

SOMMAIRE

	Pages
INTRODUCTION.....	1
I^{ère} PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE MAD INFO.....	4
Section I : Historique et cycle d'exploitation de MAD INFO.....	4
Section II : Organigramme de MAD Info et interprétation.....	5
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	7
Section I : Définitions et caractéristiques du contrôle interne.....	7
Section II : Les éléments de base d'un système de contrôle interne.....	9
II^{ème} PARTIE : Analyse de la procédure de contrôle interne.....	24
CHAPITRE I : CYCLE ACHATS.....	25
Section I : Descriptions de la procédure actuelle.....	25
Section II : Analyse de la procédure actuelle.....	32
CHAPITRE II : CYCLE STOCKS.....	41
Section I : Descriptions de la procédure actuelle.....	41
Section II : Analyse de la procédure actuelle.....	45
III^{ème} PARTIE RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS D'ACTION.....	51
CHAPITRE I STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	52
Section I Création de nouvelle fonction et séparation des fonctions	
Incompatibles.....	52
Section II Nouvelle structure organisationnelle.....	53
CHAPITRE II PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET COMPTABLES.....	55
Section I Recommandations et procédures à mettre en place sur	
le cycle achats.....	55
Section II Recommandations et procédures à mettre en place sur	
le cycle stocks.....	66
CHAPITRE III IMPACTS ET LIMITES DE NOS PROPOSITIONS.....	71
Section I Impacts de nos proposition.....	71
Section II Limites de .nos propositions.....	72
CONCLUSION GENERALE.....	73

LISTE DES ABREVIATIONS

A.I.C.P.A : Institut Américain des Experts Comptables

B.L	: Bon de Livraison
B.R	: Bon de Réception
D.A	: Demande d'Achat
I.C.C.A	: Institut Canadien des Comptables Agréés
O.E.C.C. A	: Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés
D.D.A	: Dossier D'Achat
F.S	: Fiche de stocks
S.A.R.L	: Société A Responsabilité Limitée



LISTE DES TABLEAUX

	Pages
Tableau 1 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Achats / Fournisseurs Folio : 1/4	33
Tableau 2 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Achats / Fournisseurs Folio :2/4	34
Tableau 3 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Achats / Fournisseurs Folio :3/4	35/36
Tableau 4 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Achats / Fournisseurs Folio :4/4	37
Tableau 5 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Stocks Folio : 1/3	46
Tableau 6 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Stocks Folio : 2/3	47
Tableau 7 : Questionnaire de contrôle interne du cycle Stocks Folio : 3/3	48

LISTE DES SCHEMAS

	:		Pages
Schéma 1	:	Cycle d'exploitation de MAD INFO	5
Schéma 2	;	Organigramme de MAD INFO	5
Schéma 3	:	Diagramme de circulation des documents : passation de commande	28
Schéma 4	:	Diagramme de circulation des documents : réception de marchandises	29
Schéma 5	:	Diagramme de circulation des documents : enregistrement de facture	30
Schéma 6	:	Diagramme de circulation des documents : entrée en magasin	42
Schéma 7	:	Diagramme de circulation des documents : sortie en magasin	43
Schéma 8		Nouvel organigramme	53
Schéma 9		Diagramme de circulation des documents : passation des commandes	57/58
Schéma 10		Diagramme de circulation des documents : réception des marchandises	59
Schéma 11		Diagramme de circulation des documents : enregistrement des factures	60

INTRODUCTION

Depuis quelques années, l'économie Malgache s'est progressivement libéralisée du fait de la politique des Gouvernements qui se sont succédés : celle du désengagement de l'Etat des secteurs clés de l'économie : Banques, Télécommunication, Pétrolier..., celle de l'application de la «vérités des prix»... même si une bonne partie des décisions économiques « clés» est prise par l'Etat (exemple : réglementation du prix du riz).

Actuellement, nous avons donc une économie de marché libéral. Elle est « libéral» en ce sens que nous sommes, d'une manière générale, libres d'acheter et de vendre les biens et les services que nous voulons. Ainsi, les décisions individuelles des acheteurs et des vendeurs déterminent, d'une manière générale, la quantité des biens et/ou des services produits et leur prix. C'est «l'économie de marché».

La libéralisation de notre économie, la mondialisation de l'économie internationale et l'intégration régionale favorisent la libre concurrence ainsi que l'instabilité de l'environnement surtout économique. Cette situation est bénéfique pour les consommateurs avec des prix avantageux et une qualité des produits offerts ... mais rend certaines entreprises en difficulté.

Par conséquent, l'entreprise doit en permanence rechercher l'efficacité et l'efficience tant sur le plan opérationnel que sur le plan administratif et prendre des décisions stratégiques appropriées pour se développer ou du moins survivre dans un marché instable et de concurrence. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place une structure lui permettant d'être efficace et efficiente sur le plan opérationnel et administratif et elle doit adopter une attitude « proactif », c'est-à-dire, devancer la concurrence. Les dirigeants doivent prendre des décisions en temps opportun en fonction non seulement de l'état de son marché mais aussi en fonction de la situation de l'entreprise notamment de la situation financière.

En ce sens, pour prendre une décision rationnelle, le ou les dirigeants d'une entreprise doivent s'appuyer sur un certain nombre d'information telle que l'information financière de l'entreprise à travers les états financiers.

La mise en place d'une procédure de contrôle interne ou l'amélioration de l'existant, pourrait être un des moyens qui permet aux entreprises d'être efficaces et efficientes. Au niveau de la société MAD INFO, qui fait l'objet de ce mémoire, le système mis en place s'avère de moins en moins adapté à la taille et à la nature de ses activités. Les problèmes sont aussi bien d'ordre administratif et organisationnel que d'ordre comptable.

L'objectif de ce mémoire est d'identifier les problèmes au niveau de la procédure actuelle de la Société et de proposer des solutions éventuelles.

Le mémoire comportera trois parties. La première partie présente le cadre général de la recherche. Elle traite en premier lieu, la présentation de la Société MAD INFO. En second lieu, nous allons étudier la théorie générale sur le contrôle interne. Ce chapitre nous permet d'appréhender ce qu'est le contrôle interne.

La deuxième partie consiste à analyser le système du contrôle interne de la Société MAD INFO au niveau du cycle Achats et du cycle Stocks.

Les cycles Achats et Stocks ont été retenus pour faire l'objet de notre analyse compte tenu de l'importance des opérations traitées au niveau de ces cycles pour une Société commerciale telle que la Société MAD INFO.

La troisième partie consiste à formuler des recommandations et des propositions d'action au niveau de la structure organisationnelle et au niveau des procédures administratives et comptables suite aux faiblesses constatées au niveau du cycle Achats et du cycle Stocks.

L'analyse des impacts et limites de nos propositions seront également étudiées dans cette partie.

Une conclusion générale terminera notre recherche.

PREMIERE PARTIE:

CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE

Cette première partie comprend deux chapitres:

- Le premier chapitre est consacré à la présentation de la Société MAD INFO.
- Le deuxième chapitre aborde la théorie générale sur le contrôle interne.

CHAPITRE I

PRESENTATION DE LA SOCIETE MAD INFO

Le présent chapitre essaiera de nous présenter la Société MAD INFO à travers les sections suivantes :

- Première section : historique et cycle d'exploitation de la Société MAD INFO
- Deuxième section : organigramme et interprétation.

SECTION I: HISTORIQUE ET CYCLE D'EXPLOITATION DE MAD INFO

I.1 Historique

La société MADAGASCAR INFORMATIQUE, en abrégé MAD INFO Sarl est une Société à Responsabilité Limitée au capital social de 10 000 000 Ariary , sise au Lot II R 163 Betongolo Antananarivo, qui est d'ailleurs son siège social et son point de vente, est créée le 27 avril 2004 par Monsieur et Madame RANDRIANARISON qui détient chacun la moitié du capital social de la Société. Depuis sa création, les activités de la Société sont constituées principalement de l'achat et de la revente de matériel informatique fournis par des importateurs tel que: micro-ordinateurs, périphériques (Imprimantes, claviers, enceintes...) et consommables informatiques (CD, encres...). Par ailleurs, la Société s'est lancée, à titre d'activité accessoire, dans la réparation de matériel informatique depuis un an.

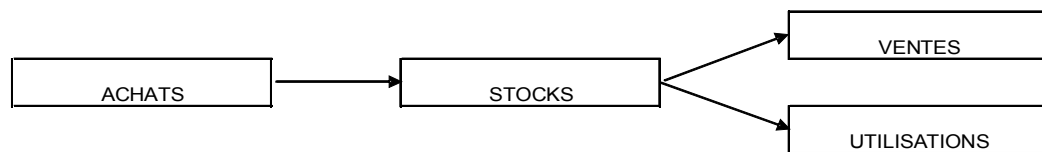
Au début, la clientèle de la Société était seulement constituée par des particuliers. Elle s'est actuellement élargie: organismes non gouvernementaux, Sociétés, établissements publics...

Actuellement, la société n'envisage pas d'importer de matériel informatique et de créer un autre point de vente.

I.2 Cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation de la Société se présente comme suit :

Schéma 1 : Cycle d'exploitation de MAD INFO



Source: Société MAD INFO, novembre 2006.

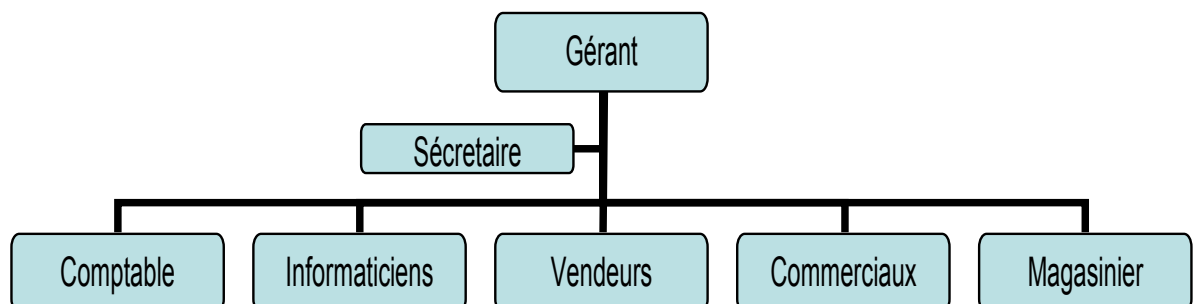
Le cycle d'exploitation de la Société MAD INFO commence par l'achat des biens qui entrent dans le magasin de stockage jusqu'à leur utilisation ou leur vente.

SECTION II: ORGANIGRAMME DE MAD INFO ET INTERPRETATION

II.1 Organigramme de MAD INFO

L'organigramme actuelle de la Société se présente comme suit:

Schéma 2 : Organigramme de MAD INFO



Source: Société MAD INFO, novembre 2006.

II.2 Interpretation

Ainsi sous la responsabilité du Gérant, il y a un comptable, deux informaticiens, trois vendeurs, deux commerciaux, un magasinier et un secrétaire. On constate que la structure de la Société est simple

La principale fonction du Gérant est de contrôler et d'approuver ou refuser les opérations ou tâches effectuées par chaque employé de la Société

Une des tâches du comptable est d'enregistrer dans le logiciel comptable toutes les opérations financières de la Société, en consultant des pièces justificatives probantes, et d'établir des états financiers.

La principale fonction du magasinier est d'assurer la garde des articles en magasin de stockage et le suivi de ces articles. .

Dans le premier chapitre nous avons pu prendre connaissance de la Société MAD INFO. Pour pouvoir analyser la procédure du contrôle interne de la Société il est nécessaire de connaître ce qu'est le contrôle interne.

CHAPITRE II

THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE

Le présent chapitre essaiera de nous faire comprendre la notion de contrôle interne à travers les sections suivantes:

- Première section : Définitions et caractéristiques du contrôle interne
- Deuxième section : Les éléments de base du système de contrôle interne.

SECTION I: DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES DU CONTROLE INTERNE

I.1 Définitions, objectifs et limites du contrôle interne

Le contrôle interne était considéré comme une structure organisationnelle destinée seulement à prévenir contre les vols et les malversations. Mais force est de constater que son domaine d'application au sein de l'entreprise devient de plus en plus vaste. Nombreuses organisations comptables professionnelles ont donné différentes définitions de contrôle interne, mais elles ont plus ou moins des points communs.

On va donner ci-après trois définitions de contrôle interne, celle fournie par l'Ordre des Experts Comptables lors de leur congrès en 1977, celle du comité des normes de vérifications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (I.C.C.A) et celle du comité de procédures d'audit de l'Institut Américain des Experts-comptables (A.I.C.P.A).

Selon l'ouvrage du congrès en 1977 de l'Ordre des Experts Comptables portant sur le contrôle interne :

« Le contrôle interne est un ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise .Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthode et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹

Selon l'Institut Canadien des Comptables Agréés :

« Constituent le contrôle interne, la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires : notamment la protection de ses biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable. »²

Selon l'Institut Américain des experts-comptables :

« Le contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble des méthodes coordonnées, adoptés à l'intérieur d'une entreprise, pour la protection de ses biens, pour le contrôle de la précision et du degré de confiance de ses documents comptables, pour promouvoir l'efficacité des opérations, et pour que soient suivis les politiques prescrites par la direction. »³

¹Cours de RALISON Roger : Audit financier, année universitaire 2005/2006.

²CHEVALIER (D), HOULE (Y) : L'expert-comptable et la mission de vérification. Canada : MacGraw-Hill, 1984, p. 77

³STETTLER (Howard F.) : Audit : Principes et méthodes générales. Paris : Publi-Union, 1975, p. 77.

De ces trois définitions, le contrôle interne a donc poursuivi trois objectifs majeurs. Le premier consiste à la réalisation et optimisation des opérations de l'entreprise c'est-à-dire aux performances, à la rentabilité et à la protection des ressources. Le second, à la fiabilité des informations financières et comptables qui sont les bases de décisions des dirigeants. La troisième se rapporte à la conformité aux lois et aux règlements auxquels l'entreprise est soumise.

Mais le contrôle interne ne peut pas éliminer complètement les dangers et les risques auxquels toute entreprise est soumise. Il ne peut que l'aider à atteindre ses objectifs.

En effet, des facteurs non négligeables peuvent rendre inefficaces un système de contrôle interne d'une entreprise à savoir :

- Les facteurs humains ;
- Les facteurs organisationnels ;
- Les facteurs coûts /avantages.

Les facteurs humains

Des employés mal attentionnés, désintéressés, comprenant mal les instructions et non compétents pourraient commettre de erreurs que le système de contrôle interne ne peut pas éviter. De même la collusion ou la complicité entre deux ou plusieurs employés rend inefficace le système de contrôle interne quant à la détection des fraudes.

Les facteurs organisationnels

De volume important des tâches et de travail confiés à un seul employé rendent le risque d'erreur très élevé. Par ailleurs, des opérations exceptionnelles et non décrites peuvent entraîner des confusions et de ce fait augmenter le risque d'erreur.

Les facteurs coûts/avantages

La mise en place d'un système de contrôle interne peut occasionner des coûts non négligeables. En effet, un système trop complexe peut coûter cher par rapport aux avantages qu'il procure.

Pour cette raison, il importe que le système établi dans une entreprise tienne compte de ses besoins particuliers, des coûts du système et des avantages qu'il procure.

I.2 Types de contrôle interne

On peut classer les dispositifs de contrôle interne selon deux critères :

- Les contrôles administratifs et les contrôles comptables selon la pertinence des contrôles pour la vérification,
- Les contrôles préventifs et les contrôles de détection selon l'objectif des contrôles pour la vérification.

I.2.1. Les contrôles administratifs et les contrôles comptables

Les contrôles administratifs

Ce sont des mesures adoptées par l'entreprise qui n'ont pas trait aux états financiers de celle-ci. Elles visent à assurer une gestion efficace et un bon fonctionnement des systèmes établis par l'entreprise dans toutes les sphères de l'exploitation. Ce sont en quelque sorte des contrôles mis en place pour assurer le suivi des instructions établies par la Direction d'une entreprise.

Bref, ces contrôles administratifs n'influent pas directement sur la fiabilité des données comptables et sur les états financiers.

Nous pouvons prendre comme application de ces contrôles administratifs dans les cas suivants :

- Utilisation des fiches de présence,
- Procédures de recrutement,
- Fiche de demande de permission ...

Les contrôles comptables

Ils comprennent les mesures adoptées par l'entreprise pour conserver son patrimoine et assurer la fiabilité des données comptables et la sincérité des ses états financiers.

Pour faciliter les contrôles comptables, des procédures doivent être mise en place telles que :

- Utilisation des documents pré numérotés,

- Instauration de procédures d'autorisation de paiement,
- Consultation des pièces probantes avant l'enregistrement comptable,
- Les procédures doivent être écrits...

I.2.2. Les contrôles préventifs et les contrôles de détection

Les contrôles préventifs

Les contrôles préventifs ont pour but d'empêcher les erreurs et/ou les fraudes ou du moins de les réduire au maximum.

Pour amoindrir ces risques, nous pouvons déjà avancer des recommandations, par exemple :

- Séparation des fonctions incompatibles,
- Mise en place d'une procédure d'octroi d'avances ou prêts au personnel,
- La fiche d'autorisation de paiement doit être visé au moins par deux responsables ...

Les contrôles de détection

Les contrôles de détection ont pour but de déceler ou d'augmenter au maximum les chances de découvrir les fraudes et les erreurs.

Pour cela, nous pouvons déjà avancer des recommandations, par exemple :

- Comparaison des documents émanant des sources différentes mais devant contenir les mêmes informations.
- Rapprochement du solde physique de la caisse avec celui du livre de caisse.
- Rapprochement du résultat d'inventaire physique avec les fiches de stocks.

I.3 Importance et utilité du contrôle interne

Les activités de contrôles reposent habituellement sur deux éléments: *des normes* qui définissent ce qui doit être fait et *des procédures* pour réaliser les objectifs.

La procédure est une succession complexe et ordonnée d'échanges d'information en vue d'une action. Elle permet d'assurer la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction et la sauvegarde des actifs, et de promouvoir l'efficacité opérationnelle des agents.

Le manuel de procédure doit à cet effet mettre en relief les aspects importants de l'organisation interne de l'entreprise. Il permet d'établir clairement les tâches à effectuer pour chaque opération et la circulation des documents.

Mettre en place une procédure dans le but de réaliser ou d'atteindre l'objectif fixé implique que celle-ci sert comme outil de contrôle. De ce fait, le rapprochement de l'objectif fixé pour chaque cycle d'opération avec la procédure mise en place permet de vérifier, de contrôler si la démarche suivie est conforme à cette procédure. A l'issue de ce contrôle, des commentaires et recommandations peuvent être formulés en cas de non application des procédures.

Le fait de se référer ou de suivre normalement la procédure permet de justifier la source de tout événement dans la mise en application de cette procédure. En cas d'évènement inattendu (exemple : non comptabilisation d'une facture) l'application de la procédure qui est un outil de contrôle permet de détecter l'origine de ces évènements et d'en justifier les causes.

Elle permet en outre de remédier à des éventuelles erreurs ou irrégularité.

Pour être efficace, les procédures doivent être écrites et indiquer :

- Les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations.
- Les méthodes d'enregistrement.
- Les modalités d'élaboration des analyses et /ou synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent.
- Les contrôles effectués.

L'importance du contrôle interne se manifeste à travers les conséquences de la non application des procédures et /ou des procédures inadéquates.

La conséquence de procédures inadéquates et/ou la non application des procédures peuvent être :

- Des pertes des biens.
- Des informations comptables peu fiables.
- De l'inefficacité et l'inefficience des opérations.

Des pertes des biens

Les pertes des biens sont causées principalement par les erreurs, par les fraudes et par les vols. Or, ces derniers résultent en partie par la non application de la procédure et/ ou par l'inadéquation de celle-ci. Par exemple, une personne qui assure à la fois la garde des biens et la tenue des livres comptables pourrait facilement dérober ces biens et/ou les laisser se détériorer.

Des informations comptables peu fiables

La qualité de l'information comptable et financière dépend de la réalité et de l'exhaustivité des enregistrements comptables.

La réalité des enregistrements signifie que toutes les opérations comptabilisées concernent bien l'entreprise. Or, la réalité des enregistrements exige la mise en place de procédure d'enregistrement et d'autorisation. Par conséquent, le non application et l'inadéquation des procédures peuvent entraîner, par exemple, l'enregistrement des achats ou des ventes fictifs.

L'exhaustivité des enregistrements signifie que toutes les opérations concernant l'entreprise doivent être comptabilisées pour assurer l'exhaustivité des informations financières. Ainsi, par exemple, le non respect de procédure peut entraîner l'enregistrement d'une marchandise entrée en stocks sans que l'achat correspondant ne soit pas comptabilisé.

De l'inefficacité et l'inefficience des opérations

La non application des procédures et/ou l'utilisation de procédures inappropriées rendent les opérations et les activités effectuées par l'entreprise à la fois inefficaces et inefficientes.

L'efficacité concerne l'atteinte des objectifs. Il faut en effet s'assurer que toutes les personnes concernées comprennent les objectifs à atteindre et que les objectifs soient réalistes. Un manuel de procédures doit être ainsi mis en place pour favoriser l'atteinte des objectifs.

L'efficience est traduite à travers la relation extrants / intrants c'est à dire l'économie des moyens. Pour être efficient, il faut embaucher du personnel qualifié, favoriser le perfectionnement et susciter leur motivation.

I.4 Méthodologie d'évaluation de contrôle interne

L'étude et l'évaluation du système de Contrôle Interne se font à partir des étapes suivantes :

Tout d'abord, la prise de connaissance des procédures qui consiste :

- En premier lieu, à décrire les responsabilités, les tâches et le circuit des documents utilisés au sein de l'entreprise.

Il y a trois méthodes de description de procédures, à savoir :

- La description narrative qui consiste à décrire les procédures en vigueur à l'aide des entretiens avec les différents responsables, des manuels ou des notes écrites.
- Les questionnaires descriptifs et les guides opératoires : ces questionnaires qui ne sont pas fermés permettent de décrire la responsabilité, les tâches de chaque employé ainsi que la circulation des documents.

- Les diagrammes de circulation : selon l' Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés (O.E.C.C.A), « Un diagramme est une représentation graphique d'une suite d'opérations, dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décision, de responsabilités sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ».

Dans notre analyse, le diagramme de circulation est retenu car :

- Il permet d'acquérir une connaissance approfondie des circuits ;
 - Il permet par simple visualisation, d'analyser tous les aspects d'une opération.
- En second lieu, à effectuer des tests de conformité pour s'assurer que les procédures décrites sont conformes à la réalité.

Le test des procédures porte sur les opérations depuis leur début jusqu'à leur règlement définitif. Ensuite une correction des procédures existantes sera opérée au cas où les informations recueillies sont inexactes ou en cas d'erreur de compréhension.

Il est possible d'opérer de deux manières différentes :

- Confirmation verbale :

On se met en contact avec les différents exécutants qui interviennent dans la procédure contrôlée pour confirmer le déroulement et vérifier l'existence des documents qui sont impliqués dans sa mise en œuvre.
- Etude de quelques opérations :

On retrace, à partir d'un document, le cheminement des différentes opérations effectuées suivant l'ordre indiqué sur le diagramme. L'examen d'une transaction par cycle ou par variante dans un cycle est suffisant pour apprécier la réalité du système.

Ensuite à effectuer une évaluation préliminaire des procédures. Cette phase permet d'apprécier si les procédures sont bonnes. Elle consiste aussi à mettre en évidence les forces et faiblesses du système.

Différentes méthodes peuvent être utilisées pour cette évaluation à savoir :

- l'étude visuelle ;
- les questionnaires de contrôle interne ;
- la méthode des « points de contrôle » ;

Mais les questionnaires de contrôle interne sont la méthode la plus pratique car ce sont des questionnaires fermés, c'est à dire qu'ils sont conçus de telle sorte que les réponses positives traduisent les points forts du système tandis que les réponses négatives correspondent aux points faibles.

En outre, il faut procéder à des tests de permanence uniquement sur les étapes où des points forts sont constatés lors de l'évaluation préliminaire.

Si les dérogations sont inacceptables, le système comporte une faiblesse d'application.

Enfin, à effectuer une évaluation définitive des procédures. Dans cette phase, on porte une appréciation définitive sur la procédure en mettant en évidence :

- Les forces ;
- Les faiblesses de conception et d'application.

I.5 Principes du contrôle interne⁴

La mise en place d'un bon système de contrôle interne réside sur des principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes. Nous allons voir brièvement ces différents principes du contrôle interne.

⁴LAWRENCE, B, *La pratique de l'audit interne*. Edition originale Institut Français de Gestion, 2^{ème} trimestre 1976, Imprimerie Berger-Levrault, Nancy, 558 p.

Principe d'organisation

Ce principe repose sur l'existence d'organigramme, de procédure et de méthode des diverses activités de l'entreprise. L'organigramme doit mettre en évidence les diverses tâches des services et des membres du personnel.

L'organigramme de l'entreprise ne doit pas être seulement formalisée mais également préalable, adaptée, adaptable et vérifiable.

Principe de la qualité du personnel

La qualité du personnel comprend la compétence et l'intégrité. Tout système de contrôle interne sans personnel de qualité, est voué à l'échec. Il convient alors d'améliorer la compétence du personnel par une politique de recrutement. La moralité du personnel constitue la meilleure garantie contre les fraudes.

En effet, la procédure de recrutement doit prévoir l'étude de l'honnêteté des personnes embauchées.

Principe de séparation des fonctions

La répartition des tâches doit se faire de façon à ce que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puisse être exercées par une seule et une seule et une même personne. Il est donc nécessaire de séparer ces trois fonctions fondamentales dans l'entreprise :

- La fonction de décision,
- La fonction d'enregistrement,
- La fonction de détention de valeur ou des biens.

La confusion de deux au moins de ces fonctions crée des situations à risque qui mettent en péril les actifs de la société.

Principe d'intégration

Egalement appelé principe d'autocontrôle, ce principe repose sur des recoupements des informations qui doivent être semblables alors qu'elles figurent dans des documents différents. Ce principe permet de contrôler et d'éviter des fraudes et de détecter des erreurs involontaires.

Principe d'harmonie

Ce principe est l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux coûts des contrôles.

En un mot, le principe d'harmonie implique l'adaptabilité en fonction de l'importance des risques qu'il faut éviter.

Principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. Il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas d'établissements ou activités exclus.

Principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes et des moyens de l'entreprise, c'est-à-dire quelque soit les procédées employés, par exemple la tenue de la comptabilité : manuelle ou informatique, ou archivage des informations: papier, microfilm, cd-rom, les objectifs doivent être atteints.

Principe de permanence

Le respect du principe de permanence implique la pérennité des procédures de contrôle interne utilisées par l'entreprise.

Ce principe est fort logique car toute organisation nécessite une stabilité de ses structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mises en place.

Principe de bonne information

L'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable, vérifiable et pouvoir être reçue par les dirigeants sans être au préalable filtrée.

Cependant, il est inutile de démontrer l'importance d'un bon système de contrôle interne et d'exposer la méthodologie d'évaluation sans en connaître les éléments de base.

Nous allons donc décrire dans la section suivante, les éléments de base d'un bon système de contrôle interne.

SECTION II: LES ELEMENTS DE BASE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Un système de contrôle interne, pour être satisfaisant, nécessite la mise en œuvre des éléments fondamentaux suivants :

- Une structure administrative, un système de supervision et d'autorisation adéquats.
- Un système comptable approprié et d'auto contrôle.
- Un personnel qualifié et une documentation appropriée.
- Une protection adéquate des biens.

II.1. Une structure administrative, un système de supervision et d'autorisation adéquats

II.1.1 Une structure administrative adéquate

Une structure administrative respecte deux règles :

- La délégation et coordination des tâches et responsabilités,
- La séparation des fonctions incompatibles.

La délégation et coordination des tâches et responsabilité

L'entreprise est un système composé de tâches et/ou activités qui peuvent être accomplies simultanément ou successivement.

Dans une entreprise, les tâches ou activités doivent être placées sous la responsabilité d'une personne.

Ces tâches doivent être réalisées dans le contexte des objectifs selon une certaine coordination. Il est donc nécessaire de:

- définir avec précision les responsabilités et le degré d'autorité de chaque personne;
- établir une relation étroite et clairement définie entre les tâches et la façon dont celles-ci doivent être accomplies.

La séparation des fonctions incompatibles

Afin de réduire les risques d'erreur et d'irrégularité, il faut séparer les fonctions opérationnelles, les fonctions garde des biens et les fonctions d'enregistrement.

Les fonctions opérationnelles contribuent directement (exemple : achats, ventes...) ou indirectement (exemple : juridique, étude...) à la réalisation de l'objet social de l'entreprise (exemple : achats, ventes...).

Les fonctions garde des biens assurent la protection et la conservation des patrimoines (magasinage, tenu des caisses...).

Les fonctions d'enregistrement assurent l'enregistrement des flux et opérations qui affectent la vie de l'entreprise.

En effet, si l'on permet à un employé de s'occuper de tous les aspects d'une opération, la probabilité qu'il commette une fraude ou une erreur est plus élevée.

Exemple : un employé, qui s'occupe en même temps l'achat des marchandises, leur comptabilisation, leur paiement et le magasinage, pourrait engager une dépense fictive sans qu'on le sache.

II.1.2 Un système d'autorisation et de supervision adéquats

Le système d'autorisation exige que toutes les opérations soient autorisées par un responsable. Le but en est que les opérations soient toujours effectuées dans le cadre des objectifs fixés par la direction.

Quant au système de supervision, il vise à s'assurer que chaque employé accomplit adéquatement les tâches qui lui ont été confiées suivant les normes et procédures établis par l'entreprise.

II.2. Un système comptable approprié et d'auto contrôle

II.2.1 Un système comptable approprié

Le système comptable dépend de la taille d'une entreprise, de la nature de ses activités et de la complexité de ses opérations.

Un système comptable doit assurer l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude du traitement des données comptables. Pour s'en assurer il faut :

- Pré numéroté les documents traités et procéder au rapprochement des divers documents ayant trait à une même opération ;
- Exploiter les documents servant de preuves quant à l'exactitude de la réalité, l'exhaustivité des opérations et leur comptabilisation ;
- Faire une comparaison globale des données totalisées et des contrôles arithmétiques ;
- Utiliser des matériels appropriés, utilisation d'un logiciel comptable par exemple

II.2.2 Un système d'auto contrôle

Il s'agit du contrôle des contrôles. Le système vise à assurer aux dirigeants de l'entreprise que les contrôles mentionnés précédemment sont mis en application.

Des procédures qui étaient efficaces à un moment donné peuvent se révéler insuffisantes ou ne plus être appliquées. Ceci peut être dû, à des mouvements de personnel, à une moindre efficacité de formation interne ou des techniques de supervision, à des contraintes de temps et de moyens ou à une pression accrue.

Dans une petite entreprise c'est souvent le propriétaire qui prend en charge ce contrôle des contrôles.

Dans une grande société une fonction de vérification interne peut être mise en œuvre pour aider la direction à effectuer ce contrôle et à assurer la révision, la mise à jour périodique du système.

II.3.Un Personnel qualifié et une documentation appropriée

II.3.1.Un Personnel qualifié

Chaque employé doit avoir la qualification nécessaire pour s'acquitter, d'une manière satisfaisante, des tâches dont il a la responsabilité.

Pour s'assurer de la compétence du personnel, l'entreprise doit mettre en place une procédure nécessaire à la sélection de son personnel. Il est aussi utile de prévoir un programme de formation du personnel pour lui permettre de se développer et de se perfectionner en fonction de l'évolution des tâches.

II.3.2.Une documentation appropriée

Il est difficile pour une entreprise de garantir l'exhaustivité et l'exactitude des informations sans la présence des documents qui servent de support à ces informations. Elle est matérialisée par *le manuel de procédures* et *le système de reporting*.

Le système doit être consigné par écrit afin de faciliter la modification, s'il y a lieu, ou de faciliter la recherche de solutions aux problèmes administratifs et organisationnels et pour que le personnel soit informé notamment des politiques et des procédures.

Le système de reporting financier ou de gestion doit faire connaître :

- La situation financière : niveau des encours clients, stocks, ...
- Le résultat des opérations : vente, coût de production, coût de revient, ...

II.4. Une protection adéquate des biens et du patrimoine

Les biens et le patrimoine de l'entreprise doivent être protégés contre les pertes de toutes sortes (détérioration, vol, détournement ou les fraudes). Ainsi il sera nécessaire de :

- Limiter l'accès du personnel et des tiers aux documents, enregistrement, formulaires, imprimés et système informatisé permettant d'initier des transactions.
- Responsabiliser le personnel des biens à leur disposition.
- Procéder à un inventaire périodique et régulier de ces biens.

Dans la première partie, nous avons pu prendre connaissance de la Société MAD INFO et cerner la notion générale de contrôle interne. Nous pouvons donc analyser la procédure de contrôle interne de la Société dans la deuxième partie.

DEUXIEME PARTIE:

ANALYSE DE LA PROCEDURE DE CONTROLE INTERNE

Cette deuxième partie sera consacrée à l'analyse de la procédure de contrôle interne au sein de la Société MAD INFO au niveau :

- du cycle Achats,
- et du cycle Stocks.

A partir de cette analyse, nous pouvons dégager les points forts et les points faibles des procédures existantes, et les risques liés aux faiblesses.

CHAPITRE I

CYCLE ACHATS

Le présent chapitre essaiera d'analyser la procédure au niveau du cycle Achats la Société MAD INFO à travers les sections suivantes :

- Première section : Description de la procédure actuelle.
- Deuxième section : Analyse de la procédure actuelle.

SECTION I: DESCRIPTIONS DE LA PROCEDURE ACTUELLE

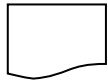
I.1 Diagrammes de circulation des documents

Nous allons présenter la procédure de MAD INFO à l'aide du diagramme de circulation de documents.

La procédure Achats est subdivisée en trois modules à savoir :

- La passation des commandes,
- La réception des marchandises,
- L'enregistrement des Factures.

SYMBOLES :



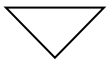
: Document : Facture, demande d'achat, bon de réception, bon de commande



: Liasse de document



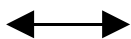
: Classement définitif



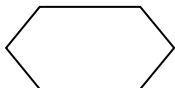
: Classement provisoire



: Circulation physique d'un document



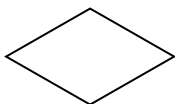
: Circulation d'information



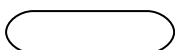
: Préparation



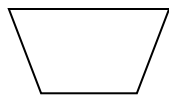
: Renvoi



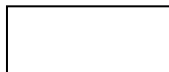
: Décision



: Début/Fin

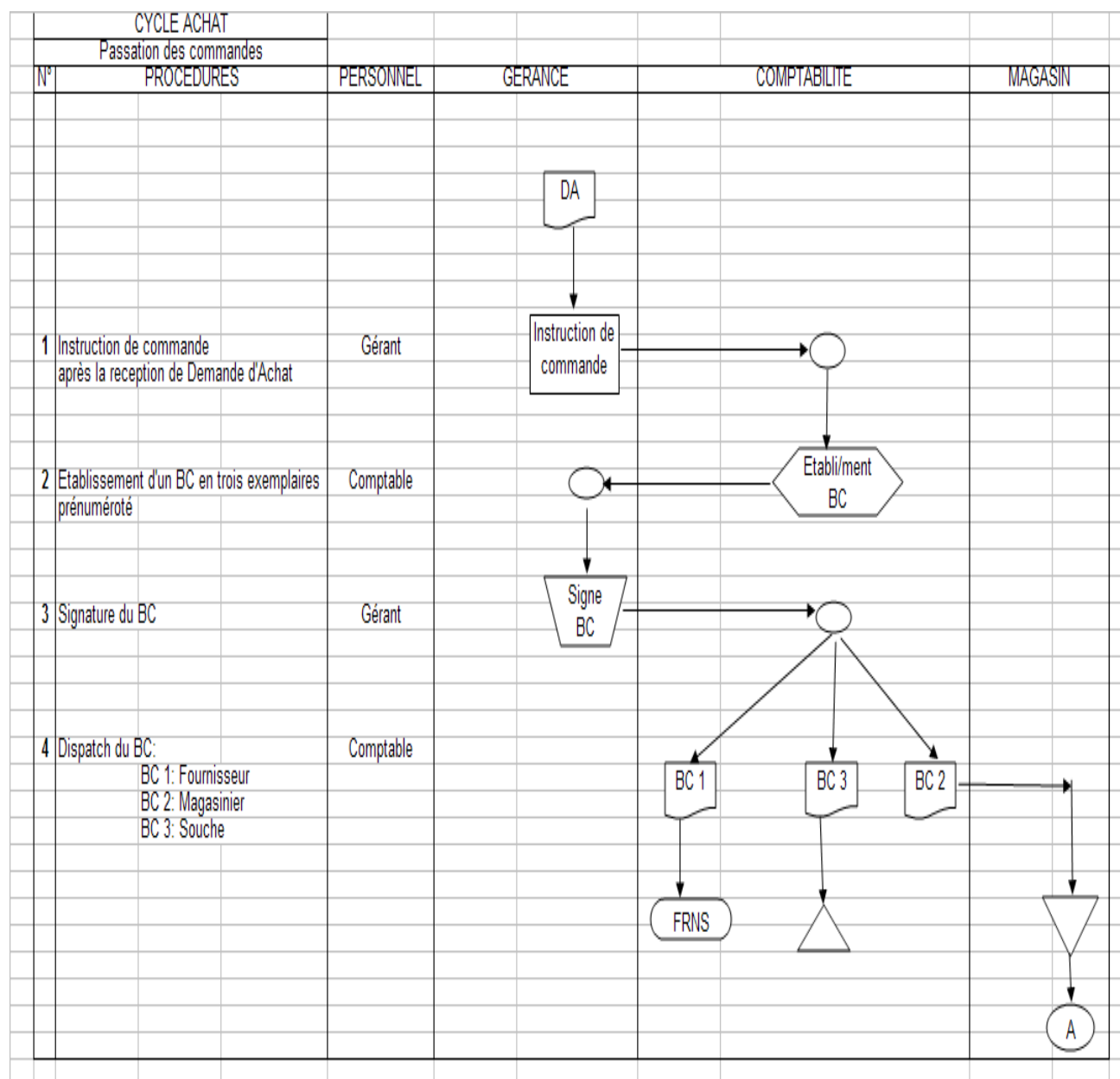


: Approbation



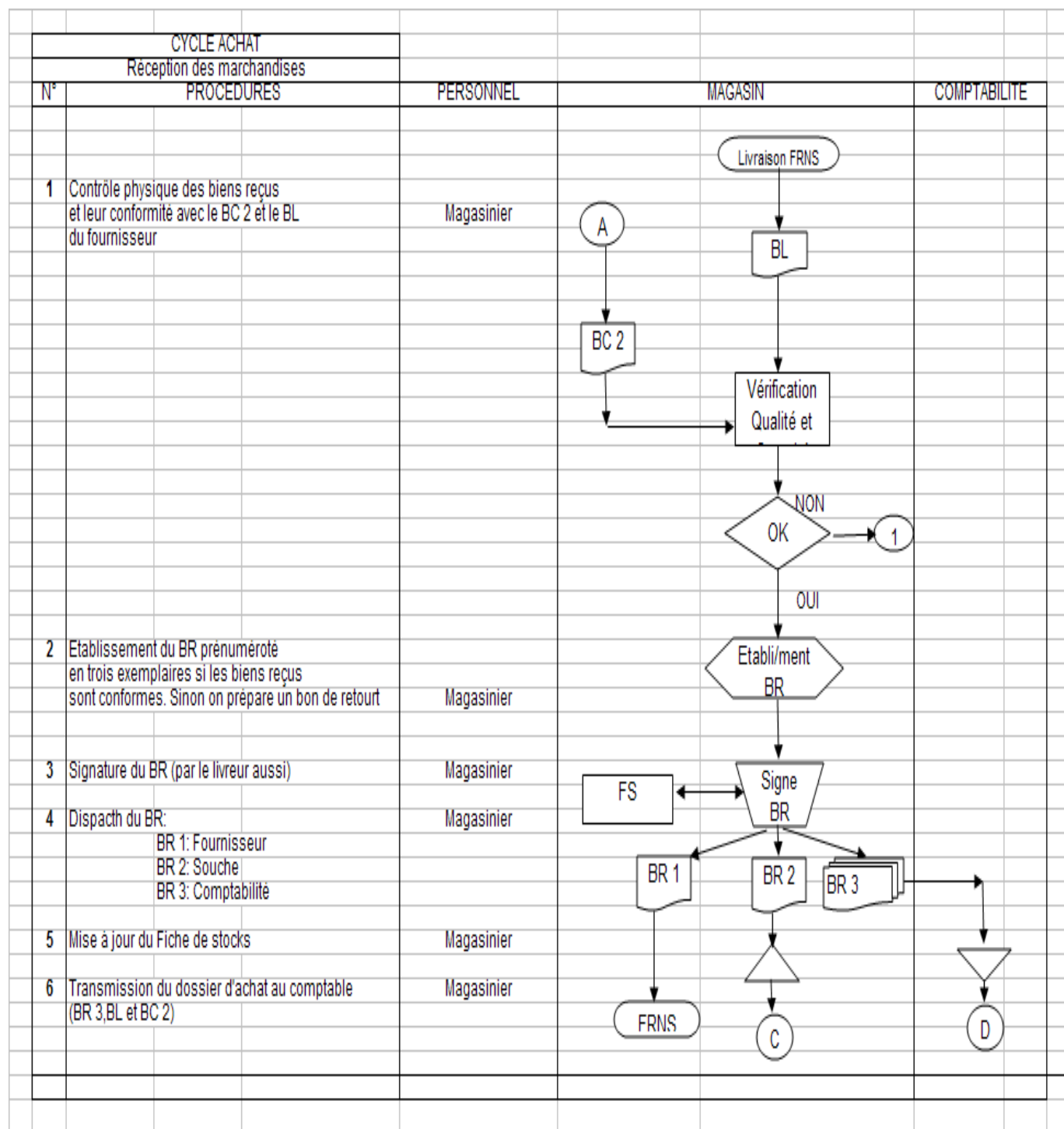
: Tâche effectuée

Schéma 3 : Diagramme de circulation des documents Passation des commandes



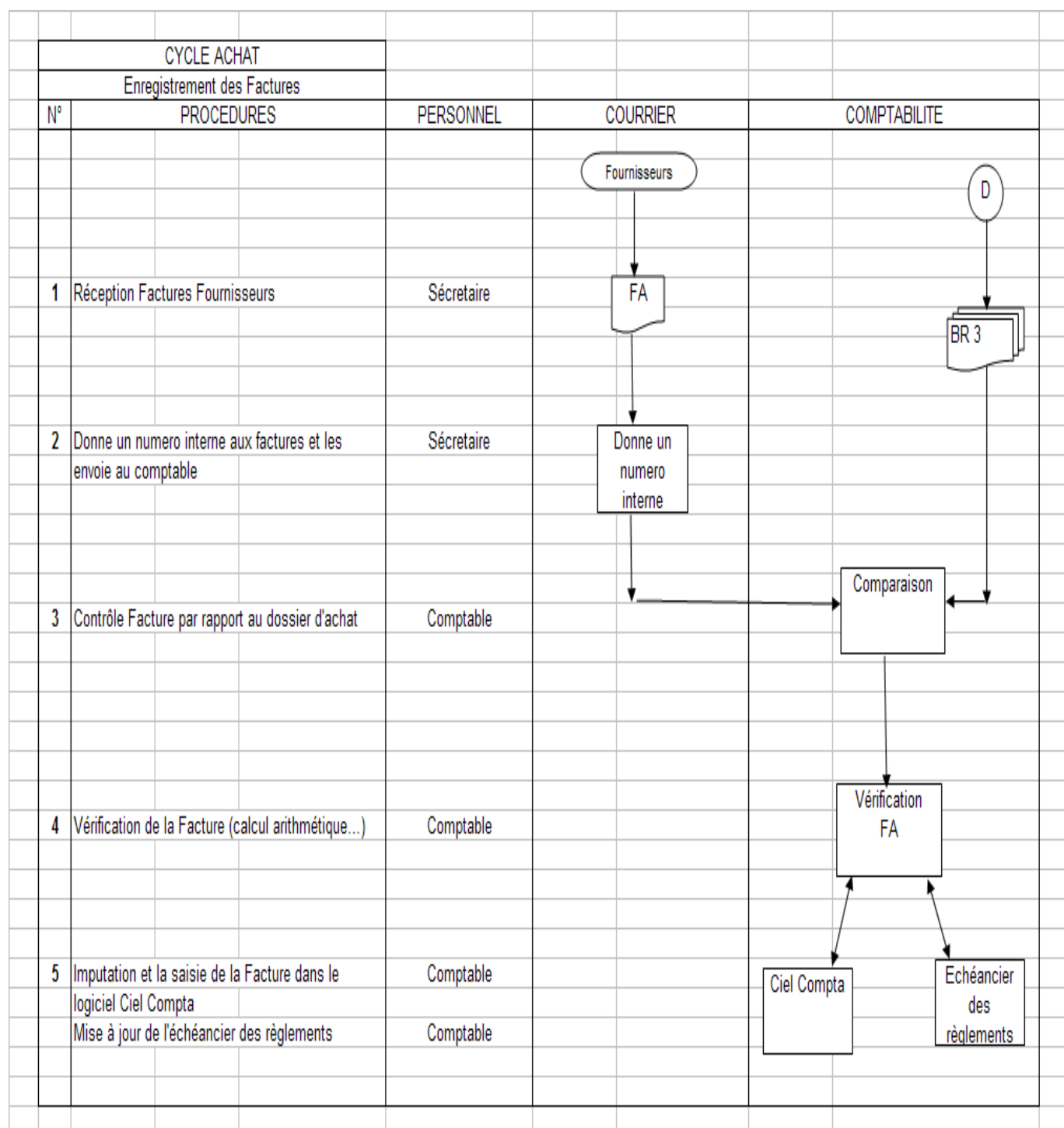
Source: MAD INFO, novembre 2006.

Schéma 4 : Diagramme de circulation des documents Réception des marchandises



Source: MAD INFO, novembre 2006.

Schéma 5 : Diagramme de circulation des documents enregistrement des factures



Source: MAD INFO, novembre 2006.

I.2 Interprétations

Passation des commandes

Détermination des besoins

Détermination des besoins par le « demandeur », exemple : besoin des papiers format A4 par le comptable.

Ensuite le « demandeur » envoie une demande d'achat au Gérant (s'il est autre que le Gérant).

Enfin le Gérant ordonne le comptable d'établir du bon de commande en donnant des instructions de commande : articles à commander, la quantité à commander, le fournisseur ...

Etablissement du bon de commande

Le comptable établit le bon de commande prénuméroté en trois exemplaires : le bon de commande numéro un pour le fournisseur, le numéro deux pour la comptabilité et le numéro trois pour souche ; et les présenter au Gérant pour signature.

Réception des marchandises

Contrôle, physique des biens reçus, par le magasinier (comptage, vérification des qualités...) et de leur conformité par rapport au bon de commande numéro deux et du bon de livraison du fournisseur.

① : Si les biens reçus ne sont pas conformes alors le magasinier prépare un bon de retour.

Etablissement du bon de réception prénuméroté en trois exemplaires signés par le magasinier et le livreur en indiquant surtout la quantité des marchandises reçues : pour le fournisseur, pour souche et pour le comptable.

Mise à jour de la fiche de stock par le magasinier.

Transmission du dossier d'achat à la comptabilité : le bon de réception numéro trois, le bon de livraison fournisseur.

Enregistrement de la facture

Le comptable contrôle la facture par rapport au dossier d'achat.

Imputation et saisie de la facture dans le logiciel « Ciel Compta ».

Mise à jour de l'échéancier des règlements.

Nous avons pu prendre connaissance de la procédure de la Société dans la première section, nous pouvons donc, dans la deuxième section, analyser la procédure existante pour dégager, ensuite, ses forces, ses faiblesses et les risques liés aux faiblesses.

SECTION II: ANALYSE DE LA PROCEDURE ACTUELLE

I.1 Les questionnaires de contrôle interne

Ce sont des questionnaires fermés, c'est à dire qu'ils sont conçus de telle sorte que les réponses positives traduisent les points forts du système tandis que les réponses négatives correspondent aux points faibles. Ils sont adressés au Gérant de MAD INFO.

Tableau 1

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Cycle :		Folio
		Achats -fournisseurs		1/4
OBJECTIF DE CONTRÔLE				
Toutes les commandes sont fondées				
s'assurer que toutes les commandes sont dûment autorisées et que leur suivi permet de connaître les engagements pris par l'entreprise				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. Les achats de biens ou de services sont-ils commandés seulement sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?	X			
2. Des bons de commande sont-ils systématiquement établis ?	X			
3. Si oui, ces bons de commande sont-ils a) prés numérotés ? b) établis en quantités et en valeur ? c) signés par un responsable, au vu de la demande d'achat ?	X X X			
4. Les achats courants sont-ils effectués auprès de fournisseurs dont la liste est approuvée par un responsable ?		X		
5. Cette liste est-elle régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas au-dessus du marché ?		X		
6. Y a t il un document de suivi des commandes		X		
7. Y a t il une procédure de relance des fournisseurs en retard de livraison ?		X		

Tableau 2

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Cycle :		Folio
		Achats -Fournisseurs		2/4
OBJECTIF DE CONTROLE				
Tous les biens reçus ont été commandés				
S'assurer que les marchandises et les services reçus sont conformes aux commandes quant à la quantité, et qu'ils sont enregistrés sans délais				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne :				
a) les quantités ?	X			
b) la qualité ?	X			
2. Des bons de réception sont-ils établis systématiquement	X			
3. Si oui, sont-ils				
d) prés numérotés ?	X			
e) signés par le réceptionnaire ?	X			
4. Les marchandises retournées aux fournisseurs, font-ils l'objet d'un bon de retour ?	X			
Si oui, sont-ils prés numérotés ?	X			
5. Les autres réclamations faites aux fournisseurs font-elles l'objet d'un enregistrement systématique ?	X			E

Tableau 3

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Cycle : Achats -fournisseurs		Folio 3/4
OBJECTIF DE CONTRÔLE <i>Toutes les factures reçues correspondent aux biens reçus et sont autorisées et enregistrées</i> S'assurer que les factures et les avoirs sont contrôlés avec les bons de réception ou de retour pour les quantités et la qualité, et avec les bons de commandes pour les prix et conditions de paiement ; et que ces factures sont approuvés avant d'être enregistrés dans les comptes fournisseurs et dans les comptes de charges.				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. Les factures et avoirs des fournisseurs sont-ils directement transmis au service comptable?	X			
2. Les factures fournisseurs sont elles rapprochées des bons de commande et bon de réception.	X			Ce travail est assuré par le responsable le comptable avant l'imputation et la saisie
3. Une vérification des prix et conditions de règlement est elle effectuée systématiquement sur les factures émanant des fournisseurs.	X			Lors de la mise à jour de l'échéancier de règlement
4. a) Est-ce qu'il y a un système de numérotation séquentielle factures et avoirs à la réception par le service comptable ?	X			
b) Indique-t-on la date de réception sur la facture (avoir) en même temps ?	X			
c) Les doubles de factures et avoirs sont-ils identifiés à l'aide d'un tampon « DUPLICATA » ?		X		

Tableau 3 (Suite)

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			Cycle :	Folio
			Achats -fournisseurs	3/4
5. Les factures et avoirs fournisseurs sont-ils vérifiés par le comptable pour :				Ces contrôles sont matérialisés sur les pièces
a) Les quantités, qualités, prix et conditions de paiement avec les bons de commande ?	X			
b) Les qualités et quantités avec les bons de réception ou de retour ?				
c) L'exactitude arithmétique ?	X			
d) L'imputation comptable	X			
6. Le comptable approuve-t-il les factures (appuyées des bons de commande et bons de réception) l'imputation comptable?	X			
7. L'enregistrement dans le logiciel se fait –t-il en temps réel ?		X		Hebdomadaire

Tableau 4

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Cycle : Achats -fournisseurs		Folio 4/4
OBJECTIF DE CONTRÔLE <i>Tous les achats ainsi que les produits et charges connexes sont enregistrés dans la bonne période</i> S'assurer que toutes les dettes concernant des marchandises reçues (ou retournées) sont enregistrés dans les livres, même si les factures (ou avoirs) correspondants ne sont pas encore reçus ou approuvés.				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. Le comptable reçoit-t-il toutes les informations nécessaires pour s'assurer que les marchandises reçues sont enregistrées sans que les factures correspondantes ne soient pas encore reçues	X			Dans le dossier d'achat qui est transmis au comptable signifie qu'on a déjà reçu les marchandises.
2. L'imputation comptable est-elle vérifiée systématiquement (ou par sondages)	X			Par le Gérant
4. a) Tient-on des comptes individuels fournisseurs ? b) Etablit-on une balance mensuelle fournisseurs	X	X		
7. En fin de période, la comptabilité utilise-t-elle les bons de réception non facturés et les factures en instance d'approbation pour évaluer les charges à payer ?	X			

I.2 Inventaire des points forts

Les points forts des procédures sont dégagés à partir des questionnaires de contrôle interne suivant les objectifs y afférents.

- ***Toutes les commandes sont fondées***

- Les demandes d'achat sont formalisées donc on peut apprécier son fondement.
- De plus l'utilisation de bons de commande prénumérotés entraîne une facilité dans le suivi des commandes et dans le contrôle de l'exhaustivité des commandes émises.
- La séquence des bons de commande peut être vérifiée facilement car ces documents sont prénumérotés. Leur utilisation permet de déceler les éventuels bons de commande manquants utilisés pour des actes frauduleux.

- ***Tous les biens reçus ont été commandés***

- Les marchandises reçues font toujours l'objet d'un rapprochement entre bon de commande et bon de livraison.
- L'établissement d'un bon de réception prénuméroté donne l'assurance sur le contrôle de l'entrée des marchandises en magasin

- ***Toutes les factures reçues correspondent aux biens reçus et sont autorisées et enregistrées***

- Les factures sont transmises directement au comptable, cela permet un traitement rapide des factures.
- Le rapprochement entre facture, et bon de réception permet de s'assurer que les factures reçues correspondent réellement aux marchandises commandées.
- Le contrôle de CUT-OFF pour le respect du principe de séparation des exercices devient facile car le dossier d'achat est transmis systématiquement au comptable après la prise en stock.

Dans ce cas, on détecte facilement les marchandises reçues à la fin de l'exercice sans que les factures correspondantes ne soient pas reçues ou inversement, les factures reçues sans que les marchandises y afférentes soient reçues .

I.3 Inventaire des points faibles

- ***Toutes les commandes sont fondées***
 - Aucune liste des fournisseurs agréés n'est consultée avant la passation des commandes.
- ***Toutes les factures reçues correspondent aux biens reçus et sont autorisées et enregistrées***
 - La mention : « ORIGINALE » ou « DUPLICATA » n'est pas apposée systématiquement sur la facture.
 - La prise en charges des factures, ainsi que l'enregistrement des stocks se font hebdomadairement.
 - Absence d'un dossier d'achat.

I.4 Analyse des points faibles

Le contrôle interne est important pour une entreprise car l'utilisation d'un système de contrôle interne inappropriée peut amener d'une part, au non-respect des politiques et procédures visant à atteindre les objectifs visés par l'entreprise, et d'autre part, à la non fiabilité des registres comptables utilisés par les dirigeants dans le cadre de la prise de décision.

Pour la société MAD INFO, cette importance sera reflétée par les conséquences des faiblesses des procédures actuelles de la Société.

D'abord, l'absence d'une liste des fournisseurs agréés a entraîné des risques non négligeables pour la société : l'augmentation du coût d'achat du fait d'un choix de fournisseur dont le prix offert n'a pas été compétitif ; et l'achat des biens dont la qualité peut laisser à désirer engendre un coût de service après vente et un coût d'entretien supplémentaire.

Pour illustrer tout ce que nous venons de dire, prenons l'exemple suivant : pour les micro-ordinateurs Peintium IV de marque HP MAD INFO les achètent auprès d'un importateur habituel. Or, récemment, le Gérant se rend compte qu'un autre importateur peut offrir un meilleur prix pour ces mêmes micro-ordinateurs.

Ensuite, l'absence de suivi des commandes fermes qui ne permet pas à la société de faire une relance à temps auprès du fournisseurs en cas de retard de livraison pour éviter une éventuelle rupture de stocks entraînant la perte de clientèle donc un manque à gagner.

Enfin, la confusion entre facture originale et les autres exemplaires peut entraîné la comptabilisation d'une facture en deux ou plusieurs fois, le paiement d'une facture en deux ou plusieurs fois engendre un dédoublement ou plus des sorties de fonds, et la comptabilisation et/ou le paiement d'une facture en deux ou plusieurs fois entraîne ce que l'on appelle « double emplois » en comptabilité.

Nous avons pu analyser la procédure au niveau du cycle Achats en dégagant ses points forts ainsi que ses points faibles et les risques liés aux faiblesses de la procédure.

L'analyse au niveau du cycle Stocks complétera notre étude.

CHAPITRE II

CYCLE STOCKS

Le présent chapitre essaiera d'analyser la procédure au niveau du cycle Stocks de la Société MAD INFO à travers les sections suivantes :

- Première section : Description de la procédure actuelle.
- Deuxième section : Analyse de la procédure actuelle.

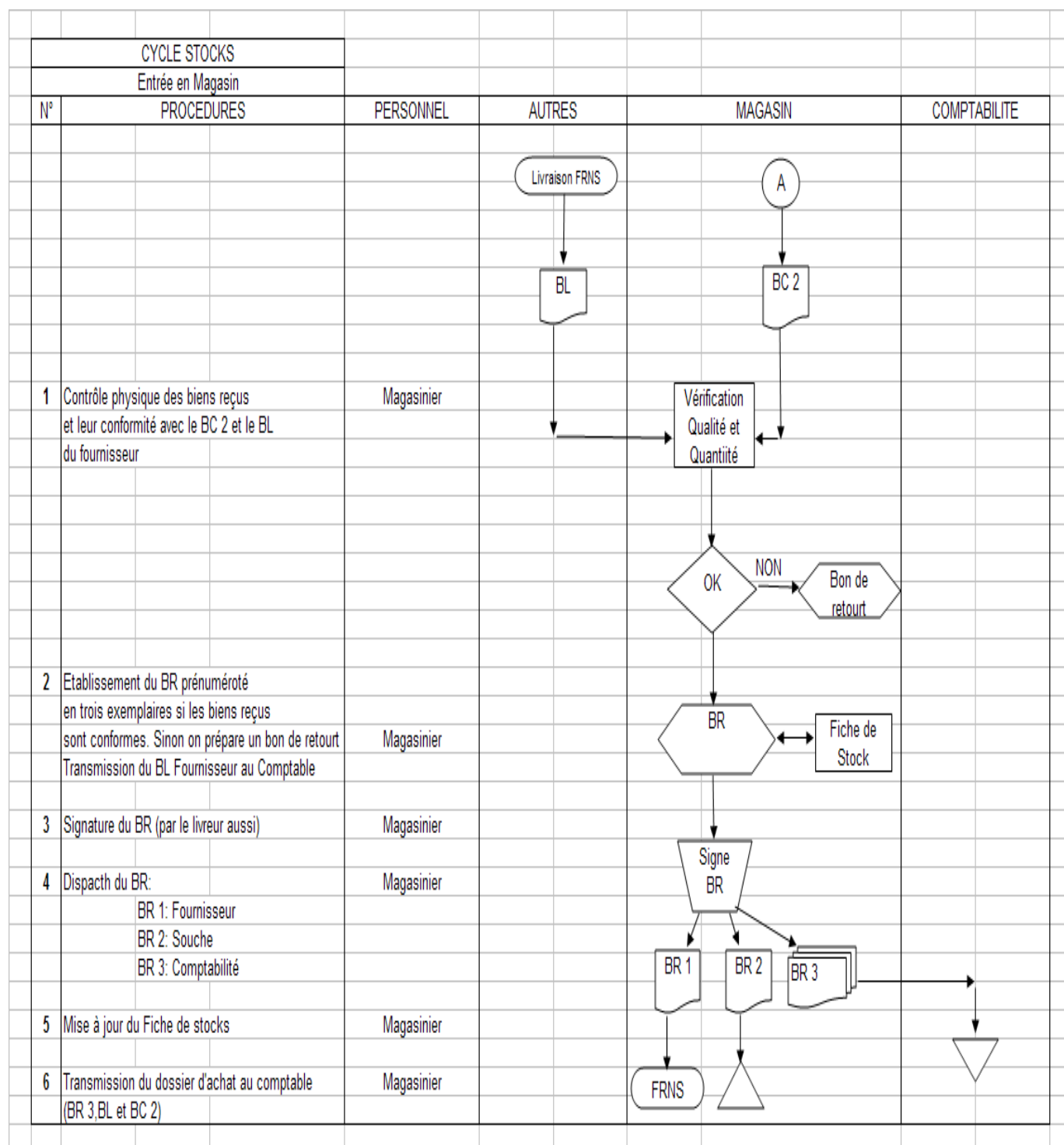
SECTION I: DESCRIPTIONS DE LA PROCEDURE ACTUELLE

I.1 Diagrammes de circulation des documents

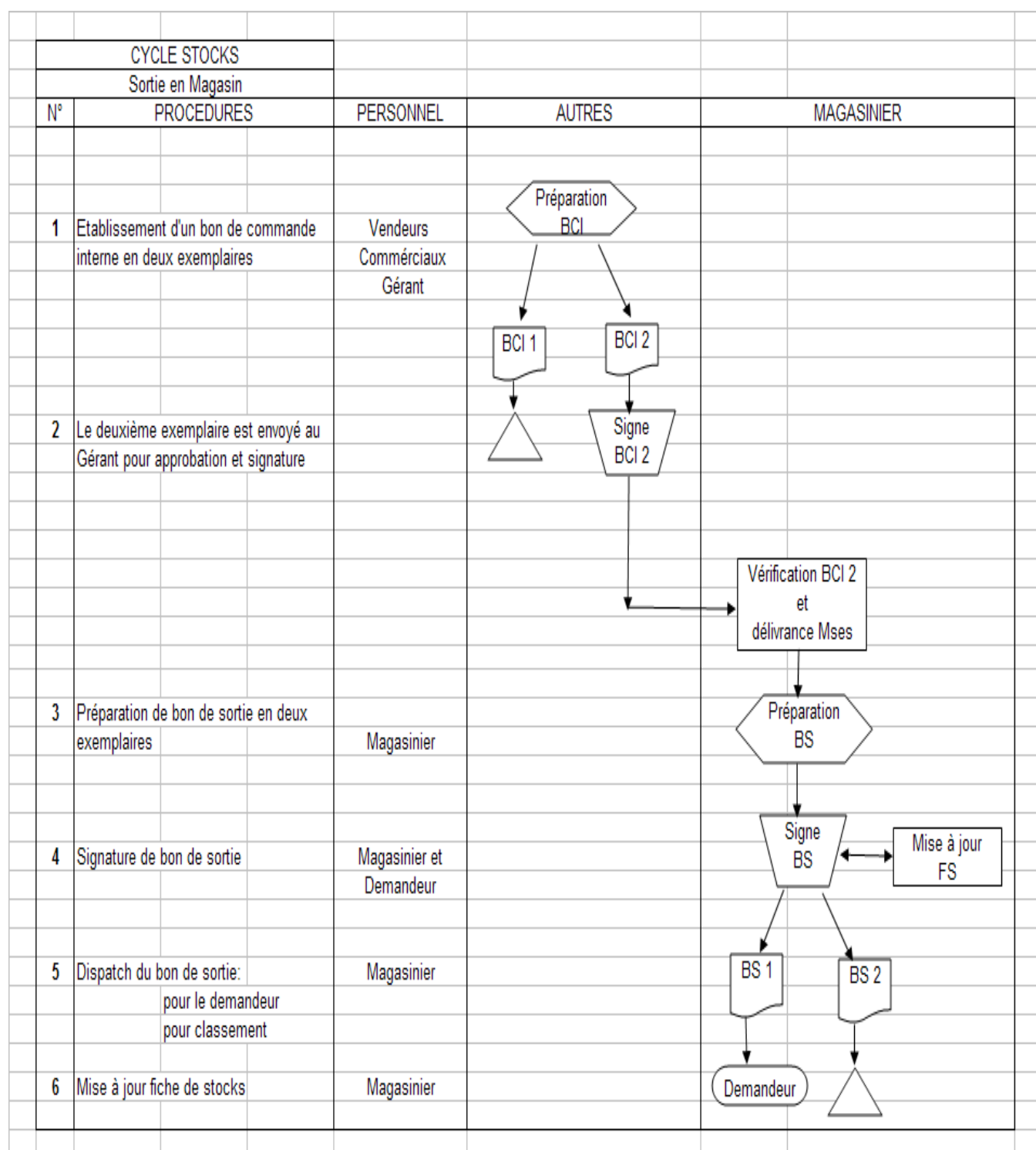
Certains aspects de contrôle interne étant couverts dans les cycles achats pour le cas de MAD INFO, il présente une grande importance qui nécessite une attention particulière.

Les procédures seront décrites à travers les trois phases ci-après :

- Entrée en Magasin ;
- Sortie de Magasin ;
- Inventaire physique.

Schéma 6 : Diagramme de circulation des documents Entrées en Magasin

Source: MAD INFO, novembre 2006.

Schéma 7 : Diagramme de circulation des documents Sorties en Magasin

Source: MAD INFO, novembre 2006.

I.2 Interprétations

Entrée en magasin

Les marchandises sont accompagnées des bons de livraison lors de leur arrivée. Le Magasinier se charge de leur réception. Ce dernier procède à la vérification qualitative et quantitative des marchandises à partir du bon de livraison et le deuxième exemplaire du bon de commande.

Si la livraison est conforme à la commande, le Magasinier appose la mention « REÇU CONFORME A LA COMMANDE » sur le bon de livraison et établit un « bon de réception » en trois exemplaires (signé par lui et le livreur) : le premier exemplaire pour le fournisseur, le deuxième exemplaire pour souche et le troisième exemplaire pour le comptable.

Par contre si la livraison ne correspond pas à la commande :

Le Magasinier contacte le fournisseur pour lui annoncer la non-conformité de la livraison par rapport à la commande après avoir apposé la mention « LIVRAISON REFUSEE – MARCHANDISES NON CONFORMES A LA COMMANDE » accompagné d'un bon de retour prénuméroté.

Le Magasinier met à jour la fiche de stocks et transmet le dossier d'achat au comptable.

Sortie de magasin

Les vendeurs ou les commerciaux ou le Gérant établissent un bon de commande interne sur un papier de manifold en deux exemplaires. Un exemplaire de bon de commande interne est envoyé au Gérant pour approbation et signature.

Le bon de commande interne est ensuite envoyé au Magasinier pour traitement et livraison.

Le Magasinier vérifie les mentions inscrites dans le bon de commande interne et délivre les marchandises. Il établit par la suite un bon de sortie sur un papier du manifold en deux exemplaires, le signe et le fait signer par l'utilisateur pour matérialiser la sortie.

Il délivre un exemplaire à l'utilisateur et classe l'autre exemplaire du bon de sortie.

Le Magasinier met à jour la fiche de stocks.

Inventaire physique et valorisation

- Des tests de comptages physiques réguliers et l'inventaire physique annuel sont assurés par le magasinier.

Nous avons pu prendre connaissance de la procédure de la Société dans la première section, nous pouvons donc, dans la deuxième section, analyser la procédure existante pour dégager, à la fin, ses forces, ses faiblesses et les risques liés aux faiblesses.

SECTION II: ANALYSE DE LA PROCEDURE ACTUELLE

I.1 Les questionnaires de contrôle interne

Ce sont des questionnaires fermés, c'est à dire qu'ils sont conçus de telle sorte que les réponses positives traduisent les points forts du système tandis que les réponses négatives correspondent aux points faibles. Ils sont adressés au Gérant de la société.

Tableau 5

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE	Cycle : Stocks		Folio 1/3
OBJECTIF DE CONTRÔLE <i>Tous les mouvements de stocks sont suivis, enregistrés, protégés et appartiennent à l'entreprise</i> <i>Tous les stocks sont bien identifiés et protégés</i> S'assurer que les procédures mises en place dans l'entreprise permettent : <ul style="list-style-type: none"> a) une saisie exhaustive des mouvements physiques de stocks qui lui appartiennent ; b) une protection suffisante des stocks. 			
QUESTIONS	OUI	NON	N/A
Gestion des stocks			
1. Les mouvements de stocks suivants sont-ils saisis sur des documents standard propres à l'entreprise	X		
2. Sont –ils pré numérotés?	X		
3. Tous les mouvements de stocks font-ils l'objet d'un inventaire permanent	X		
Contrôle physique			
4. Les conditions de stockage permettent-elles d'éviter : a) la détérioration des stocks ? b) l'accès de personnes non autorisées ?	X	X	
5. les stocks sont-ils comptés physiquement au moins une fois par an	X		
6. Si l'inventaire est exécuté en une seule fois les procédures d'inventaire sont-elles correctement établies.		X	
7. Les comptages sont-ils comparés indépendamment avec les fiches de stocks	X		
8. Les stocks sont-ils couverts par une assurance adéquate contre les risques des pertes : a) le feu b) le vol c) les calamités naturelles ou autres risques		X X X	Dispositif de sécurité insuffisant

Tableau 6

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Section : Stocks		Folio 2/3
<p>OBJECTIF DE CONTRÔLE</p> <p><i>Les stocks sont correctement valorisés</i></p> <p>S'assurer que les coûts imputés aux stocks sont déterminés avec précisions.</p>				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. Les fiches de stocks tenues par le magasinier fait ressortir la valeur des stocks.		X		En quantité seulement.
2. Les prix de revient imputés aux stocks comprennent-ils : a) les charges directes ? b) les charges indirectes?	X X			Les charges indirectes incorporées dans les stocks sont : salaires des personnels administratifs, dépenses en carburants.
3. Les charges imputées sont-elles rapprochées de la comptabilité générale ?	X			

Tableau 7

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE		Section :		Folio
		Stocks		3/3
OBJECTIFS DE CONTROLE				
S'assurer que les procédures mises en place dans l'entreprise permettent une identification précise des stocks à déprécier.				
QUESTIONS	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
1. La politique de dépréciation des stocks couvre-t-elle :				
a) la rotation lente ?	X			
b) les produits en mauvais état ?	X			
2. Le système de tenue de fiches de stocks permet-il de faire apparaître les stocks à écoulement lent ?	X			
3. Les marchandises en mauvais état ou inutilisables sont-elles régulièrement identifiées ?	X			

I.2 Inventaire des points forts

- ***Tous les mouvements de stocks sont suivis, enregistrés, protégés et appartiennent à l'entreprise***
 - Les réceptions sont saisis sur de document standard qui n'est autre que le bon de réception. L'établissement d'un bon de réception numéroté donne l'assurance sur le contrôle de l'entrée des marchandises en magasin.
 - La tenue des fiches de stocks permet de connaître les entrées, les sorties, les existant en stock.
- ***Tous les stocks sont bien identifiés et protégés***
 - La réalisation de comptages réguliers des stocks permet de contrôler et de voir l'état de stocks. Elle diminue le risque de détournements des biens.

Le rapprochement entre les stocks physiques et stocks théoriques assure une protection du patrimoine de la société.

I.3 Inventaire des points faibles

- ***Tous les stocks font l'objet d'un contrôle comptable adéquat***

Une seule personne s'occupe de la tenue des fiches de stocks et de la garde des marchandises au magasin.

- ***Tous les stocks sont bien identifiés et protégés***
 - La société ne prévoit pas de règle d'accès aux stocks.
 - L'absence de comptabilité matière (inventaire permanent).
 - La procédure d'inventaire des stocks n'existe pas.

I.4 Analyse des faiblesses au niveau du cycle Stocks

Comme on a déjà vu dans les analyses des faiblesses au niveau du cycle Achats l'importance du contrôle interne est au niveau d'une entreprise est aussi considérable.

En effet, l'utilisation d'un système de contrôle interne inappropriée peut conduire d'abord, au non-respect des politiques et procédures visant à atteindre les objectifs visés par la dite entreprise, ensuite, à la non fiabilité des informations comptables qui en sont découlées.

Cette importance est illustrée par les conséquences des faiblesses des procédures actuelles de la Société.

- ***Tous les stocks font l'objet d'un contrôle comptable adéquat***

- La non séparation des fonctions de suivi des mouvements des stocks et de la conservation des stocks favorise le risque de dissimulation des détournements dans les fiches de stocks.

- ***Tous les stocks sont bien identifiés et protégés***

- L'inexistence de règle d'accès aux stocks facilite les entrées des personnes non autorisées dans le magasin. Elle augmente le risque de détournements des biens, de vol et de remplacement d'un bien par un autre de qualité inférieure. Tout cela pourrait engendrer un coût supplémentaire pour la Société.
- La non formalisation de la procédure d'inventaire ne permet pas de s'assurer de la fiabilité du résultat des inventaires et ainsi de la valeur réelle des stocks.
- L'absence de système d'inventaire permanent ne permet pas à MAD INFO de savoir à tout moment la valeur de ses stocks. A noter que, grâce au système d'inventaire permanent on peut savoir à tout moment non seulement la valeur du stock mais aussi le coût des marchandises vendues qui est un indicateur clés de la performance d'une entreprise.

Dans la deuxième partie, nous avons pu analyser la procédure du contrôle interne de la Société MAD INFO en faisant la description de l'existant ainsi que l'évaluation de celui-ci.

A partir de cette analyse, nous pouvons dégager les points forts et les points faibles des procédures existantes, et les risques liés aux faiblesses.

TROISIEME PARTIE:

RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS D'ACTION

Suite à notre analyse, cette troisième partie relatara les propositions d'amélioration de la structure organisationnelle et les procédures administratives et comptables au niveau du cycle Achats et du cycle Stocks sans oublier les impacts et les limites de nos propositions.

CHAPITRE 1

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le présent chapitre essaiera de proposer des recommandations sur la structure organisationnelle de la Société MAD INFO à travers les sections suivantes :

- Première section : Création de nouvelle fonction et séparations des fonctions incompatibles.
- Deuxième section : Nouvelle structure organisationnelle.

SECTION 1: CREATION DE NOUVELLE FONCTION ET SEPARATION DES FONCTIONS INCOMPATIBLES

1.1 Création de nouvelle fonction

En plus de la saisie de la prise en charge des factures, la prise en compte des entrées en stock dans un logiciel gestion de stocks devrait être effectué par le comptable. L'état de stock issu du logiciel gestion de stock et celui du fiche de stock tenu par le magasinier devrait être comparé afin de détecter d'éventuelles irrégularités.

1.2. Séparation des fonctions incompatibles

Il est nécessaire de préciser l'importance de la séparation des fonctions incompatibles qui est l'un des éléments de base d'un bon système de contrôle interne.

«La règle de la séparation des fonctions incompatibles consiste à attribuer à des personnes ou à des services distincts des fonctions qui, si elles étaient accomplies

par la même personne ou le même service, favoriseraient les risques d'erreur ou de fraude.»¹

Les fonctions incompatibles rencontrées au cours de l'analyse de l'existant sont :

la garde des articles en magasin et la tenue des fiches de stocks.

Autrement dit, séparer les fonctions incompatibles signifie que la responsabilité d'une opération dans toutes ses phases ne doit pas être confiée à une personne. La participation de plusieurs personnes dans une même opération permet la détection des erreurs et diminue les risques de fraude.

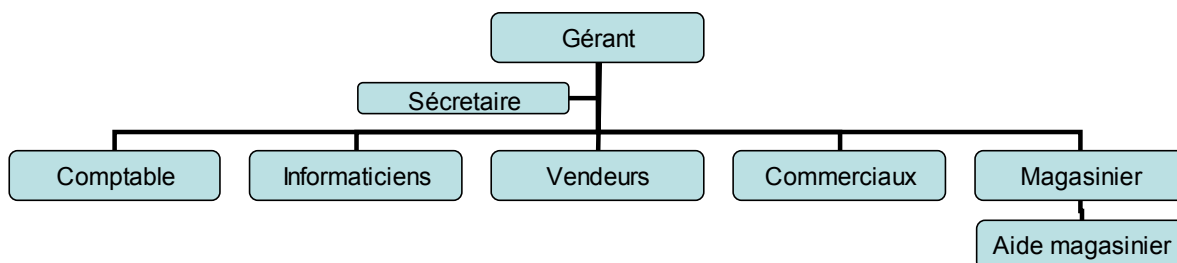
Les fonctions incompatibles suivantes ont été mentionnées dans la section précédente : la personne qui garde les articles en magasin ne doit pas s'occuper en même temps de la tenue et de la mise à jour des fiches de stocks.

Compte tenu de tout cela, il est nécessaire de recruter un aide magasinier qui doit s'occuper de la tenue des fiches de stocks et aider le magasinier dans l'accomplissement de sa fonction. Dans ce cas, la Société doit modifier son organigramme.

SECTION 2: NOUVELLE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

2.1 Organigramme

Schéma 8 : Nouvel organigramme



¹ **CHEVALIER (D), HOULE (Y)** : L'expert-comptable et la mission de vérification.

2.2 Interprétation

Ainsi sous la responsabilité du gérant, il y a un comptable, deux informaticiens, trois vendeurs, deux commerciaux, un magasinier et un secrétaire. Quant au magasinier, il a désormais un aide magasinier sous sa responsabilité.

L'amélioration de la structure organisationnelle que nous avons vue dans le premier chapitre n'est pas suffisante. Ainsi dans le deuxième chapitre nous allons voir les recommandations au niveau des procédures administrative et comptable

CHAPITRE 2

PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET

COMPTABLES

Le présent chapitre essaiera de proposer des recommandations sur les procédures administratives et comptables de la Société MAD INFO au niveau du cycle Achats et au niveau du cycle Stocks.

SECTION 1: RECOMMANDATIONS ET PROCEDURES A METTRE

EN PLACE SUR LE CYCLE ACHATS

1.1 Recommandations

- ***Toutes les commandes sont fondées***
 - Concernant le choix de fournisseurs : procéder pour tout achat supérieure à 200 000 Ariary une comparaison de prix, de condition de paiement et règlement à partir d'une liste de fournisseur à jour afin d'obtenir une offre plus avantageuse.
 - Concernant le suivi des achats sur commande ferme la société doit mettre en place un tableau simplifié lui permettant de savoir la situation de la commande.

A ce titre nous proposons le tableau suivant :

- ***Toutes les factures reçues correspondent aux biens reçus et sont autorisées et enregistrées***

- Apposer systématiquement la mention « ORIGINALE » ou « DUPLICATA » sur la facture afin de réduire le risque de double paiement ou double enregistrement.
- Procéder à l'enregistrement journalier des factures et de la prise en stocks des entrées.

1.2 Procédures administratives et comptables

Compte tenu des recommandations proposées il est nécessaire de présenter une nouvelle procédure :

- Passation des commandes,
- Réception des marchandises,
- Enregistrement des factures.

1.2.1 Diagrammes de circulations des documents

Nous allons présenter la nouvelle procédure à l'aide des diagrammes de circulations des documents.

Schéma 9: Diagramme de circulations des documents Passation des commandes

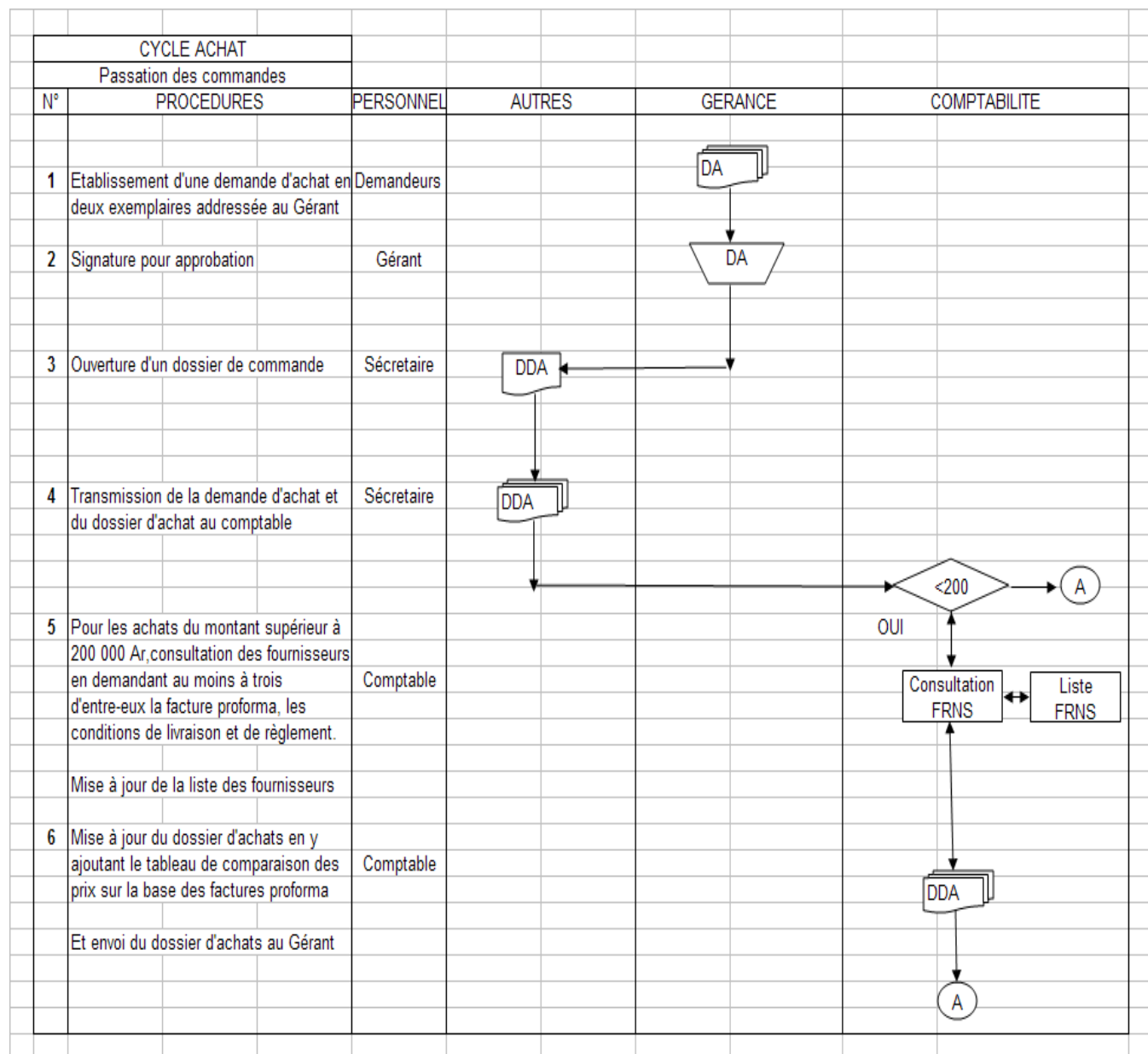


Schéma 9: Diagramme de circulations des documents Passation des commandes (Suite)

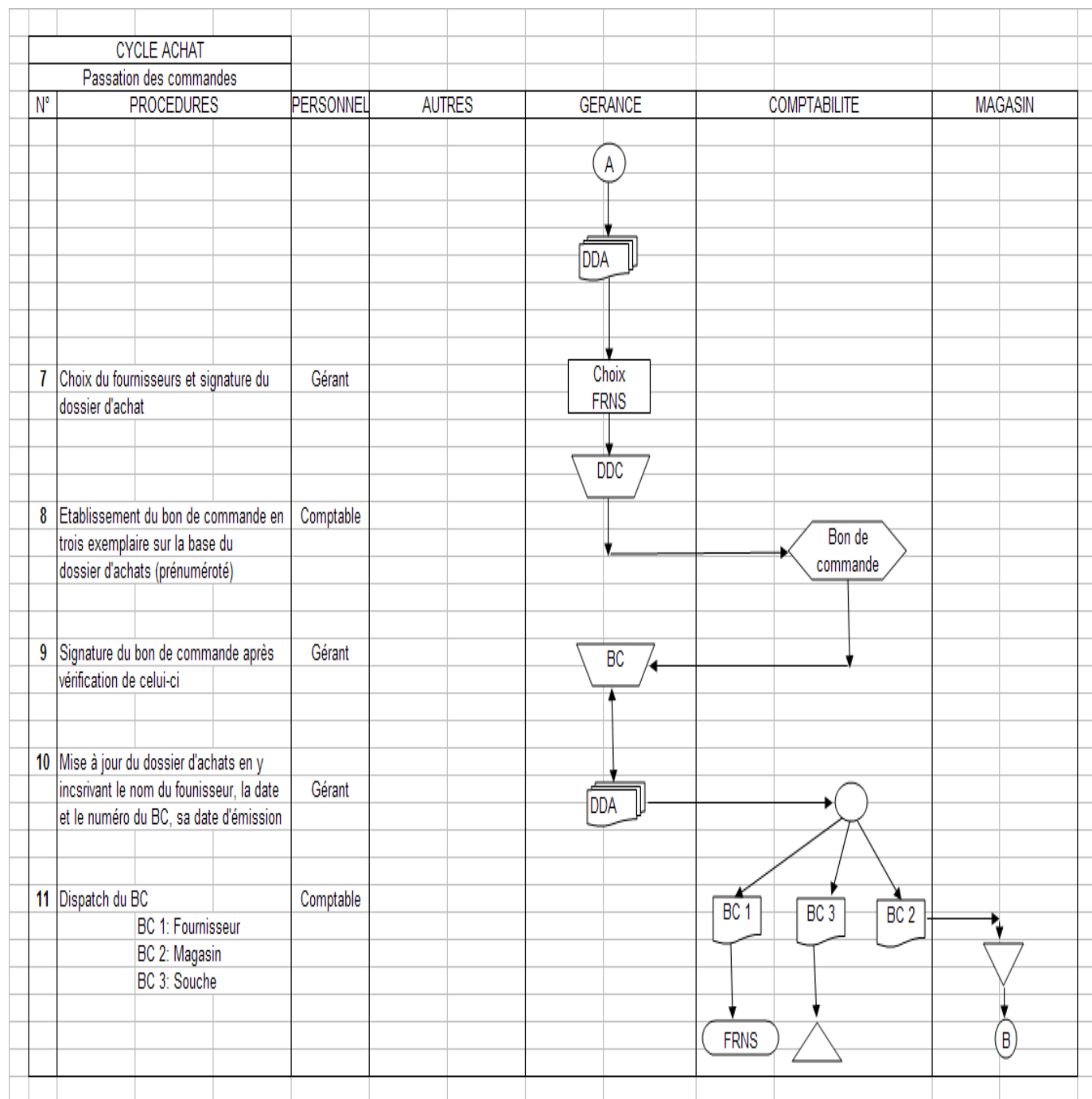


Schéma 10: Diagramme de circulations des documents Réception des marchandises

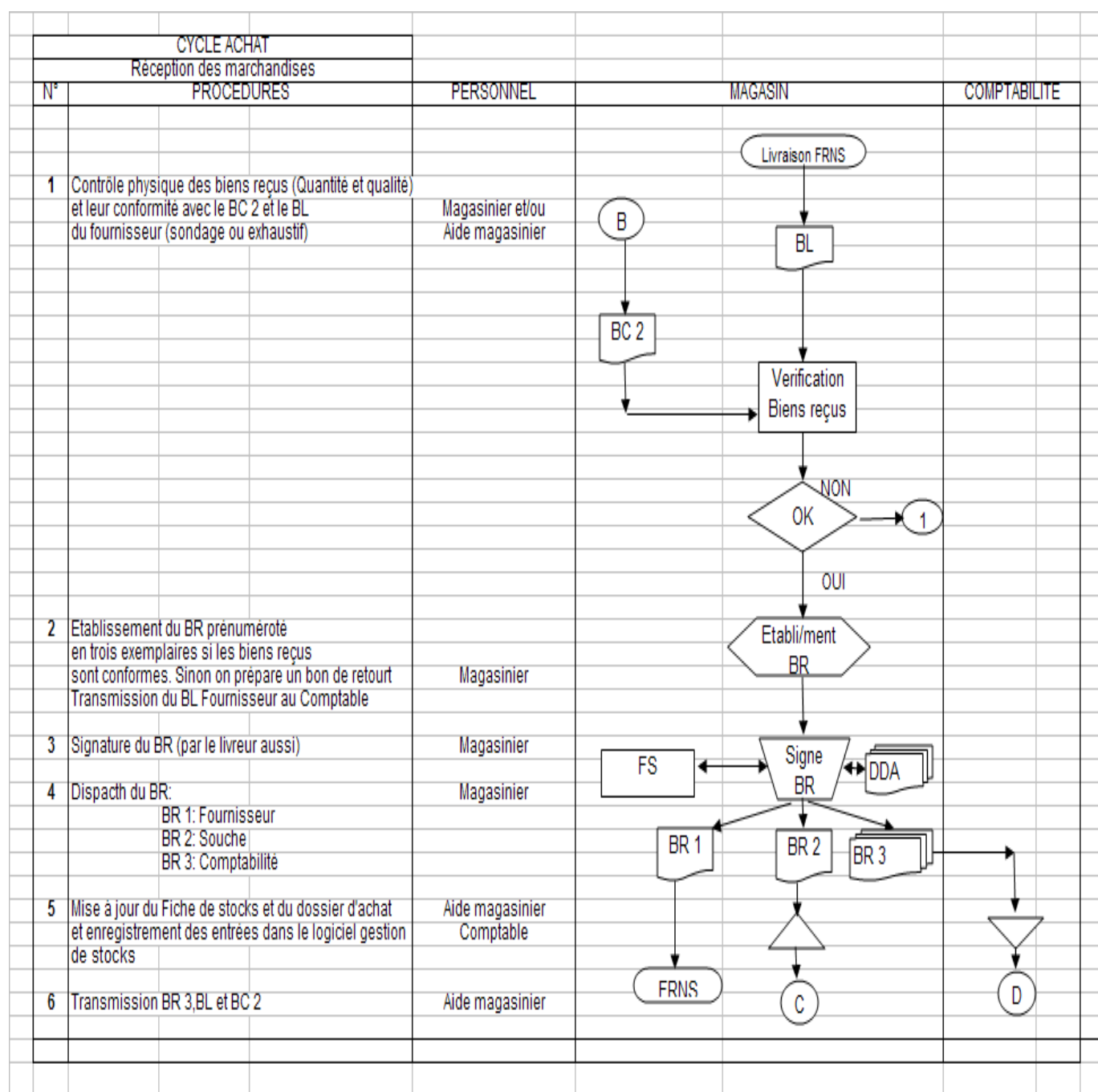
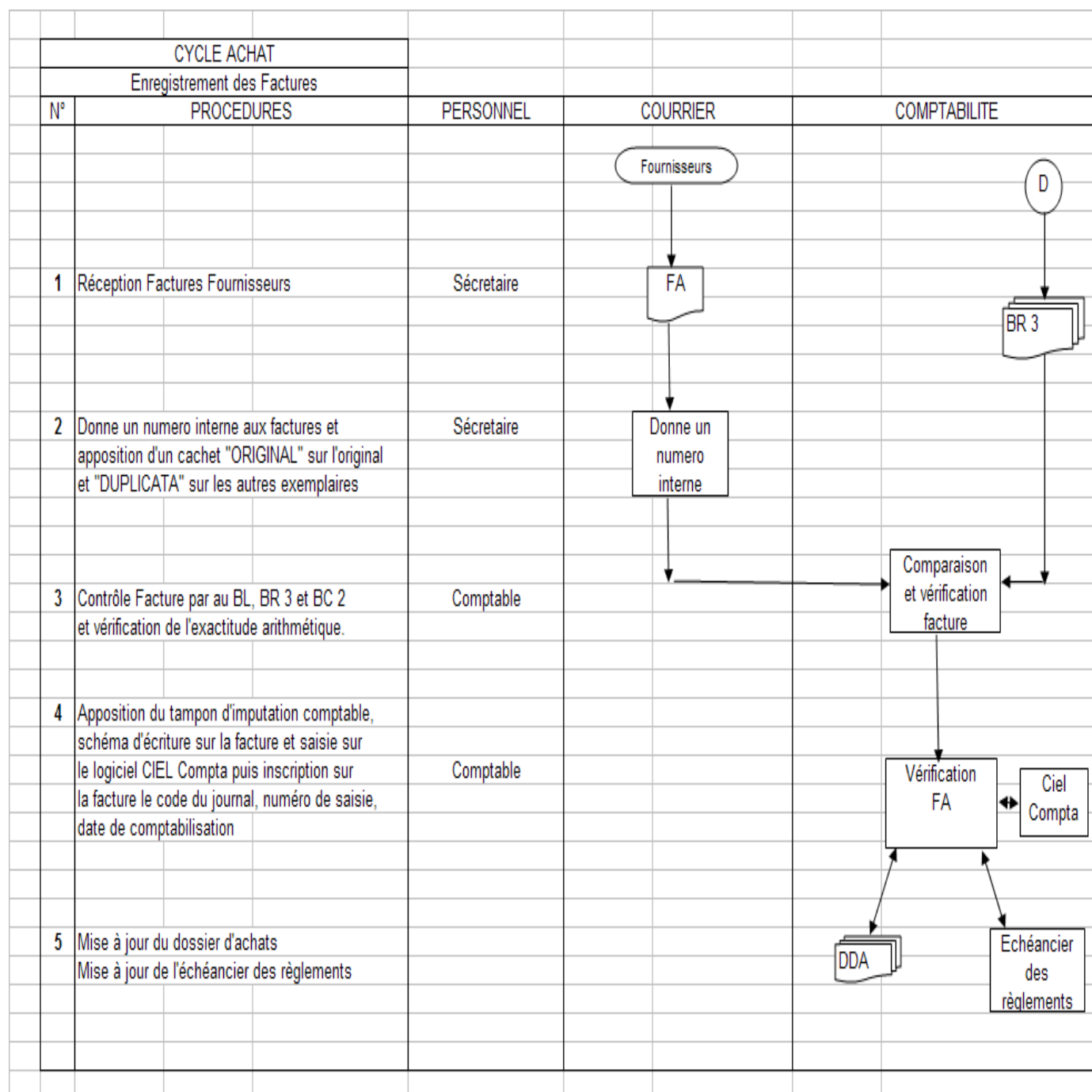


Schéma 11: Diagramme de circulations des documents Enregistrement des factures



1.2.2 Interprétations**Passation des commandes**

Opérations	Intervenants	Documents utilisés
- Etablissement d'une demande d'achat en deux exemplaires adressés au Gérant en y mentionnant la désignation des articles à demander, le délai de livraison souhaité.	Demandeurs	Demande d'achat
- Signature de la demande d'achat.	Gérant	Demande d'achat
- Ouverture d'un dossier d'achat en y inscrivant : la date et le numéro de la demande d'achats ; la désignation des articles demandée ; et le délais de livraison souhaité par le demandeur.	Secrétaire	Demande d'achat
- Transmission du dossier d'achat et de la demande d'achat au comptable	Secrétaire	Dossier d'achat et Demande d'achats
- Consultation de prix en demandant auprès de trois fournisseurs au moins les factures proforma, les conditions de livraison et de règlement (pour les achats du montant dépassant 200 000 Ariary) - Mise à jour de la liste des fournisseurs	Comptable	Liste des fournisseurs, Dossier d'achat et Demande d'achat
- Mise à jour du dossier d'achat en y ajoutant le tableau comparatif des prix des fournisseurs. - Et envoi du dossier d'achat et de la demande d'achat au Gérant.	Comptable	Factures proforma
- Choix du fournisseur et signature du tableau dossier d'achat en y mentionnant en rouge le nom du fournisseur choisi, puis remise au comptable	Gérant	Dossier d'achat, factures proforma
- Remplissage du BC préimprimé et prénuméroté en 3 exemplaires.	Comptable	Dossier d'achat, facture proforma
- Vérification de la conformité des informations	Gérant	Dossier d'achat,

Opérations	Intervenants	Documents utilisés
<p>dans le BC avec la Demande d'achat et le dossier d'achat ainsi que le calcul arithmétique du BC.</p> <p>- Signature du BC pour preuve de contrôle et pour approbation.</p>		Factures proforma, DA, BC préimprimé et prénuméroté
<p>- Mise à jour du dossier d'achat en y ajoutant le numéro et la date du BC.</p>	Comptable	BC
<p>- Dispatch du BC : le premier exemplaire pour le fournisseur, le deuxième pour le comptable et le troisième pour souche.</p>	Comptable	BC

Réception des marchandises

Opérations	Intervenants	Documents utilisés
<ul style="list-style-type: none"> - Réception, comptage physique et contrôle de la qualité des biens reçus. - Rapprochement avec le BL fournisseurs - Rapprochement BL avec le BC 2 	Magasinier et/ou aide magasinier	BL, BC 2
<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement d'un BR pré imprimé et pré numéroté avec la mention « reçu conforme à la commande » en trois exemplaires si les biens reçus sont conformes à la commande, sinon le magasinier prépare un bon de retour. 	Magasinier	
<ul style="list-style-type: none"> - Signature du BL et du BR 	Magasinier	BL, BR
<ul style="list-style-type: none"> - Dispatch du BR : <ul style="list-style-type: none"> o un exemplaire remis au fournisseur o un exemplaire est conservé dans la souche auprès du magasinier o le troisième est envoyé au comptable 	Aide magasinier	BL, BR
<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement de l'entrée sur la fiche de stocks. - Mise à jour du dossier d'achat en y ajoutant la date et le numéro du BR et du BL fournisseur. 	Aide magasinier Aide magasinier	BL, BR

Enregistrement de la facture

Opérations	Intervenants	Documents utilisés
- Réception de la facture	Secrétaire	e
- Apposition d'un cachet « ORIGINAL » sur l'original et « DUPLICATA » sur les autres exemplaires. - Attribution d'un numéro interne à la facture	Secrétaire	Facture
- Vérification de l'exactitude arithmétique de la facture - Rapprochement de la facture avec le BC 2, BR 3 et le BL avant d'y mettre son nom et sa signature pour matérialiser le contrôle - Mise à jour du registre des commandes	Comptable	Facture Facture, BR, BL, BC Facture, BR, BL, BC, Registre des commandes
- Apposition de sa signature et du tampon d'imputation comptable ainsi que le schéma d'écriture sur la facture - Enregistrement de la facture dans le logiciel CIEL COMPTA et inscription sur la facture : le code du journal, les numéros de saisies, la date de comptabilisation - Enregistrement des entrées en stocks dans le logiciel Gestion des stocks	Comptable	Facture, BR, BL, BC
- Mise à jour du dossier d'achat et l'échéancier des règlements	Comptables	Facture

Dans cette première Section nous avons pu proposer des recommandations sur le cycle Achats suite aux points faibles constatés au niveau de ce cycle. D'où la nécessité d'apporter aussi des propositions au niveau du cycle Stocks car il y a aussi des faiblesses constatées au niveau de ce cycle.

SECTION 2: RECOMMANDATIONS ET PROCEDURES A METTRE EN PLACE SUR LE CYCLE STOCKS

2.1 Recommandations

- ***Tous les stocks font l'objet d'un contrôle comptable adéquat***

Attribuer à deux personnes distinctes la conservation et le suivi comptable des stocks

- ***Tous les stocks sont bien identifiés et protégés***

- La société doit limiter les personnes pouvant entrer au magasin de stockage. Nous recommandons à la société d'employer le système de « double clé » c'est-à-dire le magasin est sécurisé par deux serrures, une clé est détenue par le gérant, l'autre par le magasinier.
- Prévoir une procédure d'inventaire bien défini pour s'assurer de la fiabilité du résultat d'inventaire.
- Mettre en place un système d'inventaire permanent. Pour cela, il faut tenir des registres d'inventaire informatisés ou manuscrits. Dans ce dernier cas, la Société doit tenir des fiches d'inventaire semblables à celle illustrée ci-dessous pour chaque article en magasin.

Schéma 12: Fiche d'inventaire

[illegible]

Sur la fiche d'inventaire ci-dessus, on utilise la méthode coût unitaire moyen pondéré (CMUP).

2.2 Procédures administratives et comptables

Dans l'analyse de la procédure administrative et comptable au niveau du cycle Stocks nous avons pu constater certaines faiblesses à savoir l'absence de procédure d'inventaire.

Inventaire tournant (mensuel)

- Comptage des articles par une personne autre que le Magasinier et l'Aide magasinier (l'informaticien par exemple) mais en sa présence.
- Inscription du résultat dans la fiche de stocks et signature de celle-ci par le Magasinier et le compteur.
- Comparaison de la fiche de stocks avec la fiche de stocks.

- S'il existe un écart, il faut rechercher son origine (par le magasinier) et la décision de régularisation revient au Gérant.

Inventaire de fin d'année

Instructions d'inventaire

L'inventaire physique annuel doit faire l'objet d'instructions portant sur :

- Le but et l'importance de l'inventaire.
- La date et la durée précises de l'inventaire.
- Le lieu d'inventaire.
- Les stocks à inventorier.
- Le nom des personnes affectées à l'inventaire et leurs responsabilités.
- Les méthodes de comptage et l'enregistrement des quantités.

Procédure préalable a l'inventaire

Toutes les fiches de stocks doivent être mises à jour et arrêtées au moment de l'inventaire.

Chaque article en stocks doit être rangé et étiqueté par le biais d'une fiche de comptage à trois volets pré numérotés sur laquelle le code de l'article est affiché. Le Magasinier et le Responsable d'inventaire vérifieront ce rangement et cet étiquetage afin de s'assurer l'étiquetage correct de tous les articles.

Procédure d'inventaire

- Le premier comptage

La première équipe procède :

- Au comptage : elle part d'un bout du magasin à l'autre c'est-à-dire par zone géographique en comptant au passage tous les articles.
- A l'inscription : la quantité trouvée au magasin et l'unité de valeur sur le volet de la fiche de comptage «PREMIER COMPTAGE» doivent être inscrites.

- A l'apposition. Le nom du compteur doit être apposé dans la rubrique «COMPTE PAR».

Le Chef de file s'occupe :

- Du remplissage des autres rubriques :
- De la consignation des articles en mauvais état dans la rubrique « OBSERVATION » ;
- Du placement des stocks en mauvais état dans un lieu isolé du magasin et des aires de comptage.
- De l'apposition du visa sur le résultat du premier comptage.
- De la remise du volet «PREMIER COMPTAGE» au Secrétariat d'inventaire.

Le Secrétaire d'inventaire s'occupe :

- Du ramassage de tous les volets qui correspondent au premier comptage.
- Du contrôle de la séquence des volets (exhaustivité).

- Le deuxième comptage

La deuxième équipe procède :

- Au comptage de tous les articles du lieu qui lui a été assigné, en partant d'un bout du magasin.
- A l'inscription de la quantité trouvée au magasin et de l'unité de valeur sur le volet de la fiche de comptage « DEUXIEME COMPTAGE » .
- A l'apposition du nom du compteur ou de son Chef de file sous la rubrique « COMPTE PAR ».

Le Chef de file :

- Remplit les autres rubriques :
 - Consignation des articles en mauvais état sous la rubrique « OBSERVATION » ;
 - Placement des stocks en mauvais état dans un lieu isolé du magasin et des aires de comptage.
- Appose le visa sur le résultat du premier comptage.
- Remet le volet « DEUXIEME COMPTAGE » au Secrétariat d'inventaire

Le Secrétaire d'inventaire :

- Ramasse tous les volets correspondant au deuxième comptage.
- Contrôle la séquence des volets (exhaustivité).

Le Responsable d'inventaire :

- Vérifie et s'assure que seul le premier volet de la fiche de comptage reste sur les casiers de stockage des articles.
 - Vérifie la séquence des deux volets (exhaustivité).
- La centralisation du résultat

En fin de chaque comptage, les chefs de file :

- Apposent leur visa sur les volets d'inventaire.
- Remettent les volets d'inventaire au secrétaire d'inventaire.

Le Secrétaire d'inventaire et le Responsable d'inventaire :

- Transcrivent les résultats des comptages sur une feuille de contrôle récapitulative d'inventaire par magasin.
- Contrôlent la séquence des numéros des fiches de comptage.

La transcription du résultat de comptage sur les feuilles récapitulatives d'inventaire est faite pour faciliter le rapprochement avec les stocks comptables.

- Analyse des écarts entre les résultats des deux comptages

En cas de différence entre les résultats des deux comptages, le Responsable d'inventaire procède :

- A la vérification si l'écart est dû à une erreur de report des résultats d'inventaire,
 - Correction des erreurs et des changements quelconques ;
 - Approbation de la correction par le Gérant.
- A la vérification si l'écart est dû à une erreur de comptage,
 - Constatation de la significativité de l'écart entre les deux comptages ;
 - Réalisation d'un troisième comptage.
- A l'approbation de visa sur les volets d'inventaire.

Les fiches de stocks doivent être ajustées avec les quantités validées par l'inventaire physique. Les causes d'écart recherchées doivent être notées sur les fiches concernées après l'établissement d'un bon de réception de régularisation ou d'un bon de sortie de régularisation.

Un état de stocks est établi à l'issue de cet inventaire par le Magasinier à partir des feuilles de comptage.

Cet état de stocks doit être signé par le Gérant.

Dans le premier et deuxième chapitre, nous avons proposé des recommandations suite aux points faibles constatés. Il est important d'analyser les impacts de nos propositions ainsi que ses limites.

CHAPITRE 3

IMPACTS ET LIMITES DE NOS PROPOSITIONS

Le présent chapitre essaiera d'analyser la pertinence de nos propositions à travers les sections suivantes :

- Section I : Impacts de nos propositions
- Section II : Limites de nos propositions

SECTION 1 IMPACTS DE NOS PROPOSITIONS

Nous allons étudier les impacts de nos propositions sur le plan opérationnel, sur la qualité de l'information financière ; et sur le plan social.

1.1. Sur le plan opérationnel et financier

La tenue des listes de Fournisseurs à jour et la mise en place de procédure de choix de fournisseur permettent d'obtenir de meilleures conditions : prix intéressant, meilleure qualité, délais de livraison et condition de paiement intéressants,

La mise à jour systématique du dossier d'achat permet de connaître à tout moment la situation de la commande et, le cas échéant, faire une relance auprès des fournisseurs en cas retard de livraison par exemple.

La séparation des fonctions, d'enregistrement et la garde des stocks permet d'éviter ou de réduire le risque de fraude et d'erreur.

La réglementation d'accès au magasin de stockage permet de mieux prévenir les vols.

La mise en place de nouvelle procédure d'inventaire physique des stocks permet de clarifier les tâches et responsabilités de chacun pour être efficace et efficient sur le plan opérationnel.

Enfin, la mise en place de système d'inventaire permanent permet de connaître à tout moment la valeur du stock sans faire un inventaire physique.

1.2.Sur la qualité de l'information financière

La mise en place de procédure d'inventaire physique des stocks permet de mieux détecter les stocks manquants et en mauvais état et donc de procéder à une régularisation dans la comptabilité. Dans ce cas l'état de stock reflète la réalité et d'assurer ainsi la qualité de l'information de l'information financière.

Par ailleurs, l'adoption du système d'inventaire permanent permet d'établir des états financiers à tout moment car on connaît à tout moment aussi la valeur du stock grâce à ce système.

Les impacts de nos propositions sont ainsi bien identifiés, il faut maintenant de cerner les limites de nos propositions.

SECTION 2 LIMITES DE .NOS PROPOSITIONS

2.1.Contraintes financières

Le recrutement de personnel supplémentaire : aide magasinier engendre de coût salarial supplémentaire. Par ailleurs, la souscription d'assurance incendie et vol pour les stocks engendre aussi de coût supplémentaire pour la Société.

Or la Société a connu récemment un problème de trésorerie.

2.2.Style de management

La relation de travail au sein de la Société est basée sur la confiance, c'est pourquoi, à titre d'exemple, il n'y a pas de procédure d'inventaire physique de stocks car le Gérant a totalement confiance au Magasinier. En plus, le Gérant ne veut pas adopter toutes nos recommandations tout de suite mais il préfère le faire progressivement.

CONCLUSION GENERALE

Face à la rude concurrence qui s'établit sur le marché actuel, il est nécessaire de mesurer et de surveiller l'efficacité du système de contrôle interne. Il est donc important de garantir la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne adéquat et approprié.

A travers l'évaluation du de contrôle interne de la société MAD INFO, on ne peut pas omettre l'existence d'un certain nombre de points forts. Par ailleurs des différentes faiblesses du système ont été aussi mises en évidence. Elle nous a également permis, d'une part, de nous rappeler l'importance d'un bon système de contrôle interne et, d'autre part d'avoir une idée des impacts ou des risques potentiels pouvant résulter de ces faiblesses des procédures administratives et comptables actuelles.

Trois principales faiblesses ont été constatées lors de notre analyse. Il s'agit de l'inexistence d'une documentation appropriée, d'incompatibilité des fonctions et de certaines opérations et instructions non formalisées.

On a pu aussi constater que le système actuel de la Société MAD INFO ne peut pas garantir pour autant la protection du patrimoine et le suivi des instructions données ainsi que la fiabilité des informations financières.

En outre, la non formalisation de certaines opérations et instructions entraîne la non délimitation des tâches effectuées et le risque de fuite de responsabilité ou de confusion d'attribution.

L'analyse faite sur le système de contrôle interne de la société MAD INFO n'est pas aussi complète mais nous pensons que la proposition l'amélioration de la procédure du cycle Achats et du cycle Stocks pourrait contribuer à atteindre les objectifs que la direction s'est fixée.

Même si on n'a pas effectué des analyses sur les autres Cycles, la mise en évidence du cycle Achats et du Cycle Stocks permet de mieux comprendre ce qu'est le contrôle interne.

Pour les auditeurs externes, l'application d'un bon système de contrôle interne leur fait gagner du temps lors de leur intervention.

Ainsi, au terme de ce mémoire, conseillons-nous à la société MAD INFO de procéder à des analyses plus larges pour qu'elle puisse établir un meilleur système de contrôle interne au sein de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

CHEVALIER Gilles, HOULE Yvon, **L'EXPERT COMPTABLE ET LA MISSION DE VERIFICATION,**

Montréal : Mac Graw Hill, 1984, 552 pages

COMIER Denis, **LE SYSTEME COMPTABLE**

Presses de l'Université de Québec, Juin 1992, 198 pages

HERVEL L. et P. Lestrades, **LA PRATIQUE DE L'AUDIT,**

Paris : ECONOMICA, 1987/88, 291 pages

SAWYER Laurence B., **LAPRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE,**

USA : Institut of International Auditors, 1973, 558 pages.

STETTLER Howard F., **AUDIT : PRINCIPES ET METHODES GENERALES,**

Paris : Publi-Union, 1975, 77 pages.

IOE Editeurs Madagascar, « **L'AUDIT EXTERNE** » : **Manuel d'Audit Financier à l'usage des praticiens et des entreprises.**

Collection RINDRA, 1989,

Par un équipe de **HARVARD- COLUMBIA- BOSTON- WHARTON- M.I.T,**

Synthèses des meilleurs cours des grandes « Business Américaines »,

Le nouveau MBA 2001.

TABLE DES MATIERES

	Pages
INTRODUCTION.....	1
I^{ère} PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE MAD INFO.....	4
Section I : Historique et cycle d'exploitation de MAD INFO.....	4
I1 Historique.....	4
I2 Cycle d'exploitation.....	5
Section II : Organigramme de MAD Info et interprétation.....	5
II.1 Organigramme de MAD INFO.....	5
II.2 Interprétation.....	6
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	7
Section I : Définitions et caractéristiques du contrôle interne.....	7
I1 Définitions, objectifs et limites du contrôle interne	7
I.2 Types de contrôle interne.....	10
I.2.1.Les contrôles administratifs et les contrôles comptables.....	10
I.2.2.Les contrôles préventifs et les contrôles de détection.....	11
I.3 Importance et utilité du contrôle interne.....	12
I.4 Méthodologie d'évaluation de contrôle interne.....	14
I.5 Principes du contrôle interne.....	16
Section II : Les éléments de base d'un système de contrôle interne.....	19
II.1.Un structure administrative, un système de supervision et d'autorisation adéquats.....	19
II.1.1 Une structure administrative adéquate.....	19
II.1.2 Un système d'autorisation et de supervision adéquats.....	20
II.2.Un système comptable approprié et d'auto contrôle.....	21
II.2.1 Un système comptable approprié.....	21
II.2.2 Un système d'auto contrôle.....	21
II.3.Un Personnel qualifié et une documentation appropriée.....	22
II.3.1.Un Personnel qualifié.....	22
II.3.2.Un documentation appropriée.....	22
II.4.Un protection adéquate des biens et du patrimoine	23
II^{ème} PARTIE : Analyse de la procédure de contrôle interne.....	24
CHAPITRE I : CYCLE ACHATS.....	25
Section I : Descriptions de la procédure actuelle.....	25
I.1 Diagrammes de circulation des documents.....	25
I.2 Interprétations.....	31
Section II : Analyse de la procédure actuelle.....	32
II.1 Les questionnaires de contrôle interne.....	32
II.2 Inventaire des points forts.....	38
II.3 Inventaire des points faible.....	39
II.4 Analyse des points faibles.....	39
CHAPITRE II : CYCLE STOCKS.....	41
Section I : Descriptions de la procédure actuelle.....	41
I.1 Diagrammes de circulation des documents.....	41
I.2 Interprétations.....	44
Section II : Analyse de la procédure actuelle.....	45
II.1 Les questionnaires de contrôle interne.....	45
II.2 Inventaire des points forts.....	49
II.3 Inventaire des points faibles.....	49
II.4 Analyse des faiblesses au niveau du cycle Stocks.....	49

