Ressources Humaines. Ensuite, nous allons analyser le cycle achat et le cycle vente de la société et enfin nous allons exposer les forces liées au Service Comptabilité et Financière.

Section 1 : Forces liées au service de ressources humaines

Dans cette première section, nous allons déterminer, d'une part, les points forts relatifs à la bonne coordination de la vie sociale interne et, d'autre part, nous allons exposer les atouts liés au respect du règlement interne.

1. 1- Forces liées à la bonne coordination de la vie sociale interne

L'entreprise Socobis est une des entreprises les plus anciennes et la plus performante en matière de production de biscuiterie et de confiserie. A cet effet, cette entité se pose un objectif qui est de « Consolider la paix, la sécurité, et la tranquillité de la vie sociale de l'entité ».

Ainsi, pour y parvenir, l'entreprise déploie et planifie tout les moyens nécessaires en mettant en place un programme adéquat pour chaque département afin de garder et de préserver une bonne coordination de la vie sociale interne à l'entreprise. Nous pouvons citer par exemple, qu'un service d'hygiène assurant la propreté de chaque local, des toilettes s'effectue chaque matin avant que tout le personnel commence leur travail.

Ensuite en cas d'un éventuel litige au tribunal de travail ou bien encore une discordance entre les membres du personnel, il revient au service des Ressources Humaines de se charger du problème et de le résoudre.

Puis, nous avons constaté que, les dirigeants de la Société priorisent dans ses objectifs l'ordre social. Ils accordent des diversités d'avantages sociaux comme :

- l'octroi de transport du personnel (pour les employés de l'Usine et les cadres supérieurs) ;
- l'indemnité de transport (pour les bureaucrates) ;
- l'indemnité de repas journalier ;

- les primes de rendement équivalent à trois mois de salaire ;
- les dons ...

Pour ce faire, le service des Ressources Humaines établit un calendrier journalier pour ramasser et récupérer les membres du personnel. Ce tableau se présente comme suit :

Tableau n° 2: Calendrier de transport du personnel

Chauffeur	Personnel matin	Travail à faire	Personnel Soir	Voiture utiliser
Mr Mano	-	Personnel Tanjombato Masikara ; Personnel Produits finis	-	0011 TAD
Mr Joseph	-	Livraison (8H à Tanjombato)	-	8678 TAA
Mr Razily	-	Livraison (8H à Tanjombato)	-	8147 TV
Mr Sitraka	-	Transfert matières premières	-	1253 TL
Mr Tsimba	Chef de service Achat	Evacuation produite finis ; Livraison	Chef de service Achat	5865 TP
Mr Augustin	D. A. F	Livraison	D. A. F	8679 TAA
Mr Johnny	D. R. H	Courses AD ; Personnel Mme Miarantsoa et Mme Tiana pour l'après midi	D. R. H	3088 TAC
Mr Rasamy	-	CONGE		

Source : Base de données de l'entreprise année 2009

Ce tableau vient de nous montrer la répartition des tâches effectué par les chauffeurs en ce qui concerne le ramassage ou la livraison du personnel dans une journée.

En principe, ces facteurs de motivation constituent la source d'une satisfaction profonde des employés et surtout favorisent l'incitation au travail.

En outre, pour assurer la tranquillité et la sécurité de ses employés, un contrôle est effectué par le service de sécurité en cas d'une visite sur rendez vous ou inattendu des visiteurs, en prenant leur coordonnées et les inscrivant dans le cahier des charges, l'heure d'entrée et de sortie de chaque visiteur.

Cela est nécessaire afin d'éviter toute sorte de vol ou tout simplement une intrusion ou bien de semer le trouble nuisant à la bonne coordination de la vie sociale de l'entité.

Enfin, en ce qui concerne l'atteinte et la réalisation des objectifs de la société, le service des Ressources Humaines adoptent une technique très efficiente pour connaître l'avis du personnel. Prenons un exemple concret, l'entreprise veut élargir sa part de marché, dans ce cas, elle lance un nouveau produit « Pat'tsika ».

Mais avant de le mettre sur le marché, le service des Ressources Humaines distribue des échantillons de ce nouveau produit avec des questionnaires à remplir à tout le personnel. Tout cela est dans le but de prendre en considération les recommandations faites par les employés et de mettre en valeur l'implication de tout un chacun dans l'atteinte et la réalisation des objectifs de la société.

1.2- Respect du règlement interne

Chaque entité à son propre règlement. Ci-dessous quelques règlements internes de la Société Socobis :

1.2.1- Recrutement du personnel

Le règlement exige que tous les postulants à une poste vacante doivent se munir d'un curriculum vitae, d'une carte d'identité nationale et si possible un certificat de travail et un bulletin de paye. Après, ils doivent passer un entretien auprès du service Ressources Humaines dans le but d'évaluer ses compétences. Ensuite, si l'entrevue avec le service responsable est positive, le candidat doit faire un essai pendant une période de six (6) mois afin de prouver sa capacité à travailler. Enfin, si le candidat a réussi l'épreuve durant sa période d'essai, il sera admis au personnel fixe.

Ainsi, tous les employés de cette entité ont suivi et respecté cette procédure de recrutement avant d'être admis au personnel fixe.

1.2.2- Heure de travail

D'après l'article 6 et 7 des règlements internes de la société, les heures de travail de l'entreprise se présente comme ceux-ci :

Tableau n°3: Horaire du personnel

Personnel		Entrée	Sortie
Cadre	Matin	8 heures	14 heures
	Soir	12 heures	18 heures
Ouvrier	Matin	6 heures	14 heures
	Soir	14 heures	22 heures
	Nuit	22 heures	6 heures

Source : document interne à la société année 2009

D'après ce tableau, on constate que les personnels cadre de Socobis travail durant 8h par jour qui est de 8h à 12h le matin et de 14h à 18h le soir. La différence entre les ouvriers et les personnels cadre c'est que les ouvriers sont diviser en groupe (matin ; soir ; nuit) mais leurs temps de travail sont identique.

Ainsi, nous avons constaté que pour pouvoir respecter ces horaires, les ouvriers arrivent au moins 10 minutes avant l'heure d'effectuer les autres règlements afférents à l'entrée comme :

- le pointage de leur fiche de présence ;
- la vérification de leur propreté ;
- la vérification de leur tenue vestimentaire ;
- le rangement de leurs effets personnels.

Ensuite, ils rejoignent rapidement leur poste habituel. Cette situation est identique pour les heures de sorties, car dès que la sonnerie sonne, tout le monde sort rapidement et aucune personne ne devrait plus être à l'intérieur de l'usine.

Cela permet à la société de :

- assurer la continuité de l'activité en ce qui concerne la relève du groupe ;
- respecter les heures de travail ;
- bien organiser l'intervalle de temps entre les successions des groupes

Section 2 : Forces liées au cycle achat et cycle vente

Après avoir mis en exergue les points forts relatifs au Service des Ressources Humaines, nous allons voir dans cette section les forces liées au cycle achat et cycle vente.

Ainsi dans un premier temps, nous discuterons des points forts liés au cycle achat et dans un second temps, nous présenterons les points forts liés au cycle vente.

2.1- Mise en évidence des points forts liés au cycle achat

Pour commencer, le cycle achat est appelé également cycle des approvisionnements. Les approvisionnements et les charges sont constitués par tous les biens et services consommés par l'entreprise au cours de son activité. Ensuite, le cycle achat comprend généralement ces quelques étapes à savoir : la commande qui déclenche l'opération d'achat ainsi que sa réalisation, la réception de biens et des produits commandés et le paiement.

De ce fait, nous allons essayer de faire ressortir les points de ce système à partir de ses différentes étapes.

2.1.1- Adéquation des moyens de contrôle à la réception des marchandises

Pour pouvoir contrôler la livraison et la réception des marchandises, l'entreprise adopte deux (2) sortes de procédures : d'une part, les procédures nationales pour les achats des produits locaux, et d'autre part, les procédures internationales pour les achats des produits importés.

♠ Les procédures nationales :

Elle concerne essentiellement le service achat qui fait l'approvisionnement de l'entreprise par les produits locaux et les produits importés. De ce fait, Ils ont adopté 2 sortes de méthodes bien distinctes pour mieux contrôler la réception et éviter toute sorte de confusion de marchandise. Ainsi, ces méthodes sont les suivantes :

Le service concerné n'effectue pas les livraisons si les marchandises ne correspondent pas à la commande. Ensuite une comparaison du bon de commande et du bon de livraison est effectuée afin de voir si le montant, la qualité, la quantité sont conformes à la commande.

Puis, une vérification du bon de commande par rapport aux marchandises livrées est réalisée pour éviter toute anomalie. Après, le service de réception établit pour chaque marchandise acceptée un bon de réception. Lorsque la réception des marchandises est accomplie, le service des Ressources Humaines distribue immédiatement la copie du bon de réception auprès des départements concernés (comptabilité, service achat...) tandis que l'original du bon est gardé par le magasinier.

Enfin, l'application de ces méthodes constitue une force pour l'entreprise car elle permet :

- de minimiser le risque de perte des documents, d'aviser le responsable de la disponibilité du budget avant de passer aux autres commandes et surtout d'obtenir des informations en temps réel entre les départements ;
- de se rappeler des achats déjà achevés mais surtout d'effectuer un suivi systématique et chronologique de tous les achats aussi bien pour le paiement que pour la réception des biens ou services commandés.

♣ *Les procédures internationales :*

Tout d'abord, l'entreprise SOCOBIS a l'habitude d'employer des incoterms maritimes afin de diminuer le coût d'importation. Ensuite, la société négocie avec son fournisseur pour faire passer le contrat de vente en FOB (Free On Board) qui veut dire que le transfert des frais et des risques entre le vendeur et l'acheteur se fait lorsque la marchandise passe le bastingage du navire et qui implique aussi que la formalité d'exportation incombe au vendeur.

En outre, les méthodes utilisées pour la réception des marchandises importées consistent à assurer que tous les documents soient complets pour pouvoir retirer la totalité des marchandises.

Par ailleurs, la société fait appel à un expert avant d'ouvrir le conteneur afin de constater son état. Puis, une comparaison du bon de commande au bon de livraison sera exécutée afin de voir si le montant, la qualité et la quantité sont conformes à la commande.

Après, une vérification du bon de commande sera effectuée si la qualité et la quantité livrée correspondent aux marchandises.

La société fait également appel à un assureur pour tester les produits périssables donner sa confirmation si le produit est hors usage ou en bon état.

Ensuite, le service de réception contacte son fournisseur pour lui confirmer l'état de la marchandise pour pouvoir établir un bon de réception. Au cas où la marchandise n'est pas conforme, la société établit une facture d'avoir et en sera remboursé.

Enfin, le contrôle ainsi que l'application systématique et périodique de ces méthodes relatives à la réception de marchandise donne une assurance à la société qui lui permet :

- d'éviter tout sorte de malentendu, arnaque ou encore d'escroquerie de l'un (société) envers l'autre (fournisseurs) ainsi que d'avoir l'assurance que les fournisseurs respectent ses engagements pour nouer une bonne relation envers ses fournisseurs et de lui rester fidèle ;
- de faire le rapprochement des pièces relatives à la réception des marchandises tel que le bon de livraison, bon de commande, et les factures engendrant ainsi un contrôle plus efficace.

2.1.2- Rédaction des rapports réguliers relatif au suivi des opérations

Le chef de service achat a mis en place une technique relative au suivi des opérations qui concerne tout le personnel liées au cycle achat et consiste à faire rédiger par ces derniers des rapports quotidiens portant sur toutes les opérations, c'est-à-dire de la commande jusqu'à la livraison des marchandises.

Ces rapports permettront au chef du département:

- d'effectuer la mise à jour régulière de son tableau de bord ainsi que d'évaluer le travail de ses subordonnées ;
- d'analyser la performance de son département et de résoudre toutes les difficultés qui se présentent tout en augmentant la communication entre le chef et les subordonnées ;
- de choisir les fournisseurs présentant les meilleurs conditions.

2.2- Mise en évidence des points forts liées au cycle vente

Le cycle vente comprend généralement les opérations suivantes : la facturation des biens et services, la livraison et l'encaissement.

En ce qui concerne la commande, qu'elle soit verbale ou bien écrite, l'entreprise déclenche l'opération de facturation. Ensuite, si la vente est conclue, l'entreprise procède à la livraison des biens et services commandés. Enfin, l'entreprise procède à l'encaissement au comptant ou bien à crédit.

Par ailleurs, nous discuterons des points forts liés au cycle vente à savoir :

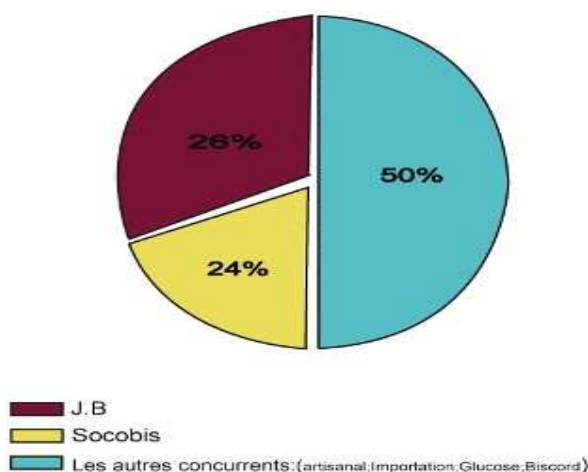
2.2.1- Forte notoriété des produits

L'enquête que nous avons mener auprès du service commercial on permis de faire ressortir la part du marché de Socobis par rapport a ses concurrents. Tout d'abord, le group J.B détient 26% du marché national, ce qui lui conférera la 1^{ère} place. Après Socobis tient la 2^{ème} place car elle détient 24% du marché. En ce qui concerne les autres concurrents (Biscord ; Artisanal ; Importation ; Glucose), elles se disputent du 50% restant.

De plus, le département commercial de la Société nous a confirmé que les produits de l'entreprise restent très compétitifs tant au niveau de la qualité qu'au niveau du prix mais surtout qu'ils ont une bonne perspective d'avenir.

La figure qui suit nous montre la part de marché de la société ainsi que celles de ses concurrents.

Figure 3 : Part de marché de Socobis



Source : Document interne de Socobis année 2009

2.2.2- Efficacité de l'analyse du marché

Cette fonction est opérée par le département marketing. Ce département cherche tous les moyens pour améliorer les produits de la société afin de satisfaire ses clients. Pour y arriver, l'entreprise effectue une étude de marché qui porte sur l'étude suivante :

- comparaison des prix avec ceux de ses concurrents pour détecter l'écart éventuel ;
- achat et test des produits des concurrents afin de voir quel est le plus qu'ils possèdent et que l'entreprise ne dispose pas ;
- documentation et collecte d'informations sur les produits étrangers le chiffre d'affaire et les ventes des concurrents de l'entreprise ;
- collecte et prise en compte des suggestions et recommandations des clients en leur donnant des échantillons gratuits ;
- analyse des stratégies et des techniques de vente des principaux concurrents ;
- détermination des mesures appropriées face aux nouveaux entrants afin d'assurer la compétitivité des produits et élargir la part de marché.

2.2.3- Contrôle rigoureux des factures émises

Pour commencer, les commandes reçues par écrit ou par téléphone par les agents commerciaux ou bien le service client sont enregistrées sur des feuilles de brouillon pré numérotées.

Ensuite, ils procèdent à la vérification des données sur les niveaux des stocks.

Puis, ils contrôlent les notes de crédit de ses clients pour constater qu'il n'y pas eu un retard de paiement de ses avoirs ou bien un compte insolvable.

Après, ils établissent la facture et l'enregistrent dans un ordinateur centralisé vers le Directeur commercial et ce dernier vérifie si tous les contrôles ont été accomplis afin de donner son approbation en mettant sa signature pour l'exécution de la commande voulue.

Aussi, le magasinier fait sortir les produits du magasin en établissant le bon de livraison pré numéroté en trois (3) exemplaires dont la copie originale sera pour le client, la deuxième sera conservée comme pièce justificative et la dernière sera envoyée au département vente ainsi qu'au service qui se charge de la mise jour des fiches des stocks.

Enfin, une demande d'approbation sur le bon de commande sera effectuée par le responsable commercial avant la mise en carton des produits. Les deux (2) départements (responsable et le magasinier) entament un contrôle réciproque entre le bon de livraison et la facture émise avant de l'expédier.

Par ailleurs, le respect et l'application de ces procédures constituent une force pour le cycle de vente dans la mesure où elle permet :

- d'exécuter rapidement les commandes puisqu'elles sont centralisées ;
- de réduire les risques de ventes sans facturation ainsi que de vérifier que tous les montants facturés sont recouvrables ;
- de s'assurer que toutes les marchandises expédiées soient correctement facturées et enregistrées.

2.2.4- Contrôle de vente efficiente

Le Directeur Général établit une politique de vente relative au mode de paiement de chaque client sur trois critères la catégorie des clients, leur importance et leur solvabilité au niveau de l'entreprise. Prenons un exemple, le grossiste Mahasoà sis à Anosibe est l'un des clients de l'entreprise, ce dernier obtient un délai de paiement de 15 jours à partir de la réception des marchandises.

De ce fait, les dirigeants n'éprouve aucune difficulté à gérer leur relation avec les clients et assure ainsi l'efficacité du système relationnel qui est le plus souvent apprécié du point de vue commercial.

2.2.5- Contrôle strict de recouvrement

Les moyens de paiement acceptés par l'entreprise sont de trois (3) sortes à savoir :

Le paiement en espèces, en suite le règlement par chèque après le virement bancaire et enfin la traite.

L'entreprise a décidé d'informatiser toutes les données nécessaires au bon fonctionnement du département commercial. Ce système consiste à stocker dans un serveur toutes les données de l'entreprise et chaque employé concerné est connecté à cet ordinateur central (agent commercial et agent de recouvrement).

Par ailleurs, l'enregistrement des moyens de paiement dans le journal de recouvrement et l'établissement des factures dans le même ordinateur permet aux agents de bien organiser leur trésorerie et leur compte client, et de bien enregistrer toutes les factures.

Ensuite, le rapprochement des enregistrements dans le journal banque avec le relevé bancaire relatif au virement bancaire ou paiement par chèque permet d'assurer un meilleur suivi et contrôle du compte banque.

Enfin, en ce qui concerne les autres modes de paiement, le contrôle périodique des factures émises par la vérification de la séquence numérique par rapport au journal de recouvrement permet aux agents de bien contrôler la situation de ses clients et d'évaluer les notes de crédit.

Section 3 : Forces liées au service comptable et financier

Nous allons présenter dans cette section les forces liées au service comptabilité et financière. Pour ce faire, nous allons évoquer les contrôles rigoureux des informations et la bonne coordination des tâches.

3.1- Contrôle rigoureux des informations financières

Pour commencer, l'information financière est traduite par le moyen de la comptabilité au sein de l'entreprise à travers le système d'information. A cet effet, il donne lieu à l'établissement annuel des documents de synthèse ou appelé encore état financier.

Ensuite, l'une des principales fonctions du Directeur financier est de fournir un historique sur toutes les opérations en valeur mais surtout de veiller à l'exactitude et à la transparence de ces informations. En conséquence, il est primordial de connaître toutes les activités journalières effectuées par l'entreprise en enregistrant toute les opérations d'achats ainsi que le règlement de ces fournisseurs.

Par ailleurs, le service de comptabilité applique les procédures suivantes dans le but d'obtenir des informations fiables et efficaces pour l'établissement des états financiers :

- la vérification de tous les enregistrements effectuées ainsi que la révision de toutes les pièces justificatives (factures, bon de commande, bon de livraison...)

distribuées par le service courrier afin de assurer la traçabilité de toutes les opérations.

- classement de tous les courriers reçus dans chaque classeur (par ordre numérique ou bien alphabétique) en attendant leur utilisation.

Ainsi, l'objectif de cette technique est d'éviter les pertes des documents et de veiller à ce que tout le personnel dispose d'une méthode d'auto organisation. En ce qui concerne les ventes, cette fonction est assurée par le service commercial de l'entreprise.

Concrètement, les procédures de contrôle reposent sur les (deux) points suivants :

- le contrôle des signatures : Chaque facture ou demande d'achat doit être visé par les niveaux hiérarchiques comportant leur signature pour être valable. Par ailleurs, les bon de livraison et bons de commande doivent comporter la signature et le cachet du responsable concerné.- La conformité des pièces : Il est nécessaire de faire le rapprochement de chaque pièce pour vérifier la conformité des montants, des numéros inscrits sur les bons de commande et les bon de livraison sur la. Ensuite, il faut vérifier si les factures ne comportent aucune mention obligatoire ;
- le contrôle lors de l'enregistrement manuel : lors de l'imputation manuelle il faut vérifier toutes les pièces et s'assurer que les bons de commande et les bons de réception ainsi que les demandes d'achat minimum soient rattachées aux factures correspondantes.

La personne affectée à l'enregistrement des données dans l'ordinateur assure ainsi que toutes les procédures soient correctement appliquées et respectées ainsi que tous les numéros de compte client et fournisseurs soient exacts. Enfin, que toutes les écritures passées ne soient pas erronées.

Ce dernier s'occupe aussi du suivi des fournisseurs c'est-à-dire de la régularité du délai de paiement de la société envers ses tiers.

En outre, les procédures de contrôle doivent être minutieux et continus, d'où la mise en place et l'application d'une technique de vérification automatique par l'ordinateur appelé technique de lettrage.

Cette méthode permet d'identifier rapidement et sûrement les situations de paiement des fournisseurs puisque l'ordinateur sépare automatiquement dans des fichiers différents les fournisseurs impayés à ceux qui ont déjà été réglés.

Enfin, toutes les données informatisées sont centralisées au niveau de l'ordinateur du responsable, et lui permet, par conséquent de faire un meilleur suivi des informations émises par ses subordonnées et d'éviter toute sorte d'erreur ou de fraude.

3.2- Respect de la voie hiérarchique

L'efficacité de la hiérarchie dépend de quatre (4) capacités à savoir :

- ses capacités techniques ;
- ses capacités humaines ;
- ses aptitudes à organiser et à animer ;
- ses aptitudes à motiver.

En ce qui concerne les capacités techniques, celle-ci indique la connaissance du travail proprement dite et des facultés de compréhension des techniques utilisés. Ainsi, à chaque problème soulevé du point de vue technique, le chef intervient et propose une solution adéquate ou bien rectifie les erreurs commises par ses subordonnées.

Les capacités humaines concernent la volonté et l'aptitude des supérieurs hiérarchiques à écouter et à respecter ses subordonnées. . Ainsi, quelque soit la situation au sein de l'entreprise, il existe toujours une communication bilatérale entre le pouvoir hiérarchique et ces subordonnées.

Par ailleurs, les aptitudes à organiser et à animer consistent à coordonner les moyens dont l'entreprise dispose afin que chaque action convergent vers un but fixé tout en procurant une ambiance meilleure et sereine au groupe qui constitue l'entreprise.

Enfin, l'aptitude à motiver concerne la capacité des supérieurs hiérarchiques à diffuser un message mobilisateur et à donner à l'équipe des signes de reconnaissance permettant de susciter la créativité et la motivation des employés.

Après avoir exposé les points forts de la société SOCOBIS, nous allons maintenant analyser ses points faibles.

CHAPITRE II : Analyse sur les points faibles

Il convient dans ce chapitre de faire une analyse sur les points faibles de l'entreprise après avoir évoqué précédemment ses points forts.

Pour ce faire, il nous paraît utile de détecter les faiblesses liées au service des Ressources Humaines. Ensuite, nous parlerons des faiblesses liées au cycle achat et cycle vente. Enfin, nous aborderons la déficience du service comptabilité et financier.

Section 1 : Constatation des faiblesses liées au service ressources humaines

Avant d'évoquer les points perfectibles de ce service, nous allons tout d'abord voir les caractéristiques composant ce service à travers l'effectif du personnel et la méthode de gestion des ressources humaines pratiquées par la société.

♠ L'effectif du personnel

Actuellement, la société est composée de 200 personnes. Elle emploie aussi des contractuels pour effectuer des travaux temporaires.

Nous illustrons dans le tableau ci-dessous la répartition des employés en nombre et en lieu de travail :

Tableau n°4: L'effectif du personnel de Socobis

Position Hiérarchique	Masikara	Tanjombato	Total
P.D.G	1	-	1
D.G.A	1	-	1
Personnel cadres	6	6	12
Exécutants	28	19	47
Ouvriers	48	29	77
Agent de service et autre	36	26	62
Total	120	80	200

Source : Enquête personnel année 2009

D'après ce tableau, nous avons pu détailler les nombres des personnels fixes au sein de la société Socobis partant du sommet à la base. C'est-à-dire l'effectif des cadres supérieur jusqu'aux ouvriers.

♠ *La méthode de gestion des ressources humaines pratiquées par l'entreprise*

Les activités exercées par l'entreprise sont très diversifiées et très volumineuse. Cependant, le nombre du personnel affecté à chaque tâche est insuffisant. Ainsi, tout cela entraîne des influences néfastes que nous pouvons illustrer dans le tableau suivant :

Tableau n° 5: Les influences néfastes

SERVICES	EFFECTIFS	FONCTIONS	ANALYSE CRITIQUE
SCI	3	Assure tout contrôle existant dans la Société	Déficience de perfection des contrôles vu l'effectif du personnel qui assume cette fonction
ACHAT	4	Assure la gestion des approvisionnements et les charges y afférentes	Insuffisance de contrôle périodique vu l'effectif du personnel par rapport aux activités effectuées engendré par l'éloignement géographique des deux usines.
COMMERCIAL	6	Assure la vente des produits fabriqués, le recouvrement et l'encaissement	L'insuffisance du personnel dans cette section provoque une permutation des fonctions entre les agents commerciaux et les agents de recouvrement.
RESSOURCES HUMAINES	3	Assure la Gestion des Ressources Humaines proprement dite	Volume des travaux assez élevé vu l'effectif des responsables

Source : Enquête personnel année 2009

Ainsi, ce tableau nous a pu montrer les inconvénients provoqués par l'insuffisance des personnels affecté à chaque tâche tant au niveau contrôleur qu'au niveau opérationnel.

Outre l'insuffisance du personnel, l'absence de plan de carrière constitue également un problème majeur pour la société.

1.1- Insuffisance du personnel

L'insuffisance du personnel au niveau de SOCOBIS marque un grand facteur de blocage pour le bon fonctionnement de la société. Il exerce des influences entraînant un mauvais déroulement même des travaux.

Ce problème est de deux ordres :

- lacunes au niveau du personnel qualifié ;
- vieillissement du personnel

1.1.1- Lacunes au niveau du personnel qualifié

Après une analyse de la situation, nous remarquons une sous qualification du personnel. Ces sous qualification est surtout marquée par une lenteur des travaux en général.

En effet, un manque de qualification du personnel peut affecter directement le bon fonctionnement de la Société. De ce fait, la possibilité de mise en valeur du capital humain se réduit et celle de la Société ne s'améliore pas. En outre, la communication entre employés et dirigeants n'est pas satisfaisante, ce qui entraîne un blocage des relations professionnelles avec autrui.

Ensuite, nous avons identifié les conséquences suivantes :

- la prévision des activités dans tous les domaines n'est pas atteinte ;
- il existe une défaillance au niveau de la prise de décision ;
- l'analyse des documents n'est pas satisfaisante

L'insuffisance du personnel nous montre aussi un autre problème essentiel qui est lié notamment à l'âge des employés de la société

1.1.2- Vieillissement du personnel

L'étude mener auprès du service ressources humaines a fait ressortir l'âge moyen des ouvriers de la société comprise entre 45 à 50 ans.

Cette situation marque une défaillance de dynamisme au niveau de la production. En effet, les employés qui sont la plupart âgés ne peuvent pas à tout moment arriver à suivre le rythme de travail des employés moins âgés et l'évolution incessante de la technologie.

En outre, le vieillissement entraîne l'inexistence de nouveautés au sein du professionnalisme.

Suite à ce problème relatif au vieillissement du personnel, nous avons identifié les conséquences suivantes :

- l'inexistence d'une bonne relation entre employés, c'est-à-dire que les employés sont partagés par la différence d'âge ;
- la capacité optimale de production n'est pas atteinte

1.2- Absence de plan de carrière

En ce qui concerne le plan de carrière, il tient compte de la promotion et de la carrière des employés. Elle occupe une place assez importante dans la vie professionnelle du personnel pourtant elle reste négligée jusqu'à maintenant.

1.2.1- Système de promotion très lent

La restructuration de l'organigramme du Socobis par l'insertion des postes à grande responsabilité qui est « la Direction » entre les chefs de service et le PDG constitue une chance pour les cadres moyens de monter en grade par le biais de ses compétences et son ancienneté.

Toutes fois, nous avons pu constater que le système de promotion des ouvriers est très lent. La promotion n'a lieu que tous les dix (10) ans au niveau de la qualification, Exemple : un ouvrier qualifié en OS1 passe en OS2 dans cinq (5) ans.

Après une lenteur du système de promotion, le plan de carrière reste encore ignoré.

1.2.2- Méconnaissance du plan de carrière et manque du niveau de compétence du personnel

Nous avons pu constater l'inexistence de transfert de compétence entre employés. Elle est surtout marquée par la variabilité de l'application des procédures de traitement des dossiers pour chaque service.

Ensuite, la considération du niveau d'étude lors du recrutement était négligée. En effet, ce problème du niveau d'étude est surtout marqué par une mauvaise méthode de travail de soi-même et le non respect des fonctions c'est-à-dire le non respect des délais d'exécution des tâches et de traitement des dossiers.

De plus, elle entraîne les conséquences suivantes:

- l'esprit de compétitivité s'affaiblit parce que le potentiel de ressources en facteur humain n'est pas satisfaisant
- l'esprit de combativité est insuffisant parce que la surveillance et l'exécution de la stratégie qui consiste à supprimer les points faibles et à exploiter les points forts ne sont pas encore sous une meilleure condition.

Théoriquement, le plan ou le profil de carrière, le niveau de qualification et la formation du personnel marquent le niveau de la performance sociale d'une entreprise.

Donc le plan de carrière et la compétence du personnel sont complémentaires.

Section 2 : Faiblesses liées au cycle achat et cycle vente

L'étude que nous avons menée au sein de la société Socobis nous a permis de déceler les points faibles liés au cycle achat et cycle vente par le biais d'entrevues auprès des membres du personnel, et de l'observation consistant à regarder un employé appliquer un traitement ou une procédure.

De ce fait, nous présenterons, tout d'abord, les faiblesses apparentes sur le cycle achat. Ensuite, nous aborderons les faiblesses relatives au cycle vente.

2.1- Faiblesses au niveau du cycle achat

Nous présenterons dans cette section les faiblesses liées au cycle achat

2.1.1- Non respect du principe de permanence

Le système de contrôle interne mise en place par l'entreprise suppose une certaine pérennité. C'est-à-dire que le service susnommé doit en mesure de détecter à tout moment les disfonctionnement ou insuffisance tant au niveau procédure qu'au niveau des moyens à utiliser.

Par contre, nous avons noté que ce principe qui donnera au service de contrôle interne une qualité satisfaisante n'est pas respecté. Cette insuffisance de contrôle est due à un certain manque des moyens à utiliser. Elle concerne les moyens matériels, les moyens humains, les moyens de communication et les moyens de transport de la société.

En effet, les moyens matériels de la société s'avèrent encore défectueux puisque et la plupart des travaux se font encore manuellement. Cette lacune augmente le risque d'oubli des commandes, le risque d'erreur à la passation des commandes, le risque de retard dans l'exécution des tâches journalières, la perte de temps sur la recherche documentaire.

En outre, elle entraîne les inconvénients majeurs suivants pour l'entreprise:

- mauvaise sélection des fournisseurs due aux volumes considérables de documents à rechercher ;
- problème de mise à jour des dossiers relatifs aux prix des fournisseurs ;
- risque d'effectuer une double passation de commande ;
- bâclage du travail et perte de temps ;
- risque de faire des achats excessifs ;
- risque d'effectuer des achats inutiles ou bien encore insuffisance de contrôle sur les achats effectués.

Par ailleurs, le manque des moyens humains accentue la désorganisation au sein du service achat. En effet, l'effectif du personnel affecté à ce service, qui n'est qu'au nombre de deux, est encore très insuffisant pour assurer pleinement l'approvisionnement de la société avec toutes les procédures et les paperasses à effectuer. En ce qui concerne l'insuffisance du moyen de communication, ce manque est un handicap majeur pour ce service. En effet, pour passer une commande par téléphone ou pour demander des informations auprès des fournisseurs, les employés concernés doivent patienter auprès du standardiste pour obtenir une ligne.

Enfin, concernant les moyens de transport, les employés doivent faire des réservations à l'avance chez le responsable concerné (service ressource humaine) pour avoir un moyen de déplacement pour l'accomplissement de leur tâche respective. Pourtant, les imprévus dans leur métier sont inévitables.

2.1.2- Mauvaise organisation interdépartementaux

Actuellement, les ventes effectuées par le service commercial sont très variées sur tous les produits. Dans le cas où la vente est favorable, le département vente demande au responsable de la production d'accroître le nombre des produits finis qui se vendent bien et de maintenir ou de réduire les produits qui se vendent moins.

Cependant, cette situation d'instabilité n'arrange pas du tout le service achat. En effet, la fluctuation du volume de production rend difficile la gestion des stocks et pourrait engendrer une rupture rapide des stocks.

Par conséquent, le service achat, pour assurer la continuité de l'activité, utilise souvent les grands moyens pour accomplir sa mission. En cas d'urgence, le service passe ainsi ses commandes par voie aérienne.

Mais l'adoption d'une telle mesure n'est pas vraiment favorable pour la société, car cette stratégie est très coûteuse et amplifie le coût de revient. Elle aura donc une conséquence négative sur les bénéfices de la société.

Cette gestion du stock est essentiellement due à la mauvaise organisation interdépartementale et à l'absence de contrôle périodique des niveaux des stocks.

2.1.3- Absence de procédure de communication liée aux autres départements

La communication est une base fondamentale pour qu'un système fonctionne normalement quelque soit sa forme (par écrit, oralement ou télégraphie).

Par contre, nous constatons l'absence des procédures de communication entre les départements au sein de SOCOBIS.

En effet, l'étude que nous avons menée montre que plusieurs informations transitant au sein d'un service ne sont pas communiquées aux autres services. Cette situation crée des discordances au niveau de tous les services étant donnés qu'ils sont interdépendants du point de vue financier. Souvent, ces discordances ont aussi pour cause :

- la pression faite par le Directeur Générale auprès du département commercial sur l'insuffisance des recettes dans le but de couvrir les charges ;
- la renégociation fréquente du budget d'achat auprès du service trésorerie lors d'une augmentation du prix du fournisseur qui provoque une désorganisation du système budgétaire ;
- l'irrégularité des paiements du fournisseur due au changement fréquent du budget.

Les situations précitées et l'inexistence de cette procédure de communication provoquent ainsi une discordance importante au niveau des informations dont dispos chaque service.

2.1.4- Les différents risques éventuels

Dans le tableau ci-après, nous allons montrer les différents risques éventuels au sein du service achat. Ces risques ont été identifiés par le biais du questionnaire que nous avons établi.

Tableau n°6: Les risque éventuels

Questionnaires	Réponse		Risques éventuels
	Oui	Non	
Existe-t-il des procédures pour établir les ordres d'achats avec toute la documentation voulue ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Détournement de fonds ➤ Achat fictif
Y a-t-il des procédures pour traiter la réexpédition des marchandises excédentaires vers les fournisseurs ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escroquerie de ces produits excédentaires ➤ Perte de confiance avec ses fournisseurs
Quelle est la politique d'encouragement du personnel dans le service achat?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bâclage du travail ➤ Démotivation ➤ Routine ➤ Absence de recherche individuelle pour l'amélioration du service ou de la société

Source : Enquête personnel année 2009

Ce tableau est un moyen de conscientiser le responsable de la société en ce qui concerne les risques éventuels engendrer par l'inexistence de chacune de ses procédures pré citer.

2.2- Les faiblesses au niveau du cycle vente

Après avoir vu les faiblesses apparentes au niveau du cycle achat, nous discuterons maintenant des faiblesses au niveau du cycle vente.

2.2.1- Absence des pièces matérialisant relatives à l'utilisation des budgets

Socobis participe en général à des manifestations commerciales (la Grande braderie de Madagascar ; Foire international ; etc.) en vue d'élargir sa part de marché.

De ce fait, ses événements font partie du programme commercial de l'entreprise.

Ainsi à chaque programme à mettre en œuvre, c'est le responsable ou plus précisément le directeur commercial qui établit les budgets y afférents et donne l'approbation du décaissement. Toutefois, nous avons quand même identifié des insuffisances de contrôle relatif à l'utilisation de ses budgets.

Prenons un exemple concret ; Lors de la Grande braderie en juillet 2008 à laquelle participait la société SOCOBIS, nous avons eu l'occasion de gérer le budget et d'effectuer les tâches y afférentes. Aucune pièce justificative (facture, billet d'autobus, reçu de location de voiture) ne nous a été demandée. Il nous a juste été demandé de faire un rapport verbal concernant les dépenses effectuées et de présenter le reste du budget.

A partir de cette expérience, nous pouvons déduire que le contrôle relatif à l'allocation des budgets prévus pour les manifestations est insuffisant et que le risque de vol et/ou de malversation ne peut être écarté.

2.2.2- Non respect du principe de séparation des tâches

Les employés assignés à ce service sont au nombre de six (6) : trois (3) agents commerciale, deux (2) agents de recouvrement et (1) un responsable.

Les tâches journalières concernent essentiellement la tenue de compte clients, l'encaissement, la facturation, l'émission des notes d'avoir, la vente et le recouvrement y compris les contrôles y afférents sont aux nombre de six (6) personne Par ailleurs, la séparation des fonctions n'existe pas au sein de ce département vente, car nous constatons que les agents commerciaux ont tous les mêmes fonctions :

- fonction tenue du compte client
- fonction encaissement
- fonction facturation
- fonction vente

Ces fonctions devraient être assurées par des personnes ou services différents et doivent être traités séparément pour éviter les risques d'incompatibilité de fonctions.

Mais cette situation ne reste pas là, car il existe aussi une permutation de fonctions entre ses agents. Prenons des exemples concrets qui illustrent bien cette situation. Lors de l'événement commercial comme la Braderie de Madagascar au Palais des Sports mahamasina, certains agents de recouvrement ont dirigé la vente des produits de SOCOBIS durant l'évènement.

Par ailleurs, lorsque la société fait des recouvrements dans les autres régions comme Tuléar, Diégo Suarez, etc.... ce sont les agents commerciaux qui partent pour exécuter cette mission.

2.2.3- Non application du principe d'information

Tout d'abord, il est préférable de connaître que pour conférer une qualité satisfaisante, le contrôle interne doit respecter un certain nombre de principe y compris le principe d'information. Toute fois, nous avons remarqué que ce principe qui doit répondre à quelque critère tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité et la communicabilité n'est pas appliqué.

De ce fait, la non application de ce principe entraînant un problème de compréhension entre les différents employés du service et qui se présente comme un blocage majeur.

Prenons l'exemple d'un cas assez fréquent dans l'entité. Le département commercial a réalisé un chiffre d'affaire important le 01-07-08 auprès de son fidèle client situé dans la région de Diégo Suarez. Ce dernier bénéficie d'une facilité de paiement de 15 jours plus l'expédition de la marchandise qui durera 10 jours. L'encaissement ne se fera alors qu'après 25 jours à partir de laquelle on a effectué la vente.

Par contre, le service achat a constaté dans le journal vente que le service concerné a accompli un chiffre d'affaires élevé qui permettra à la société de couvrir ses charges d'approvisionnement.

Ainsi, le service achat, sans connaître les conditions de paiement du fournisseur, compte effectuer des approvisionnements. De ce fait, la naissance de conflit est inévitable entre les services à cause de ce manque de communication.

Par ailleurs, le service du contrôle interne est en mesure de connaître toutes les informations au sein de la société, mais comme nous pouvons le constater la non application de certain critère

de ce principe comme l'utilité ou l'objectivité et par-dessus toute la communicabilité n'est pas respecter dans cette entité.

2.2.4- Inconvenance du système de motivation et absence de formation du personnel

Dans un premier temps, un système de motivation du personnel est une stratégie efficace surtout lorsqu'on parle du domaine marketing, cela est dans le but d'atteindre les objectifs fixés (maximum de profit).

Par contre, le cas de la société Socobis ou plus précisément le département commercial n'emploie guère cette technique, car nous remarquons qu'outre le salaire des agents commerciaux, l'unique avantage qui les différencie des autres personnels est l'indemnité journalière, lorsqu'ils partent en mission en province.

Par ailleurs, cette situation pourrait susciter un manque de motivation au niveau de personnel et des risques éventuels comme la complicité entre le personnel dans le but de falsifier le journal vente ou caisse d'une part, et d'autre part la recherche de nouveaux emplois pour les employés expérimentés.

L'hésitation des nouveaux recrues compétents. Dans un second temps, le défaut de formation du personnel est une source d'handicap pour ce service voir même pour la société.

En effet, l'inexistence de formation ne permet pas au service et à la société de :

- évaluer les performances du personnel ;
- accroître le niveau intellectuel de ses employés ;
- tester le niveau de performance par rapport à la concurrence ;
- adopter de nouvelles techniques de vente.

Section 3 : Déficience liés à l'organisation comptable

Dans cette dernière section, nous analyserons les problèmes liés aux informations et au classement des données liées à l'organisation du service comptabilité.

Mais auparavant, il serait judicieux de décrire brièvement ce service. Le service Comptabilité assure toutes les tâches comptables et administratives de l'entité. Les informations comptables sont vérifiées, traitées et synthétisées au niveau de ce service. Le système ou l'organisation comptable de la société comprend :

- la gestion comptable ;
- la gestion de trésorerie ;
- la gestion fiscale

Toutefois, notre étude ne concerne que la gestion comptable, c'est-à-dire la comptabilité générale et analytique de l'organisation.

Passons maintenant à l'analyse critique de ce système.

Pour ce faire, nous verrons dans un premier temps l'indisponibilité de l'information comptable en temps réel, et dans un seconds temps, nous parlerons du problème lié au classement et à la conservation des documents comptables.

3.1- Indisponibilité de l'information comptable en temps réel

Dans cette société, nous avons remarqué que les informations comptables ne sont pas disponibles en tant réel et leur communication, c'est-à-dire l'envoi ou la réception réelle des documents comptables, ne suit pas la périodicité exigée dans l'ensemble. Le mode de circulation et d'échange des documents s'avère trop long.

En ce qui concerne le classement et la conservation de ces données, la société ne dispose pas d'un système automatique et organisé, ce qui entraîne la non exécution du travail à temps et l'indisponibilité de ces informations lors des prises de décisions.

3.1.1- Mode de circulation de document trop long

Concernant le circuit d'information, nous constatons également la lourdeur administrative au sein du service.

Les contrôles effectués à chaque étape sur les documents en circulation permettent de minimiser les risques d'erreurs. Par contre, cette technique est un mode de circulation trop long

et un retard de la réalisation des travaux, le traitement des données ainsi que la disponibilité à temps des informations comptables.

Par ailleurs, le traitement manuel des informations s'avère être une tâche répétitive, routinière, et fastidieuse pour les agents de la comptabilité.

3.1.2- Echange des pièces comptables

Au sein de la société, les documents de base sont essentiellement constitués des pièces comptables tels que les pièces bancaires, les factures, les bons de commande, les bons de réception, les bons de livraison et les états de paie.

Concernant le système d'échange de ces informations entre les différents services de la société, nous avons pu constater que les aller et retour des documents génèrent une désorganisation des tâches entraînant souvent la perte de ces documents.

3.2- Mal conservation des documents comptables et l'absence de contrôle sur les dépenses télégraphiques

Nous allons voir dans cette partie les moyens utilisés par la société pour classer et conserver les documents comptable. Aussi, nous allons présenter les problèmes liés à l'absence de contrôle pour les dépenses télégraphiques.

3.2.1- Classement des pièces comptables

Un bon classement des documents est l'un des facteurs principaux confortant la réussite d'un système. Concernant le cas de notre société les moyens matériels destinés au classement et à la méthode de conservation des documents sont peu fiables.

En effet, la société classe par exemple les documents à traiter avec ceux qui sont en vue d'être transférés en archivent.

Ce problème engendre ainsi des difficultés lors de la recherche des documents.

3.2.2- Absence de contrôle pour les dépenses télégraphique

L'utilisation des moyens de communication comme le téléphone ou l'Internet est courant dans la société. En effet, la société octroie à chaque chef de département un budget mensuel pour leurs dépenses en communication afin de faciliter leurs tâches.

Le choix d'utiliser ces moyens de communication modernes est avantageux pour la société dans la mesure où ces moyens permettent au personnel d'effectuer correctement et rapidement leurs tâches.

Cependant, nous avons remarqué l'absence de procédure de contrôle en ce qui concerne les dépenses télégraphiques engagées.

Ainsi, le risque d'accroissement des charges est tout à fait probable en raison de ce manque de contrôle.

Conclusion de la deuxième partie

En résumé, cette deuxième partie nous a permis d'analyser et de critiquer la situation existante de l'entreprise. Elle se focalise sur deux grands chapitres à savoir d'une part, l'exposé des points forts et d'autre part l'analyse des points faibles.

Le premier chapitre aborde sur les points fort liés à chaque service de la société. Il concerne ainsi, les services de ressources humaines évoquant les forces liées à la bonne coordination de la vie sociale interne et le respect du règlement interne de la société. Ensuite, nous avons défini les points forts relatifs au cycle achat et cycle vente

Enfin, nous avons présenté les forces liées au service comptable et financier en mettant en exergue les contrôles rigoureux des informations financières ainsi que le respect de la voie hiérarchique.

Le deuxième chapitre identifie les points faibles qui faisant ressortir l'insuffisance du personnel d'une part, et l'absence du plan de carrière dans le service Ressources humaines d'autre part.

Ensuite, nous avons abordé les faiblesses au niveau du cycle achat et du cycle vente.

Puis, nous avons également pu nous étaler sur la déficience liée à l'organisation comptable due par l'indisponibilité de l'information en temps réel.

Après avoir analysé les points forts et les points perfectibles de la société, nous allons maintenant avancer les suggestions qui pourraient aider la société à remédier ses faiblesses et à renforcer ses forces.

TROISIEME PARTIE:

**PROPOSITION DES SOLUTIONS ET ETUDE
D'IMPACTS**

L'audit interne assiste tous les échelons de la hiérarchie pour les aider efficacement dans leurs responsabilités, en leur fournissant des analyses objectives, des recommandations et des avis aux bureaux, aux départements et aux activités contrôlés. C'est dans cette optique que nous voulons proposer à la société Socobis de mettre en place un service dédié à cette fonction.

Ainsi, dans cette troisième partie, nous apporterons des solutions pour résoudre les points faibles détectés ainsi que des propositions d'amélioration pour renforcer les points forts évoqués dans la seconde partie.

CHAPITRE I : Proposition de solutions

Après avoir fait une analyse de l'existant, nous allons maintenant avancer des mesures en vue de remédier aux problèmes détectés et étudier par la suite les impacts que pourraient engendrer les solutions proposées.

Ainsi, nous allons voir successivement le cas du service des ressources humaines, les conseils liés aux cycles achats et ventes et les suggestions relatives au service comptabilité.

Section 1 : Solutions relatives aux problèmes constatés dans le service des ressources humaines

Cette section se focalisera d'une part sur le maintien et l'amélioration des points forts identifiés au sein du système susnommé, et d'autre part, sur les propositions de solutions face aux faiblesses détectées.

1.1- Maintien et amélioration des points forts identifiés

Nous proposons au service des ressources humaines de maintenir la bonne coordination de la vie sociale interne, car ce point se présente comme un grand avantage pour la société et lui diffère des autres entreprises. En effet, cet atout permet au personnel de :

- éviter le stress engendré par leurs activités ;
- se communiquer librement ;
- avoir la sensation de participer au développement de la société ;
- avoir son avis sur les objectifs à atteindre.

Par contre, nous apporterons une suggestion sur le respect du règlement interne concernant le recrutement du personnel.

Il serait préférable de mettre en place un programme de concours en ce qui concerne les nouveaux postulants pour les postes vacants afin d'obtenir le meilleur candidat. Aussi, en adoptant cette mesure, la société pourrait réduire la période d'essai de 6 mois.

En principe, les attitudes des ouvrier et les règlements y afférent aux heures de travail sont déjà au point.

Mais, nous allons quand même essayer d'attirer l'attention du service des ressources humaines sur l'absence de procédure de contrôle en ce qui concerne la propreté physique de chaque

ouvrier avant de rejoindre leur poste habituel étant que la société fabrique des biscuiteries et des confiseries.

1.2- Proposition de solutions relatives aux faiblesses détectées

Dans ce chapitre, nous allons proposer deux solutions qui nous paraissent les plus importantes, à savoir :

- les mesures relatives au recrutement de Personnel ;
- la mise en place d'un système de gestion de fin de carrière

1.2.1- Recrutement de Personnel

Comme nous l'avons déjà dit, chacun des employés de la SOCOBIS possède des aptitudes qui correspond aux travaux à exécutés.

Toutefois, nous proposons aux responsables de la Société d'embaucher des personnes plus qualifiées et moins âgées lors du recrutement afin d'améliorer la productivité.

1.2.1.1- Priorité des personnes qualifiées

Face aux problèmes de sous – qualification du personnel, nous proposons aux responsables de la Société d'analyser la demande de recrutement. Pour ce faire, il faut tenir compte des quatre critères suivants pour l'identification du niveau de la personne :

La première qualité qu'un candidat doit avoir pour travailler dans une entreprise tel que Socobis c'est l'autonomie. Ensuite, cette qualité doit être accompagnée du sens de la responsabilité ; C'est-à-dire que le postulant doit être apte à mesurer la conséquence de ses actes tant au niveau de l'activité à effectuer qu'au niveau social et relationnel.

L'entreprise doit exiger un niveau d'étude au moins BAC + 2 pour les cadres moyens et si possible de l'expérience dans le domaine. Enfin, le candidat doit disposer d'une forte capacité d'organisation.

1.2.1.2- Rajeunissement du personnel

Après une analyse de la situation, au niveau de l'âge moyen du personnel de SOCOBIS, nous pouvons proposer aux responsables de rajeunir le personnel.

En effet, le dynamisme des jeunes employés constitue une force pour la Société. Ce point fort peut introduire la Société dans un environnement plus conditionné et plus perfectionné face à l'évolution économique et technologique.

1.2.2- Mise en place d'une gestion de fin de carrière

Nous pouvons aussi proposer aux responsables de la SOCOBIS de mettre en place un système de gestion de fin de carrière pour améliorer la motivation du personnel.

1.2.2.1- Amélioration de la gestion de fin de carrière

Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail au sein d'une structure organisationnelle. Gérer une carrière prend en compte à la fois du passé, du présent et de l'avenir de l'entreprise. Ceci implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

Nous pouvons proposer aux dirigeants de la Société d'approfondir une gestion de fin de carrière en activant le système de promotion (Exemple : un ouvrier qualifié en OS1 passe en OS2 dans cinq ans au lieu de dix ans).

Le système de promotion se fait par les étapes suivantes :

- ◆ analyse du passé professionnel ;
- ◆ analyse des aspirations, motivations et potentialités ;
- ◆ analyse du choix professionnel ;
- ◆ analyse des moyens d'adaptation ;
- ◆ analyse de la stratégie de changement et de plan d'action

1.2.2.2- Amélioration du niveau intellectuel du personnel

Nous pouvons proposer aux dirigeants de la Société d'appliquer une politique de formation du personnel pour améliorer son niveau intellectuel. Cette politique de formation est l'un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par une meilleure adaptation de la politique sociale. Elle peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

Après une proposition de solutions pour la gestion des Ressources Humaines, nous allons maintenant évoquer les solutions relatives aux obstacles constatés au niveau du cycle achat et du cycle vente.

Section 2 : Solutions relatives aux obstacles constatés dans les cycle achats et ventes

Dans cette section, nous allons tout d'abord voir le maintien et le renforcement des points forts. Ensuite, nous allons suggérer les mesures en vue du dénouement des faiblesses détectées.

2.1-Maintien et renforcement des points forts identifiés

Tout d'abord, nous verrons le maintien et le renforcement des points forts relatifs au cycle achat et au cycle vente.

2.1.1- Cycle achat

Nous proposons à la société d'assurer l'adéquation des moyens de contrôle surtout lors de la réception des marchandises.

Ainsi, nous proposons au département achat d'émettre un bon d'entrée à chaque réception des marchandises au service concerné. Ceci doit être établie en 5 exemplaires pré numéroté et signé par le responsable de réception dont l'original pour le fournisseur, une copie pour le service utilisateur, une autre copie pour le magasin, une pour le service comptabilité et la dernière est conservée avec la souche du bon de commande dans le bureau du service achat à titre de pièce justificatif.

L'envoi systématique du bon d'entrée à ces services est donc nécessaire pour qu'ils soient en mesure de détecter les marchandises reçues avant l'arrivée de la facture et de faire le contrôle physique (quantité ; qualité) ainsi que le rapprochement du bon de commande, du bon d'entrée et le bon de livraison.

Mais, il faut aussi que le service réception certifie le bon de livraison en mentionnant « réception conforme ». Cela est dans le but de faciliter le contrôle et d'avoir plus de confiance sur la fiabilité des documents émis au près de ces départements.

L'existence d'un bon d'entrée au niveau du service demandeur permet de faire le rapprochement entre les 4 pièces (B.R, B.C, B.L, B.E) ainsi que de certifier auprès du responsable d'achat après avoir fait la vérification au magasin avant l'arrivée de la facture ou le paiement.

2.1.2- Cycle vente

Le maintien et renforcement des points forts identifiés dans le cycle vente est aussi recommandé. Ainsi, dans un premier temps, nous allons voir le renforcement de la technique de vente et dans un seconds temps, nous allons avancer les mesures relatives au contrôle de recouvrement.

2.1.2.1- Renforcement de la technique de vente

Pour rendre plus attractive les conditions de vente déjà existantes, nous suggérons au département commercial de créer un catalogue sur les produits mis en vente.

La création de ce document permettra à l'entreprise de faire connaître à ses clients les différentes sortes de produits fabriqués par l'entité, ainsi que leurs spécificités par rapport à celui de la concurrence quant au niveau prix, qualité, quantité et conditionnement.

Tous cela est dans le but d'attirer leur attention sur les produits dont ils n'ont pas encore eu connaissance, ainsi que de faire pousser ses envies d'y goûter et d'en acheter.

De ce fait, la conception d'un modèle de catalogue pour chaque gamme des produits mis en vente accentuera les points forts de cette section.¹

¹ Voir annexe n° V

2.1.2.2- Plus de rigueur dans le contrôle de recouvrement

Il est conseillé au responsable de recouvrement d'instaurer une procédure de suivi et d'analyse des comptes clients. L'établissement d'une fiche client ou autre document similaire devra donc être effectuée. Ce document doit contenir les éléments suivants :

Premièrement, il est impératif de mettre le nom, l'adresse, le numéro de téléphone du client suivi du numéro de la facture. Ensuite, la date d'émission de cette facture doit être affichée dans cette fiche ainsi que la date d'échéance. Enfin, il faut mettre en exergue dans ce document le montant total, le montant déjà payé et le montant à recouvrer.

Cette mesure permettra au personnel concerné de bien organiser sa trésorerie, et de prendre des décisions nécessaires (constitution de provision ou passation à la perte) quant il s'agit des clients qui ne respectent pas la date d'échéance ou complètement insolubles, ainsi que de le conserver comme pièce justificative dans la mesure ou en devra la poursuivre en justice.

2-2 : Dénouement des faiblesses détectées

Nous avons vu précédemment les moyens à mettre en œuvre pour assurer le maintien et le renforcement des points forts relatifs au cycle achat et au cycle vente.

Maintenant, nous allons avancer les mesures à prendre pour remédier aux faiblesses détectées. Pour ce faire, nous présenterons les solutions pour les points faibles relatifs au cycle achat et après, nous verrons les solutions pour les points faibles au niveau du cycle vente.

2.2.1- Solutions pour les points faibles identifiés relatifs au cycle achat

Les solutions que nous allons proposer se subdivisent en quatre catégories, à savoir l'amélioration des moyens utilisés, l'installation d'un logiciel de gestion de stock, l'instauration d'une procédure de réexpédition pour les marchandises excédentaires et enfin, la conception d'une politique d'encouragement du personnel au niveau du cycle achat.

2.2.1.1- Amélioration des moyens utilisés

Nous suggérons d'instaurer un programme d'amélioration des moyens utilisés à tous les niveaux.

♦ *Au niveau des moyens humains*

Le recrutement de nouveaux employés est primordial compte tenu du volume des tâches au sein du service.

Il faut s'assurer que le postulant soit à la hauteur du critère exigé.

Pour ce faire, le département devra organiser des concours ou encore mieux collaborer avec les cabinets de recrutement comme Mada.jobs, Malagasy ressource, etc.....) qui sont déjà spécialisé dans ce domaine afin d'obtenir le meilleur candidat possible.

♦ *Au niveau des moyens informatiques*

L'informatisation de tous les documents dans ce service est impérative étant donné l'avancement de la technologie dans le monde entier, mais aussi afin de réduire, ou voir même, éliminer les erreurs et désordres engendrés par la circulation physique des documents de travail. Ainsi, nous proposons à la société de faire appel aux saisisseurs dont la rémunération coûte environ 1000ar par heure, alors qu'ils peuvent faire 300 mots par minute.

De ce fait, nous proposons à la société d'allouer un budget de 160 000ar pendant une période de 20 jours ouvrable afin de constituer des données informatisées durant l'existence de la société. Par ailleurs, il est aussi nécessaire d'utiliser des matériels adéquats, tels que des ordinateurs plus performants, pour stocker et permettre de manipuler ces données d'une manière plus efficace.

Toutefois, nous aimerons proposer quelques types et prix d'ordinateurs existants sur le marché local.

Tableau n°7 : Types et prix des ordinateurs sur le marché

Type d'ordinateur	Prix occasion	Prix neuf
Type : Pentium IV 1,6 GHZ Marque : DELL ou HP Disque Dure : 40 Go Mémoire : 256 Mo Ecran : 17 pouces	Ar 375 000 à Ar 400 000	
Type : Pentium IV 266 GHZ / ou Core Duo E 5200 Marque : Intel Disque Dure : 160 GB Mémoire : 1024 Mo Ecran : 17 pouces		Ar 715 000 à Ar 795 000

Source : Type et prix sur les marchés chez CITIC et ABC informatique année 2009

♦ *Au niveau des moyens de communication et transport*

Quant au problème des moyens de communication, il est donc recommandé au responsable budgétaire de consulter les différentes offres proposées par les opérateurs du pays quant au prix de postes téléphoniques et au frais de communication.

Toutefois, nous suggérons à la société d'acheter le pack Telma ZTE qui ne coûte que Ar 10.000 incluant déjà un crédit d'Ar 5000.

En ce qui concerne les problèmes de transport, nous inciterons le Directeur Général d'allouer un budget de déplacement pour le département achat, afin que les employés concernés puissent accomplir leur tâche avec efficacité.

2.2.1.2- Installation d'un logiciel de gestion de stock

Nous inciterons le responsable du service achat d'installer un logiciel de gestion de stock dans son ordinateur pour remédier définitivement au problème répétitif lié à la rupture de stock.

Un des principaux atouts de ce logiciel est qu'il permet de gérer en temps réel les quantités des marchandises dans le magasin de stockage. Pour ce faire, il suffit d'introduire continuellement toutes les données concernant l'entrée et la sortie de tous les biens en magasin et fixer le niveau maximal ou minimal du stock.

L'installation de ce logiciel aura de nombreux impacts positifs pour le service achat en premier lieu, et pour la société toute entière, en second lieu.

Les logiciels comme le logiciel Athlon 64 ont de nombreuses particularités. Ces spécificités portent sur trois points essentiels.

Premièrement, ce genre de logiciel nous donne l'opportunité de connaître le niveau de physique dans le magasin. Ainsi, le responsable du cycle achat peut consulter à tout moment la quantité des marchandises réellement dans l'entrepôt.

Deuxièmement, à partir d'une formule qui se trouve déjà dans le système, on peut définir le niveau de stock réel. De plus, avec les différentes options que le logiciel possède, le service achat peut faire des commandes en intégrant tous les choix et conditions possibles des fournisseurs. Plus encore, l'affichage du niveau de stock, tenant compte du niveau minimal et maximal, permet d'effectuer des commandes précises suivant les besoins.

Enfin, la particularité de ce genre de logiciel est qu'il est doté d'une nouvelle option qu'on appelle « Alerte ». Cette option tient compte de la consommation journalière de chaque produit et du délai minimum de livraison. Alors dans le cas où le niveau de stock est minime, il prévient par un message automatique que l'entrepôt risque d'être en rupture de stock et donc en arrêt de fabrication dans les jours qui suivent.

Par ailleurs, nous aimerons proposer à la société un modèle type de logiciel de gestion de stock qui se trouve en général dans un support magnétique comme le compact disque par exemple

Figure n°4 : Modèle type d'un logiciel de gestion de stock dans un compact disque



Marque : Athlon 64 Type : 3800 +AM2

2.2.1.3- Mise en place d'une procédure de communication entre les départements

L'élaboration de cette procédure permettra à l'entreprise de résoudre les discordances entre les départements qui créent un gêne au niveau de la communication interpersonnelle.

Ainsi, nous recommandons au département achat de faire un rapport hebdomadaire ou journalier si possible sur les approvisionnements et charges effectuées par l'entreprise. Après, on le distribue à chaque service concerné (service administratif et financier et service commercial) pour qu'ils puissent prendre des mesures nécessaires sur l'organisation de leurs activités.

De plus, la conception de ce document contribuera à l'amélioration des moyens de contrôle déjà existants tant sur le suivi des paiements envers les fournisseurs que sur le délai de livraison ou encore sur les vérifications périodiques des achats exécutés mais non payés. Par ailleurs, nous proposons un model type de rapport sous forme de tableau afin de le rendre plus explicite et concis.

Tableau n° 8 : Proposition d'un rapport d'activité sur les achats effectués par exemple du (01/06/2008 au 05/06/2008)

Date	Demande d'achat		Passation de la commande		Libellé	Date de la livraison	Condition et date de paiement			Prix du bien commandé			Observation
	Date	Numéro	Date	N° B.C			Date	comptant	crédit	P.U	Qté	Montant	
01-06-2008													
02-06-2008													
03-06-2008													
04-06-2008													
05-06-2008													

Source : Propre

Ce tableau aidera le responsable du cycle achat à faciliter l'autocontrôle dans tant au niveau passation de la commande qu'au niveau du délai de livraison y compris les conditions de paiement exigées par les fournisseurs. Ensuite, ce rapport d'activité donnera aux autres départements une situation sur l'état des dépenses effectuées par la société afin de l'aider à mieux gérer les moyens financiers.

2.2.1.4- Conception d'une procédure d'ordre d'achat avec tous les documents voulus

Cette procédure permettra de faciliter la tâche du contrôleur, ainsi que de réduire les risques éventuels et d'éliminer les erreurs commises par les services utilisateurs.

Dans ce cas, nous recommandons à chaque service concerné ci-après d'instaurer les procédures suivantes :

Les services utilisateurs

A partir des besoins constatés, le responsable du service utilisateur doit préparer la demande d'achat à partir d'un carnet à souche pré numéroté et le signe pour que cette pièce soit valable.

Cette demande est établie en 3 exemplaires et est destinée aux services suivants :

- les 2 premières copies sont adressées au service administratif et financier afin qu'ils puissent constater l'importance de la demande et donner son approbation ;
- l'original est envoyé au service achat en vue de l'établissement du bon de commande ;
- la dernière copie est conservée au bureau du service utilisateur ou il sera classé par ordre numérique comme pièce justificative.

Le service administratif et financier

Dès la réception de la demande d'achat émanant du service utilisateur, le responsable analyse l'importance de la demande et sollicite une idée du prix auprès du service achat. Après, il vérifie la disponibilité du budget et donne son accord à la demande ou dans le cas contraire ou son refus.

En ce qui concerne les demandes refusées, la première copie est à retourner au service demandeur et celle-ci doit comporter la mention « demande non valide », et la deuxième copie

est conservée dans ce même bureau dans le but d'assurer la tracabilité en cas d'une vérification ultérieure.

Par contre, pour les demandes approuvées, la première copie est envoyée vers la section achat et doit comporter la mention « approuvée » tandis que la deuxième copie est classée par ordre numérique en attente de la facture et du bon de commande.

De ce fait, toute demande non approuvée par le service administratif et financier ne doit pas constituer un bon de commande.

♦ *Le service achat*

Lors que le service achat reçoit les 2 exemplaires de la demande d'achat, c'est-à-dire celle qui vient du service utilisateur et l'autre qui comporte l'approbation du département administratif et financier, il doit procéder à la vérification si cette demande a été effectuée dans les règles à savoir :

- si la demande a eu lieu après vérification du niveau de stock minimal ;
- si les biens commandés ne comportent pas des erreurs quant au libellé et à la quantité

Ainsi, s'il constate que tout est conforme, alors il peut lancer la commande et effectuer les procédures y afférentes.

L'application de ces procédures donnera des avantages à l'entreprise dans la mesure où cela permet d'éliminer les achats fictifs, d'empêcher le détournement de fonds, d'éviter toute sorte d'erreur sur la demande d'achat et de favoriser le contrôle sur les dépenses engagées.

2.2.1.5- Instauration d'une procédure de réexpédition des marchandises excédentaires vers le fournisseur.

Nous proposons au chef de service achat de mettre en place une procédure pour traiter la réexpédition des marchandises excédentaires vers le fournisseur.

Ainsi, l'utilisation d'un « bon de retour » serait un atout pour la société dans le but de justifier l'expédition envers le fournisseur. De ce fait, le service réception doit établir ce bon en 3 exemplaires pré numérotés dont l'original pour le fournisseur, la deuxième copie pour le service achat, et la dernière sera conservée dans ce même bureau par ordre chronologique.

D'ailleurs, le bon doit comporter les mentions suivantes : Le nom et l'adresse du destinataire doit se figurer à l'en tête de ce bon suivi de celui de l'expéditeur. L'insertion des deux date (date de réception de marchandise ; date d'expédition) serait recommander afin de donner plus de détaille au fournisseur. En suite, il est impératif d'afficher toutes les quantités, c'est-à-dire la quantité commander, la quantité reçue et la quantité excédentaires. Enfin, le responsable du service réception doit signer ce bon en mettant aussi le cachet « expédier »

La raison pour laquelle nous insistons à instaurer cette procédure son de trois ordres a savoir : Premièrement, l'entreprise doit garder sa valeur morale (honnêteté). Deuxièmement, l'application de nouveau procédure donnera des avantages connexe pour la société qui lui permettra de conserver la confiance du fournisseur en vers eu. Troisièmement, il permet d'éviter le détournement de ces produits excédentaires.

2.2.1.6-Conception d'une politique d'encouragement du personnel dans le cycle achat

L'absence d'une telle stratégie dans une société peut démotiver les employés et pourrait engendrer des risques ou inconvénients majeurs pour la société, c'est-à-dire :

- le bâclage du travail quotidien ;
- la routine, qui mène en général à l'oisiveté mentale ;
- l'absence de recherche individuelle ou collective pour l'amélioration du système.

Ainsi, nous inciterons le Directeur général d'instaurer une politique d'encouragement du personnel dans la section achat.

Pour ce faire, nous suggérons à la société d'utiliser « les primes sur objectifs ». L'application est plus ou moins simple : on attribue des primes suivant le degré d'atteinte de chaque objectif comme la recherche des meilleurs fournisseurs (moindre coût mais avec un niveau de qualité élevé), l'étude d'une nouvelle stratégie pour la réduction des dépenses par rapport à l'année précédente et la recherche d'une nouvelle technique plus efficiente pour solutionner le problème de gestion de stock ou le problème de transit time.

C'est un système variable et motivant dans la mesure où ce système permet de faire coïncider les intérêts de la firme et ceux du personnel.

Toutefois, il y a quelques précautions à respecter pour que le système fonctionne bien. Premièrement, il y a lieu de modifier régulièrement les objectifs liés aux primes, par exemple tous les 6 mois, pour maintenir la tension

Deuxièmement, les primes doivent être calculées et payées très rapidement, car plus la récompense est proche de l'effort, plus elle est motivante.

Troisièmement, il faut organiser le système de façon à ce que chacun ait la chance de gagner, d'atteindre au moins l'un ou l'autre des objectifs fixés.

2.2.2- Solutions pour les points faibles identifiés relatifs au cycle vente

Comme nous venons de parler des solutions sur les points faibles du cycle achat, il est temps maintenant de voir les solutions visant à remédier les points faibles identifiés relatifs au cycle vente.

2.2.2.1- Renforcement du contrôle relatif à l'utilisation du budget dans la section vente

Le renforcement du contrôle relatif à l'utilisation des budgets va de pair avec le bon système d'information qui permet au responsable commercial de mesurer la gestion des budgets alloués aux activités internes, ainsi que de réduire les risques inhérents.

L'insuffisance ou l'absence du contrôle budgétaire peut s'expliquer d'une part, par la confiance non mesurée du responsable envers ses subordonnées, et d'autre part, par l'inexistence de procédure concernant la présentation des pièces justificatives sur les dépenses engagées surtout dans l'allocation du budget de déplacement.

Cette situation nous amène à rappeler d'avantage au responsable que faire confiance c'est bien, mais contrôler c'est mieux.

Ainsi, nous incitons celle-ci à instaurer une procédure concernant la présentation des pièces justificative sur chaque dépense effectuée.

Pour ce faire, le responsable doit donner des consignes à ses subordonnés que chaque budget alloué à un programme doit être prouvé par des pièces. De ce fait, toutes les demandes d'achat doivent se munir des pièces justifiant les dépenses avant de le faire enregistrer dans le journal des charges. Cela permet au directeur commercial de réduire les risques de vol et d'obtenir des informations fiables sur les dépenses engagées dans la section vente.

2.2.2.2- Séparation des fonctions

Nous avons énoncé dans la partie précédente, qu'il existe une confusion des tâches entre les agents commerciaux et les agents de recouvrement. La redéfinition des tâches de chacune et l'instauration de séparation des fonctions s'avère nécessaire pour éviter une telle situation.

Ainsi, les fonctions suivantes doivent être confiées à des personnes ou service différents : la fonction vente, la fonction tenue de compte client, la fonction encaissement, la fonction facturation et enfin le recouvrement.

En premier lieu, la fonction vente s'occupe de toute la commercialisation du produit de la société et l'acceptation des commandes effectués par les clients sans procéder à l'enregistrement du mouvement de compte client ni au recouvrement.

En second lieu, la fonction tenue de compte client enregistre tous les mouvements du compte client sans effectuer l'encaissement et la facturation.

En troisième lieu, la fonction facturation établit les factures après avoir vu l'acceptation de la commande émise par le vendeur.

En quatrième lieu, la fonction encaissement reçoit tous les paiements et fait l'enregistrement nécessaire. Celui-ci n'établira ni la facturation ni l'envoi des notes d'avoir chez les clients.

En cinquième lieu, c'est la fonction recouvrement qui émet les notes d'avoir auprès des clients concernés après vérification et autorisation du responsable.

Ainsi, dans cette nouvelle répartition, on différencie très bien les fonctions de chaque service de manière à ce qu'il n'existe plus de confusion de tâches et d'empiètement des fonctions. De plus, la conception de cette nouvelle répartition permet d'alléger le système et de faciliter le

contrôle interne dans le but de minimiser ou d'éliminer les risques d'effectuer des ventes sans les facturer, d'omettre d'enregistrer des factures émises, ou encore de facturer des ventes non effectuées. L'élaboration de cette nouvelle répartition permet à la société d'éviter l'émission des avoirs non justifiés ou les erreurs d'écriture dans le journal vente ou caisse

2.2.2.3-Etablissement des rapports sur l'état des ventes

Le problème que nous avons présenté dans la partie précédente concernant la communication et l'incompréhension entre système au sein du service commercial est identique au problème au sein du service achat.

Ainsi, nous proposons une solution plus ou moins identique a celle du cycle achat, c'est-à-dire l'établissement périodique d'un rapport sur l'état des ventes effectuées, ainsi que l'affichage de toutes les conditions accordées à la clientèle. Cet état devra être conçu tout les 2 jours ou chaque semaine maximum. Ensuite, il faut le distribuer auprès des services concernés à savoir : le département administratif et financier, le service achat, et la Direction générale.

L'élaboration de cet état de vente vise d'une part, à atténuer le problème de communication entre service, et d'autre part, à améliorer les moyens de contrôle déjà appliqués quant au niveau de suivi du client sur les échéances, que sur les vérifications périodiques des recettes recouvrées par rapport a la vente effectuée.

De ce fait, le modèle type d'un rapport de l'état vente que nous voulons proposer ci-après et sous forme d'un tableau.

Tableau n° 9 : Proposition d'un état de vente par exemple du (01/06/2008 au 05/06/2008)

Date	Nom et code du client		N° facture et bon de livraison			Condition de vente accorder	Date de paiement	Libellé ou produit vendu	prix de vente			Observation
	Nom	Numéro de compte	Date	N° fac	N° B.L				P.U	Qté	Montant	
01-06-2008						Exp. Payable 15 jours après réception de la marchandise	Exp. 15-06-2008					
02-06-2008												
03-06-2008												
04-06-2008												
05-06-2008												

Source : L'auteur

Ce tableau vise à améliorer le système de contrôle tant au niveau des ventes effectuées qu'au niveau des recettes à recouvrer. Par ailleurs, ce tableau permet de conscientiser les autres services comme le cycle achat en ce qui concerne la gestion des dépenses à engager par rapport à la situation réelle des moyens financiers de la société.

2.2.2.4- Formation et motivation du personnel

La formation du personnel est l'un des points essentiels qu'une entreprise de cette taille ne doit pas mettre à l'écart, vu le changement incessant de la demande du consommateur sur le plan qualité et prix, ainsi que l'évolution de la technologie dans le monde entier. C'est dans cette optique que nous voulons inciter le responsable commercial à intégrer un programme de formation du personnel au sein du département vente.

En terme de processus d'acquisition de connaissance, il est préférable que la société fasse appel à une intervention extérieure comme les constant(e) s experts, et ce pour une durée déterminée.

En fait, ils possèdent une grande compétence technique et aussi des expériences diversifier a cause des nombreuses entreprises qu'ils consultent. En plus, le but est d'apaiser les tâches déjà assumées par le responsable, et aussi, compte tenu de la difficulté de l'apprentissage et l'efficacité du cours a ses subordonner que nous options cette solution.

L'intégration de ce nouvel processus d'apprentissage permettra non seulement d'accroître la compétence des employés, mais aussi de les motiver et de les inciter à travailler plus sérieusement.

Par ailleurs, nous suggérons à la société d'attribuer des primes pour les agents commerciaux.

Pour ce faire, on fixe des objectifs aux vendeurs, non seulement sur le chiffre d'affaire réalisé mais aussi la conquête de nouveau client. De ce fait, ils seront rémunérés par des primes, en fonction de la façon dont ils ont atteint ces objectifs.

Par contre, pour que la politique de motivation soit plus attrayante, il faut l'assortir avec des stimulants psychologiques tels que :

- la considération (le plus performant déjeune avec le patron);
- les concours de vente, auxquels les vendeurs sont souvent très sensibles dans la mesure où ces concours soit intéressantes, c'est-à-dire qu'ils aient le sentiment que la compétition est réellement ouverte et qu'ils ont leurs chances de l'emporter.
- les honneurs tel que l'affichage mensuel des portraits des plus performants, la promotion en grade, ou les insignes flatteurs pour l'amour propre des bénéficiaires.

Section 3 : Solutions proposées relatives au service comptabilité

Nous pouvons constater que le système comptable est l'outil de gestion le plus important car il assure la traduction de toutes les informations financières brutes et disparates en informations comptables concises et fiables.

En effet, il est possible de contribuer à l'amélioration du système, ainsi nos suggestions porteront sur les deux rubriques suivantes : d'une part la gestion de l'information comptable et d'autre part la gestion des documents comptables.

3.1 - Amélioration de la gestion du système comptable

L'insuffisance de matériels informatiques performants entraîne un retard sur la réalisation des travaux comptables.

De ce fait, il s'avère nécessaire d'opter pour l'optimisation des outils plus performants pour éviter cet ajournement. Car, ses outils contribuent à l'efficacité et à la fiabilité des données traitées en raison des masses d'information à manipuler. En plus, la technologie moderne joue un rôle important dans :

- le traitement des données en temps réel, justifié par sa rapidité ainsi que la qualité du service offert avec un gain de productivité considérable ;
- le suivi automatique des informations saisies ;
- l'échange d'information rapide entre service ou même avec l'extérieur ;
- les avantages concurrentiels par rapport aux nouveaux entrants ayant l'opportunité de se développer dans le secteur avec des systèmes informatique performants.

En outre, l'objectif global est aussi d'arriver à un traitement de données le plus linéaire et le plus court possible, c'est-à-dire sans aller et retour de documents, ni échange manuel des pièces comptables, ou classement désordonné et d'éliminer les erreurs de codification.

Ainsi, nous allons contribuer à l'élaboration d'un nouveau système d'information dont nos suggestions seront concentrées sur 2 éléments :

- l'informatisation du système comptable ;
- le renforcement de la procédure de vérification

3.1.1- Informatisation du système comptable

Il s'agit ici de veiller à ce que les informations comptables soient de plus en plus mécanisées et automatisées. Les besoins d'informatisation du service comptable proviennent de l'apparence d'un certain nombre de facteurs.

Tout d'abord, l'un de ces facteurs est la forte augmentation des informations financières à traiter et à gérer liée à l'extension de l'activité résultant par la création d'un nouveau produit.

Ensuite, nous avons la nécessité d'effectuer un traitement rapide et efficace permettant de disposer dans l'immédiat des informations fiables.

En outre, ces besoins évoquent l'utilisation des outils informatiques performants qui a pour fins d'améliorer les services offerts au tiers, à la Direction et aux actionnaires, puis d'automatiser au maximum les procédures manuelles, d'améliorer le système d'information et enfin, de renforcer la communication interne et externe.

La mise en œuvre de cette technique est l'enregistrement direct des opérations « saisies » dans l'ordinateur. Ces données seront par la suite conservées dans des supports magnétiques permettant aux utilisateurs d'y avoir un accès direct.

Enfin, la consultation de ces informations peut se faire, soit par l'intermédiaire d'un poste ordinateur, soit par l'impression (édition du journal). Grâce à l'informatisation des données comptables, le service comptabilité peut disposer des informations financières en temps réel. De plus, cela va aider le responsable à mieux prendre des décisions de façon rapide au moment opportun en se basant sur des données actualisées et fiables.

3.1.2- Renforcement de la procédure de vérification

Pour assurer la fiabilité des écritures passées aux livres comptables et de minimiser les risques d'erreur se rapportant sur les documents de synthèse (états financiers), il faut mettre en place un système de vérification intensive.

D'abord, il s'agit de renforcer le système de contrôle en termes de traitement des informations (imputation comptable). Ainsi, il faut vérifier continuellement les contenus des pièces ainsi que leur objet à la source pour assurer la fiabilité des informations émises avant l'enregistrement.

Ensuite, il faut s'assurer de l'exactitude des informations saisies. Cette technique permettra aussi de réduire et même de neutraliser les erreurs de saisie telles que les comptes erronés, la double passation et les falsifications. En matière de journal, il faut mettre les libellés d'une manière plus claire et compréhensible dans le but de faciliter le contrôle.

Enfin, si le système de vérification sera intensifié, les informations de sortie (états financiers) seront efficaces et fiables pour la gestion managériale.

3.2- Amélioration de la gestion des documents et instauration d'une procédure de contrôle sur les dépenses télégraphiques

Les documents et les pièces qui comportent toutes les informations comptables sont des éléments indispensables au sein d'une société. De ce fait, ces mêmes pièces constituent aussi les documents de base pour le service comptabilité. Alors, pour un bon fonctionnement de ce service, il faut mettre en place une gestion satisfaisante qui se matérialise par la conservation et l'accès rapide des informations à temps réel.

Par ailleurs, l'utilité de toute documentation dépend de la manière dont elle serait placée, rangée et organisée.

L'étude des différents services de l'entreprise nous a conduit à constater l'importance de la documentation et la disponibilité des informations requises à tout moment.

En assurant la bonne conservation des documents ainsi que les pièces comptables, il est nécessaire de suggérer au service de la comptabilité d'améliorer les classements des documents.

3.2.1- Conservation et utilisation des matériels adéquats

Pour une meilleure conservation des pièces et des documents, il faut choisir et utiliser des mobiliers et matériels adéquats afin d'éviter le risque de perte ou de confusion des pièces classées.

En effet, les pièces et les documents doivent être physiquement classés de telles sortes qu'ils puissent être retrouvés le plus rapidement à l'endroit prévu et en bon état. Pour cela, il est souhaitable de choisir un endroit un plus spacieux pour le service comptabilité afin de faciliter l'accès de tout utilisateur aux informations traitées.

3.2.2- Supervision des dépenses télégraphiques

Les moyens de communication de haut niveau constituent l'un des points forts de cette société.

Par contre, l'handicap de ce système moderne est qu'il n'existe aucune procédure pour vérifier les dépenses engagées. Ainsi, nous inciterons le responsable administratif et financier de superviser ces dépenses.

Pour ce faire, la société doit demander à ses fournisseurs (Zain ; Orange ; Bleu line) de leur envoyer des factures détaillées afin de vérifier si les communications faites sont dans le but d'optimiser les ressources de l'entreprise ou tous simplement de manière abusif.

Les solutions avancées permettent de renforcer les points forts de la société, d'une part et d'autre part, de dénouer ses faiblesses. Maintenant, nous allons faire l'étude d'impacts qu'engendreraient ces solutions proposer.

CHAPITRE II : Etude d'impacts

Après avoir vu les solutions que nous suggérons à la société en vue de résoudre les problèmes identifiés et de mettre en exergue ses atouts, il est également jugé opportun de faire une étude d'impacts de leur mise en oeuvre.

Pour ce faire, nous verrons dans un premier temps les impacts positifs de ces solutions et dans un second temps les impacts négatifs. Dans un troisième temps, nous parlerons du programme de mise en place d'une cellule dédiée à l'audit interne.

Section 1 : Impacts positifs

Dans cette section, nous allons focaliser notre étude sur les impacts positifs des solutions proposées. Ces impacts seront analysés sous trois angles : le point de vue financier, le point de vue économique et le point de vue social.

1.1- Point de vue financier

Sur le plan financier, la création d'un service d'audit interne peut avoir des conséquences significatives en matière de bénéfice de la société car l'intervention des auditeurs incitera la société à utiliser ses ressources d'une façon optimale.

En effet, l'amélioration du contrôle interne par le service d'audit pourrait à l'avenir éliminer les gaspillages et les pertes de temps qui sont des facteurs, jusqu'à présent indifférents pour les dirigeants, engendrant des coûts supplémentaires pour la société.

En matière d'investissement, le service d'audit, avec la contribution des responsables opérationnels, peut concrétiser les projets de la direction en assurant le suivi et l'avancement des travaux. La direction peut désormais alors se passer des travaux de surveillance et de contrôle sur terrain grâce au travail des auditeurs.

Bref, la mise en place d'un service d'audit interne présente des avantages financiers multiples pour la direction tels que la réduction des coûts, la maîtrise des investissements, la délégation de responsabilité et la vérification des patrimoines de la société (leur valeur, leur existence).

1.2- Point de vue économique

La société, en mettant en place ce nouveau service, crée de nouveaux emplois et contribue ainsi à la création d'une richesse de plus pour l'économie de l'Etat.

Le produit intérieur brut et le produit national brut seront également en croissance car l'ajout de la valeur ajoutée apportée par ce nouveau poste à l'ensemble du pays contribue à la croissance économique et aussi à la qualité de vie de la population par habitation de notre pays.

1.3- Point de vue sociale

Sur le plan social, la création de ce nouveau service coïncide aux objectifs du gouvernement qui est de réduire le chômage à Madagascar.

Quant à la société, certains employés issus de différents services pourront être promus à ce nouveau poste et bénéficieront par la même occasion d'une nouvelle formation et d'un cadre de travail plus attrayant. L'existence d'une promotion interne renforce la motivation du personnel.

Section 2 : Impacts négatifs

Maintenant, nous allons essayer de définir les impacts négatifs des mesures proposées.

2.1- Au niveau du personnel

Premièrement, les recommandations que nous avons apportées concernent tous les employés au sein de cette entité. Cependant, ces suggestions ne seront pas toujours en leur faveur, car il y aura des changements d'habitude et une contrainte supplémentaire face au renforcement des procédures de contrôle.

De plus, la paresse intellectuelle a déjà pris place au sein de cette société. En effet, l'inexistence d'un système de formation du personnel nous prouve cette situation, et la réponse recueillie auprès des

employés âgés nous confirme leur manque de volonté d'effectuer un recyclage pour l'amélioration du technique de travail.

Deuxièmement, l'audit a été souvent perçu comme un outil policier. Ce préjugé s'explique par sa rigueur technique qui gêne ou encore par la conjoncture particulière dans laquelle s'est développé l'auditing (restructuration économique, exigence des bailleurs de fonds, réhabilitation des entreprises peu performantes).

C'est dans cette optique que Socobis préfère les commissaires aux comptes aux auditeurs externes pour examiner leurs états financiers.

Par contre, le résultat d'une mission d'audit au-delà d'une simple certification des comptes comporte en fait des travaux connexes et considérables qui justifient leurs opinions. Les impacts directs ou induits de ces travaux constituent des apports fondamentaux à l'entreprise sur le plan de la confiance dans l'information financière, l'optimisation du système de contrôle interne et enfin la formation et la motivation du personnel

2.2- Au niveau financier

La mise en place d'un tel système pourrait n'engendrer que des coûts considérables pour la société si le système n'est pas mis en œuvre d'une manière rigoureuse et si les parties prenantes n'y adhèrent pas toutes.

Section 3 : Programme de mise en place d'une cellule dédiée a l'audit interne

L'éloignement géographique des deux usines de la société, sa taille et surtout le développement incessant de son activité sont tous autant des facteurs qui justifient le besoin de la mise en place d'une cellule dédiée a l'audit interne.

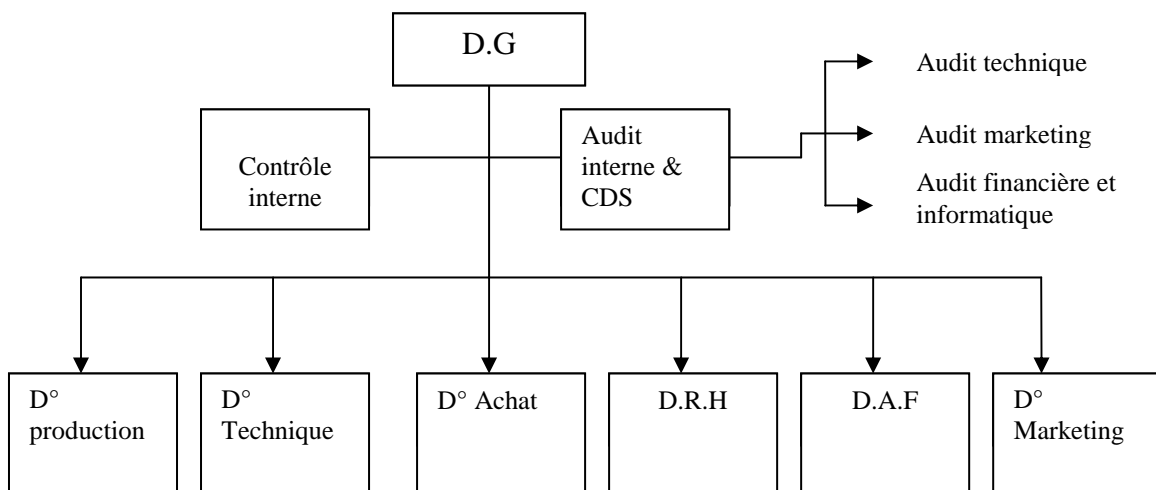
3.1- La base d'un audit interne efficace

Pour que la cellule d'audit interne soit efficace, il faut que le Directeur général lui attribue la place voulue et son soutien actif. Une position bien acceptée et indépendante de toute activité auditée est le facteur clé de réussite de ce nouveau poste.

Donc, ce poste devrait être au même niveau hiérarchique que le contrôle interne. Cette position lui délivre toute dépendance vis-à-vis des employés dont il contrôle les activités.

De ce fait, nous proposons que son emplacement dans l'organigramme se présente comme suit :

Figure n°5 : Audit interne rattaché à la Direction générale



Source : L'auteur

Ce nouvel organigramme nous montre l'emplacement exact d'une cellule dédiée à l'audit interne au sein d'une entreprise comme Socobis et de faire sortir en même temps la composition de son équipe.

Par ailleurs, l'équipe est subdivisée en fonction de la nature de leur mission.

Premièrement, une mission de culture scientifique à travers l'audit technique en milieu industriel ;

Deuxièmement, une mission commerciale à travers l'audit marketing ;

Troisièmement, une mission de culture financière à travers l'audit comptable et de gestion pour l'audit financier.

Quatrièmement, une mission de culture informatique approfondi pour l'audit informatique.

L'intérêt d'une telle structure est évident. Elle facilite l'intégration des spécialistes dans chaque domaine au sein du service d'audit interne. Cette organisation permet également d'étendre le champ d'application du service d'audit interne à toutes les fonctions de l'entreprise. Enfin, elle permet aux responsables d'avoir toujours le même interlocuteur ainsi que pour les services audités, qui est pour eux le représentant et l'image de l'audit interne.

3.2- Missions et activités

Dans cette section, nous allons voir la mission des auditeurs dans un premier temps, puis dans un second temps, nous discuterons de leurs activités

3.2.1- Missions

Pour atteindre les objectifs et le respect de la politique d'entreprises établie par la Direction générale, les auditeurs interne sont chargés de l'élaboration et l'exécution d'un programme complet d'évaluation du système de contrôle interne existant dans l'ensemble des services de l'entreprise ainsi que l'appréciation de l'efficacité à tous les niveaux de la hiérarchie de la gestion des ressources de l'entreprise et du respect des politiques et procédures établies.

Après, ils doivent formuler des recommandations pour améliorer le contrôle interne et préserver les actifs, ainsi que de promouvoir les développements de l'entreprise.

La révision des procédures et des documents de contrôle destinés à assurer leurs conformités avec les objectifs poursuivis, ainsi que l'appréciation des politiques et les plans concernant l'activité ou fonction contrôlée sont à la charge cette fonction.

Il donne l'autorisation et la publication des rapports sur les résultats des enquêtes d'audit et de la recommandation d'amélioration correspondantes.

Il doit faire l'appréciation de l'efficacité et de l'opportunité des actions entreprise par les Directions opérationnelles pour remédier aux déficiences constatées et la révision permanente avec ce dernier

des actions qu'ils considèrent inadaptées jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante ait été adoptée à leur égard.

Enfin, l'exécution d'enquête particulière à la demande de la Direction générale, y compris l'instruction des réclamations faites par des personnes externe à l'entreprise lui incombe.

3.2.2- Activités

Les activités consignées au service d'audit interne rapporteront sur divers points.

Dans le domaine de la finance et comptabilité, ce nouveau service doit veiller à l'exploitation et le respect des normes et des procédures de l'information financière ainsi que la comptabilisation exacte des opérations pour l'élaboration des états financiers. Ensuite, il leur incombe de donner des suggestions quant à la forme et au contenu de l'état financier.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, il doit rechercher avec ce service le système de motivation du personnel adéquat à chaque département et en conformité avec l'objectif et la politique de l'entreprise.

Ensuite, il y a lieu de veiller à la faisabilité de la gestion du personnel quant au niveau rémunération ou autres avantages sociaux ainsi que les déclarations réglementaires.

Pour le service commercial, les activités de l'audit interne se sont regroupées autour de trois assertions essentielles qui sont :

Tout d'abord, il doit assurer que toutes les marchandises expédiées soient correctement facturées et enregistrées ;

Puis, il doit superviser que tous les montants facturés sont recouvrables ;

Enfin, il doit veiller à ce que toutes les recettes soient correctement enregistrées.

En ce qui concerne le cycle des stockages, les activités de l'auditeur sont de:

Premièrement, de contrôler que tous les stocks fassent l'objet d'un contrôle comptable adéquat ;

Deuxièmement, de superviser que tous les stocks soient identifiables et bien protégés ;

Troisièmement, de garantir que les stocks soient correctement valorisés. Enfin, de s'assurer que les stocks font l'objet de contrôle global de vraisemblance.

Pour le cycle achat, les auditeurs doivent effectuer les travaux suivants :

Tout d'abord, de veiller à ce que toutes les charges et dettes soient enregistrées ;

Ensuite, d'assurer que toutes les charges et dettes enregistrées correspondent à des fait réels ;
Enfin, de veiller à ce que tous les achats effectués soient enregistrés dans le bon exercice et que tous les paiements soient effectués dans conditions nécessaires.

Ainsi, la cellule d'audit interne doit être en étroite collaboration et en bon terme avec le service de contrôle de gestion dans le but d'octroyer des informations fiables et de donner à la société toutes les opportunités possibles pour son développement rapide et durable.

Par ailleurs il doit définir avec la Direction générale les procédures internes et veiller à son application. Enfin, il doit discuter avec son supérieur en ce qui concerne les anomalies constatées et proposer des actions correctives à moyen et à long terme pour les éliminer.

3.3- Constitution d'une équipe d'audit

Une mission d'audit interne est normalement menée par une équipe d'auditeur dirigée par un chef de mission. Pour ce nouveau service, l'équipe d'audit devrait être composée d'un chef de service et des auditeurs pour chaque spécialité.

Rôle du chef de service

Le rôle du chef de service est d'animer et contrôler la progression des travaux (coordination), assurer leur qualité (expertise), assumer la responsabilité de l'interface avec les audités (relationnel). Il intervient à chaque étape pour en fixer les axes d'élaboration et en orienter les priorités. Aussi, il contrôle la qualité du travail effectué et approuve le contenu et la formulation avant la mise en publication. C'est à lui aussi de réagir en cas de difficultés avec ou chez les audités. Bref, il est le pilote dans ce service.

Rôle des auditeurs

Les auditeurs exécutent le travail demandé par le chef de service. Ils sont responsables de l'exécution des procédures d'Audit par la partie du travail demandé par le chef de service.

Ils doivent informer le chef de tous les problèmes d'audit avant d'en discuter avec les audités.

3.4- Préparation du programme à long terme et la recommandation générale

L'audit est une démarche logique que l'on n'improvise pas. Donc, l'élaboration d'un programme à long terme est conseillé pour ce nouveau poste.

3.4.1- Préparation des programmes à long terme

Une préparation des programmes à long terme débute en général par la planification.

3.4.1.1- La planification

Elle détermine les objectifs à atteindre dans le délai précis et les moyens concernés qui sont mis en œuvre. La planification de l'audit contient les informations suivantes :

- le nombre et la durée d'intervention prévus,
- le but de chaque intervention,
- le nombre et la qualification des intervenants,
- l'estimation du temps total alloué,
- la valorisation du budget alloué pour chaque mission d'intervention.

En général, cette planification et son suivi comportent 4 éléments essentiels qui sont le projet d'intervention, le programme qui contient les travaux à effectuer, le planning détaillé et le suivi du temps passé.

Le projet d'intervention quantifie l'importance de la mission et évalue les prévisions de temps nécessaire pour la réalisation de la mission. Ensuite, il décèle la nature des problèmes lors des travaux préliminaires. Enfin, l'intérêt majeur de ce document est de permettre à la cellule d'audit de réaliser un contrôle des temps passés par chaque intervention.

En outre, le programme contient la directive des travaux à mettre en œuvre, c'est-à-dire la traduction en termes de tâches à effectuer du projet d'intervention.

Ensuite, le planning permet d'indiquer à chaque auditeur de connaître le moment, la mission, la durée d'intervention désignée par le calendrier ou l'emploi du temps de chaque équipe.

Enfin, le suivi du temps passé est un tableau récapitulatif permettant de contrôler le déroulement de l'audit en comparant régulièrement ce qui était prévu et ce qui se réalise, les écarts importants devront alors être expliqués.

3.4.2- Recommandations

Après avoir vu les missions et les activités des auditeurs, nous aimerons maintenant apporter des recommandations pour la société. Ainsi, nous allons parler du recrutement d'un auditeur et après, nous nous étalerons sur la formation du personnel

3.4.2.1- Recrutement d'un auditeur

Le recrutement d'un auditeur pourrait se faire par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement ou par des petites annonces directes dans les journaux. Il est considéré que l'auditeur interne ne saurait exercer convenablement son métier s'il n'est pas imprégné de la culture de l'entreprise ou de l'organisation. C'est pourquoi, il est préférable de privilégier les candidats internes surtout pour celui du chef de service.

Les principales attributions de ce candidat et de mener des missions d'audit, puis veiller au suivi des procédures selon les normes prescrites. Il assurera l'application et la mise à jour des recommandations antérieures par la hiérarchie, et identifie les risques et leur communication à son supérieur.

Il sera aussi l'acteur de l'uniformisation et la rédaction des procédures ainsi que sa mise à jour pour les différentes versions et la rédaction des rapports avec la validation de la direction auditée.

Profil du poste :

Tout d'abord, Le candidat devra être Agé(e) de 27 à 35ans

Ensuite, d'avoir un niveau d'étude Bac+4 en Gestion au minimum et doté d'un solide connaissance en audit et un sens de communication très aigu

Après, une maîtrise parfaite de la langue française (parlé, écrit) et une bonne capacité de rédaction seraient un atout

Enfin, une expérience dans le domaine de l'audit.

3.4.2.2- Formation du personnel

La formation du personnel doit être en principe assurée par un consultant externe de l'entreprise et doit se dérouler en deux phases. D'une part, il y a le travail afférant à la mise en place du service tel que le choix des matériels utilisés, le recrutement des candidats internes, l'emplacement du service, les divers équipement nécessaires, d'autre part, nous avons la formation professionnelle proprement dite dispensée surtout pour les prétendantes internes. L'objectif est que le service soit opérationnel dans un minimum de temps possible et que l'appel d'un expert extérieur facilite largement son implantation au sein de l'entreprise.

Conclusion de la troisième partie

En résumé, cette dernière partie se divise en deux grands chapitres bien distincts. D'une part, la proposition des solutions relatives à chaque problème constaté, et d'autre part l'étude des impacts liés à la mise en oeuvre des solutions proposées.

Le premier chapitre nous a permis de voir les solutions visant à pallier chaque faiblesse identifiée au niveau de chaque service. En outre, nous avons avancé des mesures permettant de renforcer les points forts de la société.

Le second chapitre se focalise sur l'étude des impacts relatifs à nos recommandations. À ce titre, nous avons évoqué les impacts positifs et négatifs. La dernière section s'attardera essentiellement sur la mise en place d'une cellule dédiée à l'audit interne et les recommandations générales en faveur de la société.

CONCLUSION

Arrivé au terme de notre étude, nous pouvons dire que l'audit interne recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche qui maintient en permanence deux objectifs : d'une part, donner à la Direction l'assurance sur la bonne application de ses politiques et ses directives et d'autre part, aider les responsables opérationnels à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité.

La question à laquelle nous avons essayé de répondre concerne la mise en place d'un système d'audit interne efficace au sein de l'entreprise SOCOBIS. Cette question consiste à identifier les moyens à déployer et les mesures à prendre pour obtenir cette efficacité.

A cet effet, notre analyse aborde en premier lieu le cadre général de notre étude. Cette partie met en exergue les informations générales sur la société et avance les théories relatives à l'audit interne. En second lieu, nous avons fait une analyse approfondie de l'environnement interne et des diverses procédures et pratiques de la société. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès des services clés de la société. Cette enquête a été réalisée afin de pouvoir déceler les véritables points forts et points faibles de l'organisation en vue d'avancer, en troisième lieu, les recommandations appropriées à chaque déficience constatée tant au niveau managérial qu'au niveau opérationnel.

Par ailleurs, les solutions avancées visent, d'une part, à éliminer les problèmes que nous constatés de façon immédiate et à court terme. D'autre part, pour contribuer à l'amélioration du système de gestion d'une manière durable et tangible, nous avons proposé des solutions relatives à la mise en place d'une cellule dédiée à l'audit interne afin de permettre à l'entreprise une utilisation optimale de ses ressources. En effet, cette nouvelle fonction ne vise pas uniquement à neutraliser les anomalies, mais surtout de prévenir les risques éventuels qui auront des conséquences néfastes sur la pérennité de cette entité.

Ainsi, la finalité du travail que nous avons réalisé est d'apporter aux dirigeants un nouvel horizon de perception en ce qui concerne l'avenir de la société et de permettre à l'entreprise de rester performante et compétitive face aux exigences croissantes du marché.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Questionnaires adressé au service des ressources humaines

Annexe II : Questionnaires adressé au service achat

Annexe III : Questionnaires adressé au service vente

Annexe IV : Questionnaires adressé au service de la comptabilité

Annexe V : Modèle de catalogue sur la gamme des produits biscuits

ANNEXE I : Questionnaires adressé au service des ressources humaines

- 1) Quels sont les règlements interne de la société ?
- 2) Comment formez vous votre personnel ?
- 3) Comment évaluez-vous ses performances ?
- 4) Quel est l'effectif exact des personnels au sein de la société Socobis ?
- 5) Approximativement, Quel est l'âge moyen des personnels ?
- 6) Quel sort de motivation adopter vous pour les encourager ?
- 7) Quels sont les normes adopter par l'entreprise pour la fabrication de ses produits ?
- 8) Quel est, du point de vue du département des ressources humaines, les principaux problème
aux quels sont confrontée l'entreprise actuellement ?
- 9) Quelles sortes d'assistance le département reçoit-il de la direction générale ?
- 10) Quelles sortes d'assistance supplémentaire désirerait-il recevoir ?

ANNEXE II : Questionnaires adressé au service achat

- 1) Quelles procédures ont été adoptées pour contrôler les livraisons et les réclamations en vers les fournisseurs ?
- 2) Quelles sont (éventuellement) les négociations avec les fournisseurs délégués à d'autres départements ?
- 3) Quels sont les moyens utilisés pour suivre les livraisons des fournisseurs ?
- 4) Quels sont les rapports régulièrement fournis par le service achat en ce qui concerne le suivi des opérations ?
- 5) Comment le service achat juge-t-il de la qualité des services des fournisseurs, et avec quels normes sont-ils baser ?
- 6) Quelles sont les procédures établies pour contrôler la réception des marchandises livrer ?
- 7) Quelles procédures ont été adoptées pour établir les ordres d'achat avec toute la documentation voulue ?
- 8) Quelles sont les approbations requises avant de faire une commande ?
- 9) Quelles sont les procédures adoptées pour traiter les expéditions excédentaires des fournisseurs ?
- 10) Quelles procédures suit-on pour les expéditions faites par les fournisseurs avant les dates prévues ?
- 11) Comment tient-on à jour les dossiers des prix fournisseurs ?
- 12) Quelles procédures finales ont été adoptées pour les commandes annulées ?
- 13) Quelles sont les instructions de base du service achat ? et quel technique adopteriez vous pour le tenir a jour ?
- 14) Quels sont les programmes de formation en cours au département achats ?
- 15) Quelle est la politique d'encouragement du personnel dans le service achat ?
- 16) Quels sont les principaux problèmes auxquels est confrontée cette section actuellement ?

ANNEXE III : Questionnaires adressé au service vente

- 1) Approximativement, Quel est le pourcentage de votre part de marché par rapport aux autres concurrents ?
- 2) Exprimez vos idées quant à l'avenir de vos produits ?
- 3) Dans quelles mesures l'entreprise utilise-t-elle des courtiers, des agents et des distributeurs ?
- 4) Quels sont les plus puissants concurrents dans les principales gammes de produits de l'entreprise ?
- 5) Quelles sont analyses de marché actuellement pratiquées ?
- 6) La direction commerciale compare-t-elle systématiquement et régulièrement les prévisions de ventes aux réalisations, et essaie-t-elle déterminer les raisons des écarts éventuels ?
- 7) Quelles ont été les tendances des ventes des et des profits au cours des trois dernières années, par catégorie importante de territoire, de produits et de clients ?
- 8) Comment le catalogue de la société est-il tenu à jour ?
- 9) Quels sont les programmes de formation en cours dans le département commercial ?
- 10) Comment les prix du produit de l'entreprise sont-ils fixés ?
- 11) Comment mesure-t-on les performances du personnel ?
- 12) Quelles analyses des causes de retours de ventes fait-on ?
- 13) Quelle est la procédure utilisée pour évaluer les excédents de stocks et les articles obsolètes ?
- 14) Y a-t-il des calendriers des livraisons ? et avec sur quelles bases ?
- 15) Quels sont les deux ou trois problèmes les plus importants qui se posent dans votre section ?
- 16) Quelles sortes d'assistance le département reçoit-il de la direction générale ?

ANNEXE IV : Questionnaires adressé au service de la comptabilité

- 1) Quelles sont les procédures utiliser pour obtenir un bon contrôle interne et efficace ?
- 2) Ces procédures sont-elles effectivement suivies ?
- 3) Dans quelle mesure ces procédures sont-elles satisfaisantes pour créer un bon contrôle interne et donc à des document financiers corrects et fiables ?
- 4) Quels techniques déployer vous pour contrôler votre département?
- 5) Quels sont les comptes-rendus de contrôles fournis par vos subordonnés ?
- 6) Comment formez-vous votre personnel ?
- 7) Comment évaluez-vous ses performances ?
- 8) Quelles sont l'importance et la nature de vos travaux en retard ?
- 9) Quels rapports adressez-vous à vos supérieurs ? Avec quelles périodicité?
- 10) Quels sont les départements avec lesquels vous êtes en relation directe ?
- 11) Quelle sortes d'information recevez-vous d'eux ?
- 12) Quels sont les changements survenus depuis le dernier audit ?
- 13) Où en sont les déficiences constatées précédemment
- 14) Comment les dépenses télégraphique et téléphonique sont-elles contrôlées ?
- 15) Comment les dossiers sont-ils tenus a jour ?

ANNEXE V : Modèle de catalogue sur la gamme des produits biscuits



18 AU LAIT

nom: 18 biscuits au lait
ingrédients: farine, sucre, lait,
quantité: 18 pièces
conditionnement: papier en aluminium
spécial c.lait
prix : 600 ar



BIKI

nom: biki rouge, biki bleu, biki jaune
ingrédients: farine, sucre blanc,
quantité: 4 pièces
conditionnement: papier en aluminium
souple spécial biki
prix : 100 ar



GOUTER CHOCOLAT

nom: Gouter chocolat
ingrédients: farine, chocolat au lait, sucre blanc
arôme: chocolat au lait
quantité : 2 pièces
conditionnement: papier en aluminium
souple spécial gouter chocolat
prix : 200 ar



FOOTY

nom: Footy
ingrédients: farine, beurre, sucre blanc
quantité : 50 pièces
conditionnement: papier souple
spécial Footy
prix : 500 ar

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ACADEMIQUES

- BARBIER (E), L'audit interne permanence et actualité, Troisième édition, 1 rue Thénard, Paris, 221p, année 1996
- BARBIER SAWYER (L), LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE, Nancy, 514p, année 1976
- Cours d'Audit Général, E1-E9-4G/4, CNTEMAD, 64p, année 2007
- HERVE (L), LA PRATIQUE DE L'AUDIT, Economica, 49 rue Héricart, Paris, 214p, année 1982
- KALIKA Michel, Le mémoire du Master, Dunod, Paris, 193p, année 2005

DOCUMENTS DE MEMOIRE

- Bernard Claude ASSANOI, « Les dispositifs de control interne », Groupe Ecole AGITEL FORMATION, Mémoire on-line (2007), accédé sur: <http://www.mémoire on-line.org/Les dispositifs de contrôle interne>
- Jamal BACHKAD, « L'audit de Ressources Humaines », Université Hassan I de Settat au Maroc, Mémoire on-line (2007), accédé sur : <http://www.mémoire on-line.org/Audit des ressources humaines>
- Kaaouana Hanen et Dhambi Hichem, « L'audit fiscal du Tunisie », ISCAE, Mémoire on-line (2007), accédé sur : <http://www.mémoire on-line.org/Audit fiscal>

SITE INTERNET

- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit comptable et financier.](http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_comptable_et_financier)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit _interne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne)
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit informatique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_informatique)
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Organigramme>
- [http://www.mémoire on-line.org/Audit fiscal](http://www.mémoire on-line.org/Audit_fiscal)
- [http://www.mémoire on-line.org/Audit des ressources humaines](http://www.mémoire on-line.org/Audit_des_ressources_humaines)
- [http://www.mémoire on-line.org/Les dispositifs de contrôle interne](http://www.mémoire on-line.org/Les_dispositifs_de_contrôle_interne)
- http://www.qualiteonline.com/rubrique/rub_3/dossier-3.html

Table des matières

Remerciements

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION.....1

PARTIE I : CADRE D'ETUDE ET THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT.....4

CHAPITRE I : CADRE D'ETUDE.....6

Section 1 : Historique.....6

1.1- 1965 en 1967.....6

1.2- 1967 en 2008.....6

Section 2 : Activités et missions principales.....8

2.1- Produits.....8

2.1.1- fabrication des biscuits.....9

2.1.2- fabrication des Gaufrettes..... 9

2.1.3- fabrication de bonbons..... 9

2.1.4- fabrication de pastilles robins..... 10

2.1.5- fabrication de bubble-gums..... 10

2.1.6- fabrication de pâtes alimentaires..... 10

2.2- Marché.....10

Section 3 : Structure organisationnelle.....11

3.1- Organigramme.....11

3.2- Description des fonctions.....13

3.2.1- Le conseil d'administration.....13

3.2.2- Direction générale.....13

3.2.3- Direction des ressources humaines.....14

3.2.4- Direction administrative et financière.....14

3.2.5- Direction d'approvisionnement.....14

3.2.6- Direction commerciale et marketing.....15

3.2.7- Direction de la production.....15

3.2.8- Direction technique.....15

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT.....16

Section 1 : Historique.....16

1.1- Origines de l'audit.....17

1.2- Evolution actuelle.....18

1.3- Pourquoi un audit ?.....19

1.3.1- Confiance dans l'information financière20

1.3.2- Optimisation du système de contrôle interne.....21

1.3.3- Formation et motivation du personne.....21

Section 2 : Audit interne.....21

2.1- Définition relative au concept d'« Audit interne ».....22

2.2- Rôle de l'audit interne.....	22
2.2.1- vis-à-vis des autres fonctions.....	23
2.2.2- A l'égard du management.....	23
2.2.3- Envers l'organisation	23
2.3- Objectifs et typologie.....	24
2.3.1- Objectif.....	24
2.3.1.1- La régularité.....	24
2.3.1.2- L'efficacité.....	25
2.3.1.3- La pertinence.....	25
2.3.2- typologie.....	25
2.3.2.1- L'audit comptable et financier.....	26
2.3.2.2- l'audit opérationnel.....	26
2.3.2.3- l'audit de management ou direction.....	27
Section 3 : Frontière entre l'audit interne, le contrôle de gestion, l'audit externe.....	27
3.1- Limite entre l'audit interne et le contrôle de gestion.....	27
3.1.1- Les ressemblances.....	28
3.1.2- Les différences.....	29
3.1.2.1- Les différences quant aux objectifs.....	29
3.1.2.2- Les différences quant aux champs d'application.....	29
3.1.2.3- Les différences quant aux méthodes de travail.....	29
3.1.3- Les complémentarités.....	30
3.2- Cadre de l'audit externe et l'audit interne.....	30
3.3- Bases d'un audit interne de qualité.....	31
3.3.1- Définition relative au concept « Audit qualité ».....	32
3.3.2- les principes et les normes.....	32
3.3.3- les objectifs et la mesure d'écart.....	33
Conclusion de la 1^{ère} partie.....	35
 PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	 36
 CHAPITRE I : EXPOSE DES POINTS FORTS.....	 38
Section 1 : Forces liées au service 'Ressources Humaines.....	38
1.1- Forces liée à la bonne coordination de la vie sociale interne.....	38
1.2- Respect du règlement interne.....	40
1.2.1- Recrutement du personnel.....	40
1.2.2- Heure de travail.....	41
Section 2 : Forces liées au Cycle achat et cycle vente.....	42
2.1- Mise en évidence des points forts du cycle achat.....	42
2.1.1- Adéquation des moyens de contrôle à la réception des marchandises.....	42
2.1.2- Rédaction des rapports réguliers relatif au suivi des opérations.....	44
2.2- Mise en évidence des points forts du cycle vente.....	44
2.2.1- Forte notoriété des produits.....	45
2.2.2- Efficacité de l'analyse du marché.....	46
2.2.3- Contrôle rigoureux des factures émises.....	46
2.2.4- Contrôle de vente assez efficace.....	47
2.2.5- Contrôle strict de recouvrement.....	47
Section 3 : Forces liées au service comptable et financier.....	48
3.1- Contrôle rigoureux des informations financières.....	48
3.2- Respect de la voie hiérarchique.....	50

CHAPITRE II : ANALYSE DES POINTS FAIBLES.....51

Section 1 : Faiblesses liées aux ressources humaines.....51

1.1- Insuffisance du personnel.....52

1.1.1- Lacunes au niveau du personnel qualifié.....53

1.1.2- Vieillesse du personnel.....53

1.2- Absence de plan de carrière.....54

1.2.1- Système de promotion très lent.....54

1.2.2- Méconnaissance du plan de carrière et manque du niveau de compétence du personnel.....54

Section 2 : Faiblesses liées au cycle achat et cycle vente.....55

2.1- Faiblesses niveau du cycle achat.....55

2.1.1- Non respect du principe de permanence.....55

2.1.2- Mauvaise organisation interdépartementale.....56

2.1.3- Absence de procédure de communication liée aux autres départements.....57

2.1.4- Les différents risques éventuels.....58

2.2- Niveau cycle vente.....58

2.2.1- Absence de pièces matérialisant relatives à l'utilisation des budgets.....58

2.2.2- Non respect du principe de séparation des tâches.....59

2.2.3- Non application du principe d'information.....60

2.2.4- Inconvenance du système de motivation et absence de formation du personnel...61

Section 3 : Déficience liés a l'organisation comptable.....61

3.1- Indisponibilité de l'information comptable en temps réel.....62

3.1.1- Mode de circulation de document trop long.....62

3.1.2- Echange des pièces comptables.....63

3.2- Mal conservation des documents comptable et absence de contrôle sur les dépenses télégraphiques.....63

3.2.1- Classement des pièces comptables.....63

3.2.2- Absence du contrôle pour les dépenses télégraphique.....64

Conclusion de la deuxième partie.....65

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET ETUDE D'IMPACTS.....66

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....68

Section 1 : Solutions relatives aux problèmes constatés dans le service des ressources humaines.....68

1.1- Maintien et amélioration des points forts identifiés.....68

1.2- Proposition de solutions relatives aux faiblesses détectés.....69

1.2.1- Recrutement du Personnel.....69

1.2.1.1- Priorité des personnes qualifiées.....69

1.2.1.2- Rajeunissement du personnel.....70

1.2.2-Mise en place d'une gestion de fin de carrière.....70

1.2.2.1- Amélioration de la gestion de fin de carrière.....70

1.2.2.2- Amélioration du niveau intellectuel du personnel.....71

Section 2 : Solutions relatives aux obstacles constatés dans les cycles achats et ventes.....71

2.1- Maintien et renforcement des points forts identifiés.....71

2.1.1- Cycle achat.....	71
2.1.2- Cycle vente.....	72
2.1.2.1- Renforcement de la technique de vente.....	72
2.1.2.2- Plus de rigueur dans le contrôle de recouvrement.....	73
2.2- Dénouement des faiblesses détectées.....	73
2.2.1- Solution pour les points faibles identifiés relatif au cycle achat.....	73
2.2.1.1-Amélioration des moyens utilisés.....	74
2.2.1.2- Installation d'un logiciel de gestion de stock.....	75
2.2.1.3- Mise en place d'une procédure de communication entre les départements....	77
2.2.1.4- Conception d'une procédure d'ordre d'achat avec tous les documents Voulus.....	78
2.2.1.5- Instauration d'une procédure de réexpédition des marchandises excédentaires vers le fournisseur.....	79
2.2.1.6- Conception d'une politique d'encouragement du personnel dans le cycle Achat.....	80
2.2.2- Solution pour les points faibles identifiés relatif au cycle vente.....	81
2.2.2.1- Renforcement du contrôle relatif à l'utilisation du Budget dans la section vente.....	81
2.2.2.2- Séparation des fonctions.....	82
2.2.2.3- Etablissement des rapports sur l'état des ventes.....	83
2.2.2.4- Formation et motivation du personnel.....	85
Section 3 : Solutions proposées relatives au service Comptabilité.....	86
3.1- Amélioration de la gestion du système comptable.....	86
3.1.1- Informatisation du système comptable.....	87
3.1.2- Renforcement de la procédure de vérification.....	87
3.2- Amélioration de la gestion de document et instauration d'une procédure de contrôle sur les dépenses télégraphiques.....	88
3.2.1- Conservation et utilisation des matériels adéquats.....	89
3.2.2- Supervisions les dépenses télégraphique.....	89
 CHAPITRE II: ETUDE D'IMPACTS.....	 90
Section1 : Impact positifs.....	90
1.1- Point de vue financier.....	90
1.2- Point de vue économique.....	91
1.3- Point de vue sociale.....	91
Section 2 : Impact négatifs.....	91
2.1- Au niveau du personnel.....	91
2.2- Au niveau financier.....	92
Section 3: Programme de mise en place d'une cellule dédiée à l'audit interne.....	92
3.1- La base d'un audit interne efficace.....	93
3.2- Missions et activités.....	94
3.2.1- Missions.....	94
3.2.2- Activités.....	95
3.3- Constitution d'une équipe d'audit.....	96
3.4- Préparation du programme à long terme et la recommandation générale.....	97
3.4.1- Préparation des programmes à long terme.....	97
3.4.1.1- Planification.....	97
3.4.2- Recommandation.....	98
3.4.2.1- Recrutement d'un auditeur.....	98

3.4.2.2-Formation du personnel.....	99
-------------------------------------	----

Conclusion de la 3^{ème} partie.....	100
---	------------

CONCLUSION GENERALE.....	101
---------------------------------	------------

Annexes

Bibliographie

Table des matières