

LISTE DES ABREVIATIONS

DPI : Département de la Protection et de l'Incendie

DAF : Direction Administrative et Financière

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

IIA : Institute of Internal Auditors

IFACI : Institut Français des Auditeurs Consultants Internes

GESCOM: Gestion Commerciale

FIFO: First In First Out

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche de poste

Tableau 2 : Fiche d’immobilisation

Tableau 3 : Fiche de stocks

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Organigramme de la Compagnie Madecasse

Schéma 2 : Nouvel organigramme

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : CONSIDERATIONS GENERALES DE L'ENTREPRISE.....	3
Chapitre 1: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	4
Section 1 Généralité.....	4
Section 2 Structure organisationnelle	6
Chapitre 2 : THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT INTERNE.....	11
Section 1 Définitions	11
Section 2 Caractéristiques de l'Audit interne	14
 PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE	 24
Chapitre 3 : PROBLEMES LIES AUX IMMOBILISATIONS.....	25
Section 1 Inexistence d'inventaire	27
Section 2 Lacunes au niveau des achats	29
Chapitre 4 : PROBLEMES LIES AUX MODULES DE GENERALITE ET PERSONNEL	31
Section 1 Analyse des différents organigrammes	32
Section 2 Problèmes au niveau de la gestion du personnel	33
Section 3 Absence de pointage	35
Chapitre 5 : PROBLEMES LIES AUX STOCKS	37
Section 1 Irrégularité au niveau des inventaires	38
Section 2 Inexistence du fiche de stocks	39
Section 3 Sécurité de magasin de stockage aléatoire	40
 PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS	 42
Chapitre 6 : SOLUTIONS CONCERNANT LES MODULES DE GENERALITE ET PERSONNEL	43
Section 1 Etablissement de l'organigramme	43
Section 2 Amélioration de la gestion du personnel	44
Section 3 Mise en place du système de pointage	48

Chapitre 7 : SOLUTIONS CONCERNANT LES IMMOBILISATIONS ET LES STOCKS	50
Section 1 Solutions pour les immobilisations	50
Section 2 Solutions pour les stocks	53
Chapitre 8 : LA MISE EN PLACE DE L'AUDIT INTERNE	57
Section 1 L'audit interne au sein de l'organisation	57
Section 2 Définition de ses activités et impact de la mise en place	62
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	VI
LISTE DES ANNEXES	VIII

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, nombreuses sont les entreprises qui traversent des périodes difficiles vu les événements et crises existant dans le monde entier. Cette situation se propage aussi ici à Madagascar, en plus de la crise qui réside dans notre pays. Certaines entreprises ne savent pas y faire face, étant donné que chacune d'entre elles n'arrive pas à maîtriser le fonctionnement de son organisation. Une des conditions essentielles de la survie d'une entreprise ou plus généralement d'une organisation réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette nécessaire coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens.

Dans une très petite entreprise, le dirigeant peut vérifier directement que les tâches se déroulent de la manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs deviennent rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente. Certes on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des parties de l'entreprise. Pour s'assurer le bon fonctionnement des activités, la direction se doit de mettre en place un système de contrôle interne adapté à la taille de l'entité, notamment par la mise en place d'un audit interne. Le non contrôle des activités amène la société au dysfonctionnement de certaines opérations. Lors de notre stage au sein du Cabinet CABRANDY (Cabinet **RANDRIAMIALISOA Yves**), nous avons pu constater que la Compagnie Madecasse, l'un des clients du cabinet, nécessite un service de contrôle pour l'amélioration de son fonctionnement.

C'est pourquoi nous avons choisi le thème : « **Contribution à la mise en place de l'Audit Interne au sein de la Compagnie Madecasse S.A.** ».

L'**intérêt de ce travail** est de fournir aux dirigeants les éléments qui leur permettront de comprendre le bien fondé de l'audit interne ; les amener à ne plus voir les auditeurs uniquement comme étant des « gendarmes de l'entreprise », mais aussi comme des individus qui agissent dans l'intérêt de tous.

Par ailleurs, ce travail pourrait permettre à la direction de considérer l'audit interne comme une fonction essentielle et nécessaire, qui pourrait, avec l'apport des autres fonctions de l'entreprise, l'ériger de plus en plus en haut ; le contexte économique actuel nécessite en effet que chaque entreprise ait un dispositif lui permettant d'évoluer vers une amélioration constante et continue.

Notre étude sera donc axée autour de l'audit interne et l'amélioration. La question que l'on pourrait se poser est celle de savoir : **En quoi la mise en place de l'Audit interne permet-elle de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de la Compagnie Madécasse ?**

Pour mener à bien cette étude, nous avons procédé à des recherches sur internet et bibliographiques. Nous avons également consulté certains mémoires des anciens étudiants et avons fait des révisions sur les documents et cours donnés durant notre étude.

Ensuite, nous avons effectué des entretiens auprès des responsables de chaque département de la société tout en utilisant le questionnaire de contrôle interne et en faisant des recoupements et des vérifications par le biais de sondage des pièces justificatives.

Afin de connaître les détails de notre mémoire, nous allons voir par la suite :

- En première partie, la considération générale de l'entreprise et les théories générales sur l'audit interne
 - En deuxième partie, nous allons procéder à l'analyse de la situation existante
 - Et enfin, en troisième partie, des solutions seront proposées et la pratique de la mise en place sera détaillée.
-

PARTIE I :
CONSIDERATIONS GENERALES DE
L'ENTREPRISE

Avant d'entrer dans les plus grands détails de notre travail, il est souhaitable de connaître les éléments de notre étude. Pour ce, cette première partie nous parlera en premier lieu de l'entreprise en générale : son historique et son organisation ; nous allons de ce fait présenter la situation, l'activité et l'organisation en générale. Et en second lieu, on va aborder l'histoire de l'audit interne, ses caractéristiques tout en citant ses objectifs et activités.

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

Dans ce chapitre, nous allons présenter la Compagnie Madécasse où nous avons effectué notre recherche pour savoir sa situation, et cela pour faciliter l'objet de notre analyse. Ainsi, nous allons détailler successivement son statut, ses activités et sa structure organisationnelle.

Section 1 : Généralité

Cette section va nous amener à la présentation de l'entreprise tout en parlant de son parcours depuis sa création ; on va parler aussi de ses différentes activités pour mieux connaître ses opérations quotidiennes ainsi que la structure de son organisation.

1 – 1 Historique

La Société à responsabilité Limitée, dite COMPAGNIE MADECASSE, constituée suivant acte sous seing privé en date du 21 Juin 1955 à Tana, a été, par application de l'article 41 de la loi du 7 mars 1925, transformée en Société Anonyme, mais la société a commencé à exister depuis 1949.

Cette société continuera d'exister entre les propriétaires d'actions ci-après créées, et de celles qui seraient créées ultérieurement et est régie par les lois en vigueur et ses statuts.

Le siège social est fixé à : Ravoninahitriniarivo - Ankorondrano, route des Hydrocarbures, BP : 567 – Antananarivo.

1 – 2 Dénomination

La société prend la dénomination de COMPAGNIE MADECASSE. Dans tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents émanant de la société, la dénomination doit être immédiatement précédée ou suivie des mots lisibles et toutes lettres

« Société Anonyme » et de l'énonciation du capital social⁽¹⁾. Et pour d'autres documents, les identifications présentées dans le tableau n°01 ci-après sont mentionnées :

Tableau n°01 : Identification de la Compagnie Madecasse

E-mail	madeco@madecasse.mg
Téléphone	22 224 08
Fax	22 335 73
Identification Statistique	5 1431 11 1950 010 009
NIF	105 004 401
RCS	2001B587

Source : CABRANDY 2010

1 – 3 Capital et Actionnaires

Le capital social est entièrement libéré, et est fixé à la somme de 1 000 000 000 Ariary divisé en 50 000 actions de 20 000 Ariary chacune.

Le tableau n°02 ci-dessous nous montrera la répartition du capital social :

Tableau n°02 : Répartition du capital social de la Compagnie Madecasse

	Nombre d'actions	%	Montant Ar
SAMAF	22 400	44,8	448 000 000
M Saffir Meralli Ballou	10 865	21,73	217 300 000
M Sabir Meralli Ballou	10 865	21,73	217 300 000
Mme Roxane GANDON	5 840	11,68	116 800 000
Autres	30	0,06	600 000
	50 000	100	1 000 000 000

Source : CABRANDY 2010

(1) Voir en annexe 2

1 – 4 Activités

Les activités de la Compagnie Madécasse sont diverses, lorsqu'on parle de la Compagnie toute entière, mais ce qu'on va mieux expliquer ici, ce sont les activités de la Compagnie Madécasse, la société mère :

- La société a, en général, pour activité le commerce, l'achat et la vente des matériels et produits de bâtiments, des produits chimiques, matériels et équipements contre incendies, matériels et équipements de boulangerie et hôtellerie, substances et produits détonants, mais la vente est l'activité principale de la société, elle se concentre surtout aux produits de construction, et même, elle apporte la plus grande part du chiffre d'affaire. Généralement, elle commercialise les matériaux nécessaires pour la construction des bâtiments, c'est pourquoi ses plus grands clients s'agissent surtout des entreprises de construction telles COLAS. Ces matériels sont définis comme les gros matériels dans le magasin de stockage. Il y a aussi les matériels utiles appelés ainsi petits matériels et équipements qui servent à la prévention des dangers ou et la protection intérieure des constructions tels que les extincteurs, les groupes électrogènes, etc. Et enfin les produits détonants, ou les bombes à vrai dire.
- et d'autre part, l'industrie et la fabrication de colles, les blanchisseries et le nettoyage à sec. Cette activité est surtout pour les filiales de la société. Ce sont des petites entreprises appartenant à la société mais qui effectuent des activités autres que le commerce, à vrai dire, ce sont des entreprises de prestataire de service.

Section 2 : Structure organisationnelle

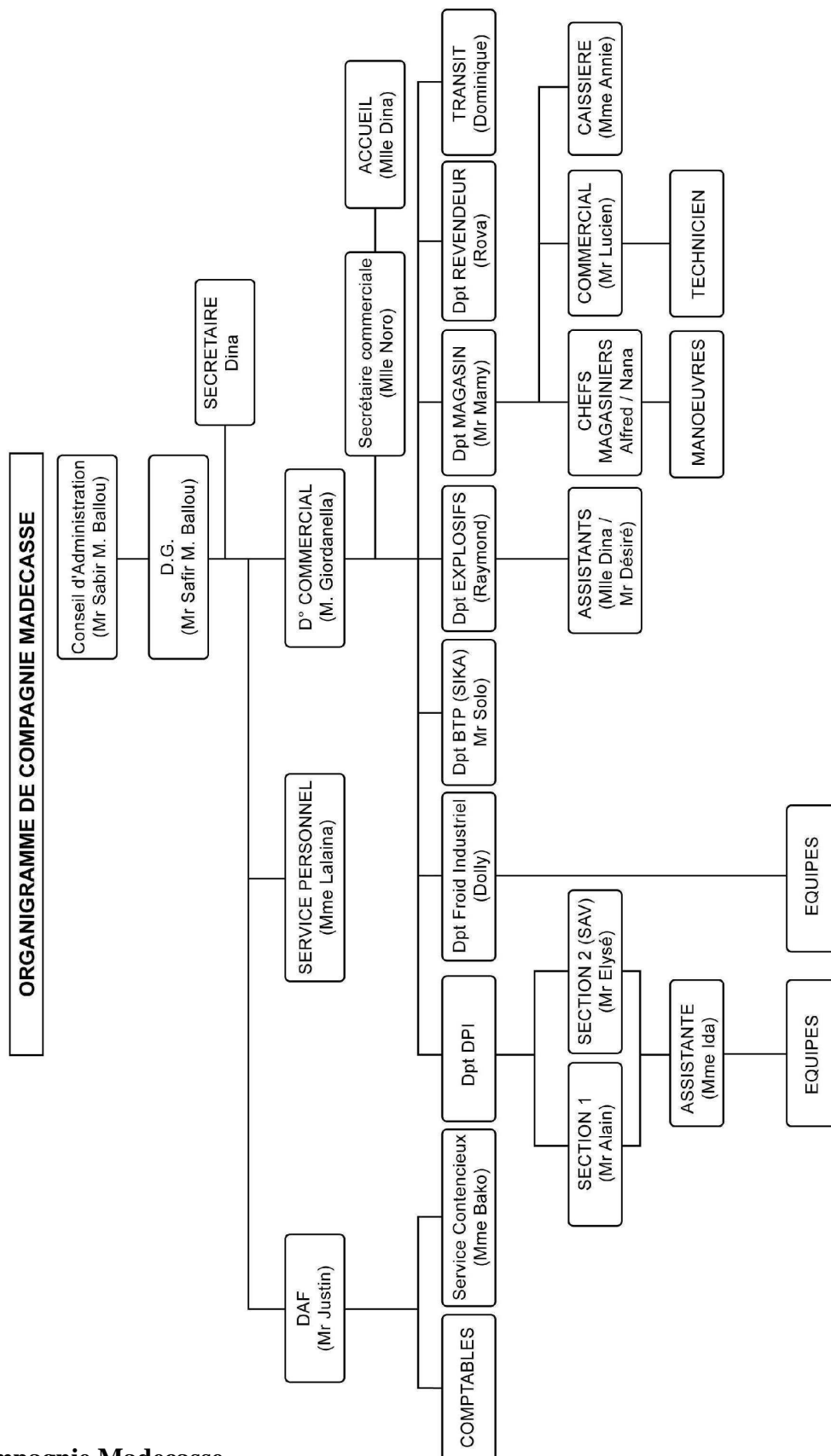
Chaque entreprise a sa propre structure qui lui permettra d'atteindre facilement son objectif. Cette section nous parlera de l'organigramme de la société, nous pourrons ainsi constater les différents postes existants dans l'entreprise. Et nous allons essayer par la suite d'interpréter cet organigramme tout en définissant l'attribution de chaque poste.

2 – 1 Organigramme

La société emploie aujourd'hui 67 personnes, y compris le personnel dans les provinces et Tana. Ces employés sont répartis dans toutes les sociétés filiales, et de la

Compagnie Madécasse. Cet organigramme, qui nous montrera l'organisation de la Compagnie Madécasse, se présente comme suit :

Schéma 1 : Organigramme de la Compagnie Madecasse



Source : Compagnie Madecasse

2 – 2 Interprétations

D'après cet organigramme, on a pu constater que le service contrôle n'existe pas, la société ne dispose que les départements qui sont utiles pour son activité notamment la vente. Pour mieux concrétiser notre travail, nous allons citer ci-dessous les tâches des personnes qui s'avèrent les plus utiles dans la société.

Conseil d'Administration :

Le Conseil d'Administration a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société et pour faire ou autoriser toutes les opérations intéressant l'exploitation, ainsi il fixe les dépenses générales d'exploitation et d'administration, fait, accepte et autorise tous achats, ventes, échange, apports, cessions d'immeuble et droits immobiliers. Ce conseil d'Administration est le représentant de la société vis-à-vis des tiers, de tous ministères, des organismes et administratifs publiques et privés, et notamment vis-à-vis de l'état et tous Etats étrangers et collectivités étrangères, dans toutes circonstances et pour tous règlements quelconques. Il établit aussi les règlements intérieurs de la société, nomme et révoque tous Directeurs, sous-directeurs ou fondés de pouvoirs, tous employés ou agents, détermine leurs attributions, fixe leurs traitements, salaires et gratifications ainsi que les conditions de leurs entrée et de leur retraite, le tout par traité ou autrement.

Direction générale :

La Direction Générale est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

En plus de cela, il appartient à la Direction Générale d'informer le Conseil d'Administration des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés vu que c'est sa mission d'animer la politique définie par le Conseil d'administration de l'Association à travers l'ensemble des établissements

Aussi, la Direction Générale s'assure de la mise en place d'un dispositif de pilotage visant à analyser et maîtriser les principaux risques identifiables ayant un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la société.

Directeur Administratif et Financier :

Pour la société, Le Directeur Financier est à la fois Directeur Financier et Contrôleur de Gestion.

Le Directeur Financier coiffe tous ceux qui concernent la comptabilité et la finance. Précisément, il élabore les états financiers, gère la trésorerie et supervise tous travaux comptables effectués, puis il est chargé de la fiscalité.

Il lui appartient aussi d'assurer les relations bancaires notamment la prise de décision.

Parce qu'il se charge de la comptabilité, le Directeur Financier s'assure du recouvrement des clients, fait toute négociation possible de paiement au niveau des clients surtout lorsqu'il s'agit d'une somme importante de vente à crédit.

Chaque semaine, il élabore le budget de la société en ce qui concerne les achats ou commandes à faire surtout au niveau de l'importation.

Responsable contentieux :

Le responsable contentieux est sous l'autorité de la Direction Financière. D'après son titre, le responsable contentieux est le conseil juridique de la société. Il a pour rôle tout d'abord du suivi et traitement des affaires au Tribunal, traitement de tous les dossiers en contentieux, traitement des dossiers fonciers, traitement de toutes opérations de mutation, par exemple les voitures ou terrains. Il se charge aussi de l'élaboration des contrats et conventions

Comptable :

La Compagnie Madécasse dispose deux comptables qui sont chargés bien évidemment de l'enregistrement de toutes les opérations effectuées. Leurs travaux sont bien séparés c'est-à-dire que l'un s'occupe seulement des clients et l'autre des fournisseurs.

Directeur Commercial :

En tant que directeur commercial, son rôle principal est d'animer, organiser et gérer les équipes commerciales en charge de ses budgets. Il est aussi le responsable de l'évaluation de la marge brute réalisée par son équipe et se charge de la rédaction de la recommandation stratégique et surtout garantit la pertinence des réponses faites à ses clients.

Commercial :

Le commercial se fixe surtout sur les objectifs attendus : vendre et apporter de la valeur ajoutée. Il lui est alors soumis le rôle de réaliser et dépouiller l'étude de marché, le commercial tient compte du comportement des nouveaux concurrents, produits ou prix dans le marché où la société est située. C'est pourquoi il travaille sur les outils de communication tout d'abord pour savoir le mouvement du marché et aussi pour rechercher des clients. Et travailler sur l'argumentaire de vente est aussi l'une de sa responsabilité car sans ces arguments bien décrits et définis, il ne pourra pas vendre. Chaque jour, le commercial fait un point sur ses ventes réalisées et les transmet au directeur et à la fin de la journée il rédige un compte rendu

Magasinier

Il existe deux sortes de magasins de stockage : l'un pour les gros matériels et l'autre pour les petits matériels. Les magasiniers sont chargés tout d'abord de la surveillance et de la sécurité de ces magasins et sont responsable de la réception et de la livraison des marchandises.

Chapitre 2 : THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT INTERNE

C'est dans ce chapitre que nous allons aborder la théorie générale sur l'Audit interne. Pour ce, nous allons voir en premier lieu les différentes définitions et ses significations. Nous allons essayer d'expliquer la source de ses définitions et de savoir pourquoi l'audit interne est défini ainsi. Après cela nous allons parler successivement de ses caractéristiques tout en son objectif, ses activités, et ses missions.

Section 1 : Définitions

Pour mieux connaître l'importance du terme, il nous est nécessaire de savoir sa signification. De ce fait, nous allons citer, dans cette section, les différents points de vue de quelques auteurs en ce qui concerne la définition de l'audit interne, mais parce que l'audit interne est issue et fait partie ainsi de l'Audit, il est préférable de voir tout d'abord la définition de l'Audit même.

1 – 1 Définition de l'Audit :

Avant d'entamer ce qu'est vraiment l'Audit interne, il est préférable de définir ce qu'est l'audit et cela aussi pour pouvoir mieux connaître l'origine de l'audit interne.

En général, l'Audit est la procédure de vérification dans un domaine comptable, fiscal, juridique, ou social confiée à un professionnel dénommé quelquefois « auditeur », dont la mission est de contrôler l'opportunité d'un projet ou la conformité à la loi, d'un acte ou d'une série d'actes juridiques et d'en faire rapport. L'audit est surtout un outil d'amélioration continue car il permet de faire le point sur l'existant (état des lieux) afin d'en dégager les points faibles et /ou non-conformes (suivant les référentiels d'audit). Cela, afin de mener par la suite les actions adéquates qui permettront de corriger les écarts et dysfonctionnements constatés. Des audits sont effectués pour déterminer la validité et la fiabilité de l'information ; également à fournir une évaluation d'un système de contrôle interne. Il est désormais de pratique courante de constater que l'audit est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires.

1 – 2 Définitions de l'Audit interne :

Concernant le terme audit : depuis ses origines latines (audio, audire : écouter, entendre) le mot audit a subi bien des changements et sa médiatisation a multiplié les contresens. Mais si on le qualifie « audit interne » il se réfère à une fonction précise. La fonction d'audit Interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux Etats-Unis. Les entreprises subissaient alors de plein fouet la récession économique, et pour réduire les charges, les grandes entreprises américaines utilisaient les services de Cabinets d'audit Externes, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. La fonction d'audit interne n'est apparue en France que dans les années 60, encore largement marquée par ses origines de contrôle comptable. Ce n'est véritablement qu'à partir des années 80 que l'originalité et les spécificités de la fonction d'audit interne commencèrent à se dégager et se préciser. Fonction évolutive, l'audit interne a vu se succéder des définitions successives avant que la notion ne soit stabilisée.

L'audit interne est régie par les Normes professionnelles de l'audit interne publiées par l'Institut International d'Audit Interne ou Institute of Internal Auditors (IIA), et c'est cette définition qu'ils ont adopté le 29 juin 1999, et est approuvée le 21 mars 2000 par le Conseil d'Administration de l'Institut de l'Audit Interne (IFACI).

- Celle-ci le définit comme étant « 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⁾

L'audit interne est donc une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation. L'audit interne est centré sur les enjeux majeurs de l'organisation et ses missions d'expression d'assurance portant sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations de celle-ci et plus particulièrement sur les

(1) <http://blog.auditinterne.net/post/code-deontologie-audit-interne>

processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise. Ces rôles de conseil auprès de la Direction Générale et des directions opérationnelles et fonctionnelles, s'exerçant dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribuent grandement à créer de la valeur ajoutée.

C'est d'ailleurs pour cette raison que l'IFACI dans son article intitulé Prise de position (2001) déclare : « Si le premier rôle de l'audit interne est de donner à un établissement une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, son rôle de conseil ne doit pas pour autant être négligé ».

Cette définition, que l'IIA a élaborée, met en évidence les spécificités de l'audit interne :

- la notion d'indépendance : bien que pratiquée en entreprise, par des salariés de celle-ci, il est attendu de ces derniers une conduite, une moralité, un professionnalisme, une éthique à toute épreuve. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises font signer aux auditeurs internes un code de déontologie pour les astreindre au respect des valeurs ci-dessus citées. Par ailleurs, l'entreprise peut (voire doit) diffuser une charte d'audit signée par la plus haute autorité de l'entreprise afin de définir et faciliter les interventions des auditeurs internes;

- la notion d'assurance : la pratique de l'audit interne ne permet pas de garantir à elle seule la maîtrise des opérations par l'entreprise, en raison notamment des techniques qui sont mises en œuvre dans le cadre des missions d'audit interne (l'échantillonnage par exemple).

- la notion de conseil et de création de valeur ajoutée : l'audit interne porte un regard neutre sur les activités déroulées et constitue une force proposition pour le management opérationnel de l'entreprise. Il participe ainsi à une meilleure maîtrise des activités par les opérationnels et par conséquent à la création de valeur par l'entreprise.

- l'évaluation du dispositif mis en place par l'entreprise pour atteindre ses objectifs par une approche systématique et méthodique : une méthodologie rigoureuse est mise en œuvre afin de s'assurer que les objectifs de l'entreprise peuvent être atteints par le management et l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Selon Howard F. Stettler :⁽¹⁾

« L’audit interne est une activité indépendante d’appréciation, dans le cadre d’une entreprise ou d’une organisation, qui porte sur l’examen des opérations comptables, financières et autres, l’ensemble conçu dans une perspective de services destinés, principalement, à la direction. C’est un contrôle de nature directoriale qui opère par la mesure et l’appréciation de la qualité des autres contrôles. »

En résumé, l’audit interne est une activité d’appréciation du contrôle des opérations, réalisée de façon indépendante et pour le compte de la direction. On peut le considérer comme un contrôle destiné à évaluer l’efficacité des autres contrôles. Il s’agit d’un travail d’investigation et d’inspection des différents moyens par lesquels s’exerce le contrôle organisationnel et d’en détecter les éventuels dysfonctionnements.

Section 2 : Caractéristiques de l’Audit interne

Après avoir défini l’audit interne, nous pourrions savoir maintenant son origine, mais pour mieux connaître son utilité, nous allons détailler ci-dessous ses différentes caractéristiques tout en présentant ses principes, son objectif et ses missions.

2 – 1 Principes fondamentaux de l’Audit interne

Comme tous métiers, l’audit interne a aussi ses principes à respecter. Il est alors attendu des auditeurs internes qu’ils prennent en bonne considération et appliquent les principes fondamentaux suivants :

2 – 1 – 1 Intégrité

L’intégrité des auditeurs internes est à la base de la confiance et de la crédibilité accordées à leur jugement. Ils doivent alors accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité. Et comme ils sont inclus dans l’organisation, ils doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de cette organisation et ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s’engager dans des actes déshonorants pour la profession d’audit interne ou leur organisation.

(1) Howard F. Stettler : Audit : Principes et méthodes générales ; p.110

2 – 1 – 2 Objectivité

Les auditeurs internes montrent le plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et communiquant les informations relatives à l'activité ou au processus examiné. Les auditeurs internes évaluent de manière équitable tous les éléments pertinents et ne se laissent pas influencer dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par autrui. De ce fait, ils ne doivent pas prendre part à des activités ou établir des relations qui pourraient compromettre ou risquer de compromettre le caractère impartial de leur jugement. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation, ils ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel mais doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le rapport sur les activités examinées.

2 – 1 – 3 Confidentialité

Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire. C'est pourquoi ils doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités, et ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

2 – 1 – 4 Compétence

Les auditeurs internes utilisent et appliquent les connaissances, les savoir-faire et expériences requis pour la réalisation de leurs travaux. Pour cela ils ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires, et par contre, doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des Normes pour la Pratique Professionnelle de l'Audit Interne (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) et doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence, l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

2 – 2 Objectifs

L'objectif de l'audit en général est d'examiner les comptes d'une entreprise en vue de donner une opinion sur la régularité, la sincérité, la réalité et l'exhaustivité du compte de l'entreprise. Pour ce, l'auditeur va procéder à diverses investigations ayant trait à l'examen des comptes. Il s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine et qui peuvent avoir un impact sur le résultat. Auditer une entreprise, un service, c'est écouter les différents acteurs pour comprendre et faire comprendre le système en place ou à mettre en place. Mais qu'en est-il pour l'audit interne ?

L'objectif général de l'audit interne est d'assister tous les membres de la direction dans l'exécution efficace de leurs responsabilités, en les munissant d'analyses objectives d'appréciation, de recommandations et de commentaires pertinents relatifs aux activités examinées, tout en traquant les risques pour améliorer le résultat de l'entreprise. L'auditeur interne, de ce fait, doit s'intéresser à tout segment de l'activité de l'entreprise, dans lequel il peut être utile à la direction. Dans une forte majorité des cas, l'audit interne consacre l'essentiel de ses activités à l'analyse des risques et des déficiences existants dans le but de donner des conseils, de faire des recommandations, de mettre en place des procédures ou encore de proposer de nouvelles stratégies, en un mot l'audit interne comprend toutes les missions qui ont pour but d'améliorer la performance de l'entreprise

La réalisation de cet objectif général de services orientés vers la direction inclut des activités telles que :

- l'examen et l'appréciation de la valeur, du caractère approprié et de la mise en œuvre effective des contrôles relatifs aux domaines comptables, financier et, d'une manière générale, de l'ensemble de l'exploitation.
- la vérification du degré de mise en œuvre des politiques, des plans et des procédures institués dans l'entreprise ; vérification des différents biens de l'entreprise vu leur comptabilisation et leur sauvegarde contre les pertes.
- l'appréciation de la qualité avec laquelle sont remplies les différentes responsabilités déléguées dans le cadre de l'entreprise.

Pour y parvenir, l'Audit interne doit par ailleurs :

- mener à bien l'exécution du plan pluriannuel d'audit retenu par le Comité de direction et approuvé par le Conseil d'administration ;

- examiner la fiabilité et la rectitude des informations financières et opérationnelles ainsi que les moyens et méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations ;
- examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur les opérations et les comptes-rendus ;
- examiner les moyens de sauvegarde des actifs et, si nécessaire, vérifier l'existence de ceux-ci ;
- apprécier si les ressources de toutes sortes sont bien utilisées, avec économie et efficacité ;
- examiner les opérations et les programmes pour s'assurer que les résultats en sont cohérents avec les objectifs et les buts poursuivis et que ces opérations et programmes ont été menés à bien comme prévu ;
- s'assurer du suivi des recommandations formulées et s'informer de leur implémentation.

L'audit interne, lorsqu'il existe, peut apporter une aide à ces différents acteurs en faisant des propositions pour renforcer la qualité des processus de contrôle interne de l'information comptable et financière publiée.

2 – 3 Activités :

D'après ce qu'on a vu précédemment, l'objectif de l'Audit interne se tourne autour de trois tâches : la vérification, l'évaluation et le contrôle de conformité.

L'activité de l'auditeur interne qui se rapporte aux vérifications comprend deux domaines : les enregistrements comptables et les rapports correspondants et, d'autre part, les éléments d'actif, les capitaux et les résultats d'exploitation. L'activité typique d'audit interne en matière de vérification des actifs incluront le décompte des caisses et des recettes en transit, les rapprochements de banque, la confirmation des comptes débiteurs par correspondance avec les clients, la comparaison des quantités en inventaire, telles qu'elles résultent des documents détaillés d'inventaire avec les quantités effectives, telles qu'elles se présentent à la suite de comptages physiques, la couverture des risques, les dépenses

exposées, et la comparaison des différents documents comptables relatifs aux éléments d'actif, avec les machines, les équipements ou les autres éléments effectivement utilisés.

Les objectifs d'évaluation sont normalement inclus dans la plupart des activités rappelées ci-après de l'audit interne : l'évaluation du contrôle interne afin de déterminer si le système comptable est bien adapté pour fournir une information précise et appropriée, pour assurer la protection des ressources de l'entreprise contre des pertes dues au vol, aux détournements ou aux négligences, et enfin pour assurer un contrôle sur tous les segments des opérations d'exploitation ; l'évaluation de l'efficacité administrative et comptable dans des domaines tels que l'efficacité des procédures, la qualité du personnel, le programme de conservation ou de destruction des documents.

Les politiques générales, les procédures et les contrôles ne sont d'aucune valeur, à moins d'être soigneusement suivis dans la pratique. Ainsi, une fois que l'auditeur interne a évalué un plan d'organisation et d'exploitation, essaiera-t-il de vérifier si le programme prévu est effectivement mis en œuvre. L'audit interne se concentrera sur l'examen du respect des dispositions instaurées, sans omettre, bien entendu, les vérifications lors de ses examens des opérations de ces établissements c'est-à-dire qu'il est appartenu à l'audit interne de faire l'appréciation du contrôle interne.

2 – 4 Champ d'investigation et compétence de l'Audit interne :

L'audit interne assume ses missions dans l'ensemble de l'organisation. Il a un accès illimité, sous réserve des interdictions légales ou réglementaires, aux informations, aux documents et aux biens matériels (immeubles, installations, ...) ou immatériels (fichiers, logiciels, contrats, dossiers, ...). Il peut demander à toute personne les éléments nécessaires qu'il juge indispensables à l'exécution de ses missions. Dans ce contexte, il peut consulter tous les procès-verbaux de tous les organes tant consultatifs que décisionnels de l'entreprise. Il doit recevoir d'une part les rapports et conclusions et d'autre part toute note relative au fonctionnement des départements, aux modifications d'organisation et de procédures. Il sera informé en temps utile de toute extension d'activité ou de toute ouverture d'entité nouvelle pour qu'il puisse vérifier au préalable que le contrôle interne de celle-ci est dûment prévu et que la maîtrise des risques est assurée.

L'audit interne est compétent pour toutes les matières liées aux missions exercées dans sa sphère d'activité. Il veillera cependant à mener des discussions constructives auprès des audités, en toute loyauté.

Cette compétence va de pair avec un devoir de discrétion et de confidentialité ce qui, a priori, vaut pour toutes les affaires de personnel. Les dossiers d'audit interne sont confidentiels et c'est le responsable de l'audit qui détermine qui a accès à ces dossiers. L'auditeur interne n'est pas responsable de l'élaboration d'une solution pour remédier aux déficiences qu'il a constatées. Il doit cependant réaliser un suivi de la mise en œuvre de ses recommandations conformément aux objectifs fixés dans la présente charte. L'audit interne peut également exercer des activités de conseil qui rentrent dans le cadre d'une mission formelle, complètement décrite dans une convention écrite, et des activités d'assistance, comme la participation temporaire à des comités de pilotage ou à une équipe de projet.

2 – 5 Déroulement de l'audit interne :

2 – 5 – 1 La préparation :

Une bonne préparation est gage de sérieux et d'efficacité car elle permet de repérer et de désamorcer certaines difficultés ultérieures gênantes. Il est alors préférable de préciser le sujet et la période prévue pour l'audit, d'étudier le manuel et procédures, les instructions appliquées au domaine à auditer. L'auditeur a de ce fait besoin d'établir :

- Le questionnaire : il faut transformer les exigences du système qualité de votre entreprise en les adaptant au contexte et aux interlocuteurs que vous allez rencontrer. Le questionnaire est un garde-fou pour ne pas perdre le fil conducteur de l'audit, il faut le considérer comme un guide d'entretien.
- Le plan d'audit : il faut également élaborer le plan d'audit, c'est-à-dire le programme pour les entretiens (date, lieu, sujets, horaires, interlocuteurs). Ce plan d'audit doit faire l'objet d'un accord avec les audités afin de ne pas trop perturber leurs activités. Commencez par rencontrer le responsable de service et ensuite procédez par échantillonnage pour les autres salariés.

2 – 5 – 2 L'entretien :

Les entretiens ont lieu entièrement sur place, dans les ateliers, les entrepôts, les bureaux, les chantiers et comprennent quatre phases :

- La réunion d'ouverture : (5 à 10 min) elle a lieu à l'heure et sur les lieux prévus en présence des responsables concernés et des principaux interlocuteurs. Cette réunion a pour but de mettre tout le monde en confiance.
- L'entretien avec les différents interlocuteurs prévus : auditez suivant le questionnaire et notez les réponses reçues, les informations complémentaires, les documents consultés, le nom des personnes rencontrées, ... Concluez sur la conformité ou la non-conformité par rapport aux exigences du système qualité.
- La pause post-entretien pour que l'auditeur puisse préparer ses conclusions
- La réunion de clôture : (15 à 30 min) vous devez mettre l'accent sur les écarts entre la pratique et le système qualité mais surtout vérifier si les objectifs sont atteints, si le système mis en place est fiable.

2 – 5 – 3 Le rapport d'audit :

Le rapport doit comprendre l'objet de l'audit, le ou les auditeur(s), le résumé des modalités opératoires, les résultats de l'audit, la conclusion générale sur le système qualité audité. Il est destiné au responsable du service audité, à la direction et au responsable qualité. Et il doit refléter l'esprit et le contenu de l'audit et rester cohérent avec les conclusions présentées lors de la réunion de clôture.

2 – 5 – 4 L'après-audit :

Le responsable du service audité prend en compte les non-conformités énoncées en réunion de clôture et précisées dans le rapport. Il décide immédiatement de la recherche des causes, des actions correctives à mener, des responsables de ces actions, du planning de leur réalisation

Les actions de vérification de la mise en place et de l'efficacité de ces actions sont faites dans un premier temps par le responsable de service. Mais le responsable d'audit a également un rôle de suivi.

2 – 6 Positionnement de l'Audit interne dans les typologies de l'Audit

Comment mieux éclairer une fonction qu'en traçant les frontières de son action par rapport à celle qui jouxtent son domaine d'application. On évitera bien des confusions en précisant clairement comment se situe l'audit interne par rapport aux notions voisines, et quelle est son importance au niveau de la gestion de l'entreprise.

2 – 6 – 1 Audit interne / audit comptable ou financier :

Il existe deux types d'audit : l'audit interne et l'audit externe appelé aussi audit comptable ou financier. La première source d'incompréhension provient de la confusion de l'audit interne avec l'audit comptable ou financier dont il est issu. En effet, « Audit » en anglais veut dire « compte » (court of audits=cour des comptes). En France les cabinets d'audit sont en réalité des cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes. En outre, la méthode de l'audit interne est proche de celle des audits comptables ou financiers. Toutefois, en réalité le travail d'un expert-comptable ou d'un commissaire au compte certifiant un bilan ou des comptes, se limite à deux choses :

- Evaluer la régularité, la sincérité et la qualité des comptes, des bilans et états financiers.

- Effectuer un certain nombre de tests tout en procédant à un sondage des pièces justificatives ; et de contrôle afin de certifier l'exactitude des comptes.

Alors que l'audit interne :

- Ne vérifie pas des opérations ou des comptes mais des systèmes. D'après ce qu'on a cité, l'Audit interne s'intéresse surtout au fonctionnement de l'organisation, veille à ce que les procédures préétablies soient respectées.

- Il ne certifie pas l'exactitude des opérations mais évalue que les systèmes fonctionnent régulièrement (régularité) et qu'ils produisent les résultats escomptés (performance).

Le résultat d'un audit interne est donc d'une part de délivrer une assurance raisonnable des systèmes de gestion et de contrôle, et d'autre part de faire des recommandations au cas où un dysfonctionnement se produit.

2 – 6 – 2 L'Audit Interne / Audit Externe

Différents points différencient l'audit interne à l'audit externe. Mais il importe de signaler que l'audit interne est né à partir de l'audit externe d'où les confusions qui ont pu en résulter. Toutefois, aujourd'hui les deux fonctions sont nettement différenciées et la définition de l'audit externe est universellement admise.

L'Audit Externe est une fonction indépendante de l'entreprise dont la mission est de certifier l'exactitude, la régularité et la sincérité des comptes, résultats et états financiers. Par ailleurs, le contenu de l'audit externe est par principe différent : il statue sur la régularité des comptes. Dans le secteur public, on lui assigne parfois d'autres rôles ex : l'évaluation de la politique gouvernementale pour le compte du parlement.

Dans une entreprise, certains points mettent en évidence l'audit interne par rapport à l'audit externe, mais on ne va mentionner que les plus importants, à savoir le statut qui fait que l'audit externe est considéré comme étant un prestataire de service tandis que l'auditeur interne appartient au personnel de l'entreprise ; l'objectif : l'audit externe, comme on a déjà dit, a pour objectif de certifier les comptes et le résultat plus précisément la régularité, la sincérité et l'image fidèle et l'audit interne se soucie plutôt de la bonne maîtrise des activités de l'entreprise. En résumé, l'audit externe s'intéresse surtout à tout ce qui concorde aux états financiers et aux résultats de l'entreprise, tandis que l'audit interne se concentre à toutes les activités et le fonctionnement pour un résultat meilleur.

2 – 6 – 3 L'Audit Interne/ le contrôle de gestion

Il y a encore peu de temps, nombreux étaient ceux qui discernaient mal la frontière 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 du management dans la maîtrise des opérations, de même 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 simple direction fonctionnelle au profit d'une aide à l'optimisation de l'entreprise »

Si la définition a varié dans le temps partant d'un processus budgétaire pour atteindre une gestion par objectifs, le contrôle de gestion reste caractériser par deux éléments :

- L'espace vital de la fonction est le système d'information de gestion.
- Elle est au service de la performance.

Si l'audit interne vise à mieux maîtriser les activités par le diagnostic des dispositifs de contrôle interne, le contrôle de gestion va s'intéresser plus à l'information qu'aux système et procédure, on peut dire que son rôle est de veiller au maintien des grands équilibres de l'entreprise et des organisations (achats - vente – stocks - investissements...) en attirant l'attention sur les déviations réalisées ou prévisibles et en recommandant les dispositions à prendre pour restaurer la situation.

PARTIE II :

**ANALYSE CRITIQUE DE LA
SITUATION EXISTANTE**

Les problèmes sont souvent rencontrés dans les entreprises, même pour les dites souples et développées. Ce sont les natures qui les différencient les uns des autres, et qu'ils sont importants pour certains alors que c'est minime pour d'autres. Notre société en question parcourt aussi des difficultés au niveau de ses activités, à travers chaque cycle. Ainsi, pour mieux les discerner, nous allons expliciter successivement les problèmes liés aux cycles concernés

Chapitre 3 : Problèmes liés aux immobilisations

Dans ce chapitre, nous allons analyser les problèmes qui sont liés aux immobilisations. Mais pour que notre analyse soit la plus objective possible, nous allons d'abord essayer de procéder à une présentation des faits relatifs aux points ci-après qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique :

- L'inventaire
- Achats

Lors de notre passage, la gestion des immobilisations de la société est effectuée en général par le service comptabilité. Depuis sa création, la société n'accomplit pas des inventaires de ces immobilisations et que celle-ci ne sont pas codifiées. Pour évaluer le solde des immobilisations à chaque clôture d'exercice, le responsable ou plus précisément le comptable consulte simplement la liste des immobilisations (tableaux des amortissements) qui est déjà enregistrée dans le logiciel GESCOM. A partir de ces informations, il fait des calculs et obtient le solde des immobilisations de l'exercice. Nous avons aussi remarqué que l'immobilisation détient un solde important dans le poste des actifs non courants. En général, la société n'a pas de procédure écrite sur la gestion des immobilisations comme l'acquisition, la cession,....

En plus, la société ne dispose pas d'un service qui occupe la réalisation des achats. De plus, elle n'a pas de procédure écrite pour les achats des immobilisations. Selon les informations que nous avons eues, le déroulement des achats débute par la définition des besoins de chaque service en passant par la direction générale. Ce dernier, qui donne

l'autorisation pour l'exécution des achats. Nous avons aussi constaté l'inexistence de contrôle sur les prix, sur les matériels livrés,....

Si tels sont les faits, cela va nous permettre de procéder à l'analyse de ceci et qui sont de deux ordres :

- L'inexistence d'inventaire
- Lacunes au niveau des achats

Section 1 : Inexistence d'inventaire

Cette section va nous montrer les problèmes rencontrés au niveau de l'inventaire des immobilisations. Premièrement, nous allons analyser les difficultés constatées en l'absence de codification, et deuxièmement, l'analyse de l'absence d'inventaire et ses aspects négatifs.

1 – 1 Absence de codification :

Les immobilisations sont réparties en trois rubriques : les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles et les immobilisations financières. Selon le PCG 2005, « L'immobilisation corporelle est un actif corporel détenu par une entité pour la production ou la fourniture de biens et services, la location, ou l'utilisation à des fins administratives et qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un exercice ».

Par contre, « L'immobilisation incorporelle est un actif non monétaire, identifiable et sans substance physique, détenue par une entité pour production ou la fourniture de biens et services, la location, ou l'utilisation à des fins administratives ».

Les immobilisations sont en fait les ressources de l'entreprise, les biens qu'elle possède surtout pour son exploitation. Ces immobilisations ont de grandes importances pour l'atteinte de l'objectif car elles sont tout d'abord les moyens utilisés et on peut dire qu'elles sont aussi la source de l'existence de l'entreprise. Pour certaines entreprises, ces immobilisations occupent une somme importante, comme pour le cas de la Compagnie Madécas. Mais d'après ce qu'on a vu précédemment, les immobilisations ne sont pas codifiées. Pourtant, la codification des immobilisations permet d'identifier chaque bien, de faciliter leur contrôle et aussi pour les distinguer les uns des autres surtout pour les biens identiques comme les mobiliers et les matériels informatiques, même s'il est vrai que l'entreprise détient une liste de ces immobilisations, cela ne suffit pas pour prouver que cela existe vraiment. D'où, l'absence de cette codification engendrera une difficulté sur la gestion de ces immobilisations pour l'entreprise.

La gestion des immobilisations de la compagnie devient plus complexe. Les suivis ainsi que les contrôles de ces biens sont compliqués. Les Responsables n'arrivent plus à surveiller les mouvements de chaque immobilisation. Ceci permet d'engendrer des risques comme la perte, le vol ou même l'échange du patrimoine de l'entreprise.

1 – 2 Absence d'inventaire :

L'inventaire c'est le décompte physique des immobilisations existantes, utilisées et même usées, c'est le relevé et la description des actifs.

Généralement, l'inventaire se fait périodiquement pour certaines sociétés. Cela pour assurer le contrôle adéquat des immobilisations, leur suivi quand la société a fait une acquisition ou une cession, pour connaître lesquelles sont obsolètes. Tout cela aussi pour donner une image fidèle aux états financiers de la société, si au cas où des immobilisations ont été démontées ou vendues. Pourtant, la société n'a jamais procédé à cette opération, elle croit que ces immobilisations n'ont pas une grande importance pour son activité donc elle ne se donne pas la peine de les surveiller. Lors de notre passage, nous avons demandé le document de la cession qu'ils ont effectué l'année dernière, et on a constaté que le prix de cession figuré dans le bilan est différent de celui sur le document. Lorsque la société procède à une cession d'un bien, le responsable contentieux établit les documents nécessaires et fixe le prix. La Direction Générale donne seulement son autorisation et la cession est effectuée.

L'inventaire proprement dit n'est réalisé, mais l'existence des immobilisations est juste connue lors de son acquisition et son enregistrement. A titre d'exemple, pour l'achat d'un matériel informatique, l'enregistrement s'intitule seulement : Matériel informatique quel qu'en soit la machine.

1 – 3 Le vol, confusion et la disparition des biens :

L'inexistence d'inventaire peut provoquer des risques comme le vol et la disparition des biens qui s'est produit rarement dans la société. Par exemple, en 2009, la société a renouvelé tous les mobiliers de bureaux ; le suivi des anciens mobiliers n'est pas fait. D'où, certains employés ont profité de la situation. Il est facile pour eux de détourner ces mobiliers par faute de codification et de contrôle.

De plus, l'absence de procédure écrite sur la gestion des immobilisations engendre des problèmes d'erreurs sur la comptabilisation de ces immobilisations en cas d'acquisition des biens. Par exemple, pour le service comptabilité, il est difficile pour les comptables d'enregistrer certaines opérations sur l'acquisition. L'inexistence de règle de gestion des immobilisations est l'origine des confusions ; les comptables ne savent plus quelle écriture

doivent-ils passer ? Est ce dans les charges ou dans l'immobilisation ? Pour cela, il se peut que les balances des comptes soient erronées et entraîne des irrégularités sur l'état financier.

Aussi, durant notre investigation, nous avons constaté que les dirigeants ne se préoccupent pas de la sécurité de ces biens. Ils ont négligé l'existence de ces immobilisations. Mais la politique générale de la société se concentre sur la vente ou la commercialisation. Ceci permet de favoriser le risque de disparition des biens.

Section 2 : Lacunes au niveau des achats

Les problèmes liés aux immobilisations ne se limitent pas à l'inventaire, on rencontre aussi une faille au niveau des achats. Cette section nous montrera les faits qui provoquent par conséquent les effets négatifs et les risques qu'on peut y rencontrer.

2 – 1 Absence du service des achats :

Pour l'achat des immobilisations, le responsable qui s'en charge n'est pas fixé, apparemment c'est le secrétaire qui accomplit cette tâche le plus souvent. Il n'existe pas de service pour cette opération. Or pour la définition des besoins, chaque personnel détermine ce dont ils ont besoin et qu'aucune vérification adéquate n'est faite pour vérifier si c'est vraiment nécessaire ou non; la consultation des fournisseurs est faite par le secrétaire même ; la comparaison des prix sont faits par le personnel concerné comme, par exemple, si un département a besoin d'un quelconque matériel informatique, il appartient au responsable informatique de faire la comparaison des prix, de choisir le fournisseur qui peut satisfaire leur besoin et de vérifier si la marchandise convient à ce qu'on a commandé lors de la livraison ; et même l'achat lui est soumis. Dans notre cas, nous avons vu que le niveau de contrôle est un peu faible durant la réalisation des achats. Par exemple, durant la réception des marchandises, seul un responsable du service demandeur fait le contrôle et signe tous les papiers y afférents. Ceci engendre des risques comme la livraison non conforme à la demande ou des détournements des marchandises. Seule la décision d'autorisation de dépense appartient à la Direction Générale. La responsabilité est confuse, c'est-à-dire que cette tâche est accomplie par les personnes qui n'y sont pas attribuées, et que le responsable n'est pas du tout fixe ; en plus, la séparation des tâches n'est plus respectée, car d'après les faits que nous avons vus, la fonction d'exécution et de contrôle est confiée à un seul responsable. Cette situation est aussi due par l'absence du fiche de poste de chaque personnel, qui détermine la tâche quotidienne

ainsi que la mission. D'après cette que personne ne sait clairement les tâches qui lui sont soumises, les fonctions qu'elle doit remplir et son poste même.

2 – 2 Difficulté au niveau du contrôle :

Si l'inventaire n'est pas effectué, la société ne peut pas savoir quels sont les biens qui lui appartiennent. Il lui sera difficile de faire leur contrôle, sur la cession, l'acquisition, le vol ou les pertes. Elle pourra rencontrer des problèmes tels les achats inutiles car chaque personnel pourra déterminer leur besoin, et que ceux qui sont concernés par le bien à acheter pourra effectuer l'achat, il n'y aura aucun contrôle sauf le moment où l'on demande l'autorisation de la dépense à la Direction Générale, tout le reste est pris en charge par le personnel qui a fait la commande ou par la personne qui en a une connaissance sur le bien. Si aucune procédure n'est établie, la société ne pourra plus suivre le mouvement de ses immobilisations.

2 – 3 Incidence sur la trésorerie :

On a déjà mentionné auparavant que les immobilisations occupent un montant important dans l'actif, la négligence de leur contrôle pourra entraîner une grande perte et un aspect négatif sur la trésorerie car d'après ce qu'on a dit, la disparition et le vol vont se produire, certains biens vont disparaître sans que la direction s'en rende compte, alors tout d'abord, la société devra faire un achat surtout pour les immobilisations qui lui sont utiles, d'où une augmentation de la dépense, et aussi une perte parce qu'un vol ou une disparition font diminuer, évidemment que ce soit sur la trésorerie ou sur l'existence physique. Et que sans l'inventaire, la valeur exacte des immobilisations n'est pas fiable, ce qui implique un résultat erroné dans le tableau de flux de trésorerie.

En résumé, les problèmes qu'on rencontre au niveau des immobilisations s'avèrent importants soit au niveau de la trésorerie ou au niveau des états financiers, vu que la société n'a pas pu voir les importances de ses biens. Mais si tels sont les faits qui se sont produits au niveau des immobilisations, qu'en est-il pour les Ressources Humaines ?

Chapitre 4 : Problèmes liés aux modules de Généralités et Personnel

Dans ce chapitre, nous allons aborder les problèmes liés aux modules de généralité et personnel. Mais pour pouvoir procéder à une analyse justifiée, nous allons à première vue citer les faits relatifs qui feront l'objet de notre critique :

- L'organigramme de la société
- La gestion du personnel

Lors de notre passage dans cette entreprise, nous avons constaté l'existence de trois types d'organigramme utilisés différemment par les différents départements : le département Commercial utilise un organigramme en bannière et c'est l'organigramme officiel de la société, mais cet organigramme est différent de celui utilisé par le service Personnel. Nous donnons en Annexe ces différents types. Nous avons constaté également l'inconvénient de cet organigramme vu la répartition des départements.

Le responsable de personnel, en relation directe avec la Direction Générale, est chargé d'organiser, de planifier toutes les tâches relatives à la gestion du personnel tels que la paie, les congés.... Lors de notre passage ce responsable est encore en période de congé mais le service est assuré par une autre personne du groupe Madecasse. Cette dernière ne possède pas toutes les informations nécessaires au personnel. Les passations entre ces deux responsables n'avaient pas eu lieu. Elle ne fait que suivre les instructions de la direction générale. De plus, la société ne dispose pas d'une procédure écrite qui définit tous les règlements à respecter pour la gestion du personnel tels l'embauche, la paie.... Nous avons aussi constaté que certains employés ne respectent pas les horaires de l'entrée et de sortie qui sont déjà fixés par l'administration. Ainsi, il n'y a pas de pointage strict sur les mouvements des employés de la société.

Ces faits vont nous permettre de faire l'analyse critique des points suivants :

- Analyse des différents organigrammes
 - Les problèmes au niveau de la gestion du personnel
-

Section 1 : Analyse des différents organigrammes

Généralement, une entreprise détient seulement un organigramme pour montrer la structure actuelle de son organisation. Mais ce n'est pas le cas pour notre société en question, elle détient différents organigrammes que nous allons essayer d'analyser dans cette section.

1 – 1 Les différents organigrammes utilisés

L'organigramme est une représentation graphique de la structure interne de l'entreprise avec le titre et la position de chacun de ses membres. On y voit le rang qu'il occupe, ce qu'il fait, de qui il dépend et comment est établi les liens de subordination. Comme expliqué auparavant, l'organigramme que le Département Commercial détient est l'organigramme utilisé par la société. Et d'après l'information qu'on nous a fournie, cet organigramme est établi il y a cinq ans déjà. Tout d'abord, cet organigramme n'est pas à jour car il y a des employés qui ne sont plus de la société, et que d'autres ont changé de poste. L'organigramme ne représente pas la structure actuelle de l'entreprise, la place et fonction de certains employés sont inconnues, cela entraîne la confusion de responsabilité et que chaque département ne sait plus qui est ses subordonnés.

L'autre utilisé par le Personnel est un organigramme qu'on ne peut pas définir son type. Cet organigramme essaie juste de montrer les différents départements et postes existant dans l'entreprise mais sa structure est mal définie. Lors de notre passage, nous avons demandé l'organigramme mais on a déjà expliqué que le responsable du personnel en place remplace seulement le titulaire du poste, alors c'est l'organigramme que ce dernier a pu nous fournir. L'utilisation de ces différents organigrammes reflète la désorganisation au sein de l'entreprise, car l'organigramme représente l'organisation exacte de l'entreprise, pourtant cela n'est pas bien défini. Et ce fait montre aussi l'inexistence de communication au sein de la société, parce que cet organigramme devrait être établi par la Direction Générale et accepté par tout le personnel.

1 – 2 L'analyse des organigrammes

Vu l'organigramme présenté dans notre première partie, une grande remarque est observée, le service contrôle est absent. Même l'existence de ces différents organigrammes nous montre déjà que le Directeur Général n'arrive à maîtriser ni contrôler les activités de son organisation. Dans les fiches de poste qu'on nous a donné, il est mentionné dans celle du

Directeur Financier qu'il est le contrôleur de gestion mais ça n'a pas été mentionné sur l'organigramme, et lors de notre enquête aussi, le Directeur Financier n'a pas précisé qu'il est le contrôleur de gestion. Et d'après les descriptions de poste que nous avons citées dans la première partie même, certaines tâches sont confondues comme le rôle du Directeur Financier qui effectue le recouvrement, pourtant cette tâche est destinée au Directeur Commercial.

En outre, les subordonnés de la Direction Commerciale sont trop nombreux, qu'il gère plusieurs départements sous sa responsabilité. Le plus grand risque dans cette situation c'est que le Directeur n'arrive plus à surveiller toutes les activités de son département, d'où le non contrôle des opérations, et que ça se pourrait que chacun fait ce qu'il croit mieux et bien pour eux, la responsabilité du Directeur Commercial est trop lourde alors que le dit contrôleur n'est qu'un seul, en plus il se charge déjà de deux fonctions : l'approvisionnement et le commercial.

Section 2 : Les problèmes au niveau de la gestion du personnel

La gestion du personnel, en général, rencontre aussi certains problèmes. Et c'est dans cette section que nous allons essayer de les approfondir. Pour ce, trois points vont être traités, à savoir la politique d'embauche, la formation et recyclage et enfin les effets de ces problèmes.

2 – 1 Absence de la politique d'embauche :

La politique d'embauche est très importante et doit être rigoureuse car cela permettra à l'entreprise de recruter une personne compétente, qui convient parfaitement au poste, mais au meilleur coût possible. Le recrutement suit une démarche déjà préétablie par un responsable. Mais comme l'on a déjà mentionné ci-dessus, la société en question n'a pas de politique d'emplois, le recrutement est très simple : la société fait une annonce par le biais des communications, sélectionne les candidatures, et procède à une entrevue avec le responsable du département du poste vacant. Le candidat retenu est celui qui est choisi par ce responsable, celui qu'il juge le mieux adapté au poste. Pourtant, cette situation entraîne la « corruption » et l'embauche de personne incompétente.

Inadéquation des profils et des postes :

Il est bien de mentionner ici que la société ne détient pas de fiche de poste pour chaque personnel. Alors l'on ne sait pas le véritable poste d'un quelconque personnel, ses responsabilités, et même ses tâches. Le responsable de recrutement choisit le candidat qui lui convainc, donc la considération du poste est un peu négligée. Le candidat choisi peut être intelligent mais ne répond pas aux critères requises. Il ne saura dorénavant accomplir sa tâche pleinement car la personne qui se charge du recrutement doit savoir pertinemment, tout d'abord, le poste vacant et les profils du candidat qui peut occuper ce poste, et il lui appartient de choisir le meilleur candidat. Un problème qu'on y rencontre aussi, par exemple, le responsable d'un département ne saura pas accomplir la tâche qui lui est soumise, qu'il n'a pas les compétences pour ce poste, pourtant il est embauché pour mettre en pratique ses connaissances en cette matière, il est recruté parce que l'on croyait qu'il pourrait accomplir cette mission. Mais ce n'est le cas alors il appartient à un autre responsable d'un autre département de le faire à sa place.

2 – 2 Absence de formation et recyclage :

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports avec lesquels les travailleurs sont incités à améliorer leur connaissance, leur aptitude et leur capacité mentale nécessaire pour atteindre l'objectif de l'organisation. Cette méthode sert surtout, d'une part, à motiver les employés et d'autre part c'est un avantage pour la société d'avoir des personnels efficaces, cela joue aussi un rôle important dans l'atteinte de l'objectif. Or, cela n'a pas été mis en évidence dans la société, chaque personnel reste à son poste et ne s'évolue pas et que le fonctionnement de l'organisation reste toujours le même et ne rencontre aucune modification. Et puis, ça pose un problème surtout quand l'un des supérieurs part en congé, personne ne peut le remplacer et que personne ne sait quelle décision prendre dans tel ou tel cas ou ce qu'il faut faire dans certaine circonstance, ce qui veut dire que personne ne peut accomplir son travail quand il sera absent. Et l'organisation elle-même ne peut plus suivre l'évolution apportée par la technologie vu que les concurrents se multiplient de jour en jour.

2 – 3 Retard dans l'exécution des tâches :

Comme on a dit précédemment, quelques employés n'ayant pas le profil adéquat à leur poste, qu'ils ne possèdent les connaissances nécessaires pour l'accomplissement des tâches dudit poste. Alors d'autres sont obligés d'avoir bien de responsabilités en plus de ce qu'on leur a soumise. Cela engendre le risque de retard dans l'exécution des tâches car un responsable d'un département accomplit en même temps ses responsabilités et celles d'un autre. Ce cas est souvent rencontré dans la société, d'après notre source, car c'est une opération quotidienne qui nécessite un accomplissement à l'instant qui suit. L'autre responsable est alors obligé à exécuter cette tâche alors que lui, il a aussi ses tâches qui l'attendent. Par conséquent, certaines tâches ne sont pas accomplies au moment prévu.

Section 3 : Absence de pointage

Cette politique est souvent absente dans certaines entreprises, pourtant cela engendre certaines difficultés et risques. Nous allons présenter ci-dessous les problèmes que cela entraîne tout en analysant les risques courus.

3 – 1 Contrôle du personnel non efficace :

Certaine entreprise met en place une règle très stricte sur le mouvement du personnel c'est à dire leur entrée et sortie, et cela est aussi indispensable. Le pointage est le moyen le plus opérant pour ce contrôle. Dès que le personnel se présente en son lieu de travail, l'heure de son arrivée doit être enregistrée et il sera de même quand il en sort, et cela permet aussi de savoir qu'il est présent ou absent ce jour. Pourtant, cette méthode n'existe pas dans la société, que chaque employé arrive à l'heure qui leur convient, l'horaire de la société n'est pas respecté. Sans ce pointage, on ne pourra pas savoir si l'heure de travail de chaque personnel est bien remplie pour une journée, s'il a bien respecté l'horaire que la société a fixé. Normalement, l'entreprise travaille de 8h à 12h le matin et 13h à 17h l'après-midi. Mais lors de notre passage, on a pu constater que certains employés n'arrivent qu'entre 9h et 10h.

3 – 2 Absence rare de personnel :

Nous avons pu constater qu'il y a de personnel qu'on ne rencontre que rarement, c'est l'un des risques de l'absence du pointage. De nos jours, on les appelle surtout dans les

journaux un personnel « fantôme ». Ils sont considérés comme l'un de personnel mais qu'on ne les voit pas souvent sur leur lieu de travail. Ils sont payés comme tous les employés mais qu'ils ne travaillent qu'à mi-temps ou peu de jours pendant une semaine. Pendant notre investigation, il y a quelques employés qu'on n'a pas pu rejoindre.

3 – 3 Alourdissement des charges du personnel :

Suivant le code de travail, l'heure normale de travail d'une personne devra être huit heures par jour. Et que le calcul de son salaire suit le barème de ce compte, hors de cette limite, l'heure de travail devient supplémentaire. Pourtant, la société n'a pas une méthode efficace pour le contrôle des mouvements de personnel, on ne pourra pas savoir l'heure de travail de chaque personnel ou ses heures supplémentaires, et s'il est toujours présent ou non, s'il avait pu remplir son heure de travail. Mais le salaire reste toujours au calcul que l'employé a rempli son heure alors ce sera une grande charge pour certains employés « fantôme », car la société paie toujours le normal alors qu'il n'a pas travaillé pleinement. Cela alourdit la charge de la société, et pourra entraîner une diminution au niveau du résultat.

Chapitre 5 : Problèmes rencontrés au niveau des stocks

Dans ce chapitre, nous allons parler des problèmes rencontrés au niveau des stocks. Mais comme auparavant, pour avoir une analyse plus objective, il est bien en premier lieu d'essayer de présenter les faits relatifs qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique :

- Problème au niveau de l'inventaire
- Problème au niveau du magasin de stockage

Au moment de notre passage, nous avons constaté que l'inventaire n'est pas très régulier. On avait demandé les fiches d'inventaire physique mais ni les magasiniers ni les comptables ne les avaient pas et en plus, ils sont incomplets. Le responsable de cet inventaire n'est pas déterminé.

En plus, le magasin de stockage n'est pas bien surveillé, que les règles imposées ne sont pas respectées, surtout au niveau de l'accès, alors qu'une procédure est déjà préétablie pour la sécurité du magasin.

Etant donné les situations existantes, les points suivants peuvent être l'objet de notre analyse :

- Irrégularité au niveau des inventaires
 - Inexistence du fiche de stocks physiques
 - Sécurité de magasin aléatoire
-

Section 1 : Irrégularité au niveau des inventaires

L'inventaire comme au niveau des immobilisations, est très important. Mais nous avons aussi trouvé des dysfonctionnements au sein des stocks. Et c'est dans cette section que nous allons expliquer ces problèmes.

1 – 1 Méconnaissance de la valorisation des stocks :

Les stocks sont l'une des choses les plus importantes pour l'entreprise. Il est de son devoir d'y faire attention, et pour le cas de notre société en question, les stocks ont un montant très élevé. Mais d'après ce qu'on a constaté, la gestion des stocks est très aléatoire, que cela devient une, comme on dit, routine. On nous a fait savoir que l'entreprise n'applique aucune méthode pour la valorisation de ses stocks, comme exemple FIFO (First In First Out) qui consiste en la première entrée, première sortie des stocks, c'est-à-dire que dans le magasin de stockage, la rangée de la première entrée et celle de ce qui en entrera est bien distinguée pour pouvoir sortir en premier ce qui est avant, et il en est de même pour les coûts, si le prix d'achat des deux entrées est différent alors le calcul de leur prix de vente suit le prix à partir de l'achat. Nous avons demandé au responsable la méthode qu'ils appliquent pour la valorisation de leurs stocks mais il nous a informés que la société n'adapte pas une méthode proprement dite, car les coûts sont déterminés d'après le coût d'achat de chaque marchandise, et qu'il suffit de prendre du bénéfice.

1 – 2 Information non fiable :

La société effectue un inventaire chaque année, même si cela n'est pas très régulier car d'après ce qu'ils nous ont communiqué, cet inventaire se fait semestriellement pour les autres, c'est-à-dire pour les matériaux, mais par mois pour les matériels. On a pu obtenir les fiches d'inventaire physique mais on a déjà mentionné qu'elles sont incomplètes. Les fiches pour certains matériaux étaient absentes, et qu'on a constaté des erreurs, des points d'interrogation et même des mentions « explication ? » sur les fiches qu'on nous a données. L'inventaire est l'un des éléments importants du bilan ayant une incidence fondamentale sur la position financière et une influence directe sur la détermination des résultats. Si cela n'est pas fait soigneusement, l'information que l'on fournit ne projette pas la fiabilité du résultat.

1 – 3 Risque de rupture de stocks :

L'inventaire permet de connaître l'état des stocks, permet ainsi de savoir les quantités qui restent pour pouvoir passer les commandes. Sans cette information, il est difficile de savoir si on devait passer les commandes ou pas. Et la société risque d'avoir une rupture de stocks, car tout d'abord, le commercial devrait savoir les quantités exactes restant en stocks pour pouvoir prévoir les commandes qu'il devrait passer, et évidemment, il devrait savoir quelles marchandises sont les plus vendues lors de telle saison. Ce cas s'est déjà produit et même souvent, et pour y parvenir, la société a dû acheter les produits des concurrents pour satisfaire ses clients même si cela pourrait lui apporter une perte car le prix est différent.

1 – 4 Risque au niveau de la situation financière :

On a déjà dit que les stocks occupent un montant important de la trésorerie. Si la société n'effectue pas l'inventaire comme il le fallait alors elle ne pourra pas savoir la situation de ses stocks. Il y a des moments où la société a acheté des marchandises d'une somme importante, et en grandes quantités. Cela n'a pas pu être vendu, et une provision pour dépréciation de valeur a été constituée. Une part de cette marchandise a été utilisée pour la rénovation de l'immeuble de la société, et que cela a déjà provoqué une perte car pour ne pas les laisser se moisir, le mieux c'est de les utiliser. Le reste est encore en stocks, et cela conduit au blocage financier car la société a trop dépensé, les marchandises restent en stocks, elle n'a même pas pu en tirer du bénéfice, et que ses dépenses n'ont pas pu être récupérées.

Section 2 : Inexistence des fiches de stocks

Dans cette section, nous allons présenter les difficultés rencontrées suite à l'inexistence des fiches de stocks et analyser de ce fait les risques que ce fait pourrait engendrer.

2 – 1 Difficulté du contrôle des stocks :

La fiche de stocks contient la référence, le nom, l'entrée et la sortie des marchandises et ainsi les stocks. Cette fiche permet de savoir le mouvement de chaque marchandise car même la date de l'entrée ou de sortie y est mentionnée. Sans cette fiche on ne peut pas savoir si telle ou telle marchandise a été vraiment vendue, ou quand ou quelle quantité de

marchandise arrivent en stocks. Si la société ne possède pas cette fiche, il lui sera difficile de faire le contrôle de ses stocks, de savoir si le résultat obtenu après l'inventaire est correct, et correspond au résultat final de la fiche.

2 – 2 Risque de détournement des marchandises :

Comme on a dit précédemment, sans la fiche de stocks leur contrôle s'avère difficile. Par conséquent, l'on ne sait plus les entrées et les sorties de stocks, l'on ne sait plus la quantité exacte des stocks, d'où le détournement des marchandises. Les sorties des marchandises sont justifiées par les factures, pourtant on a constaté des bons de livraison mais sans facture, et vice versa.

Section 3 : Sécurité de magasin de stockage aléatoire

Le magasin de stockage contient tous les stocks de l'entreprise, il est très nécessaire de veiller à sa sécurité, mais des problèmes sont rencontrés en ce qui concerne notre société. De ce fait, nous allons expliquer ci-dessous lesquels sont ces aspects négatifs.

3 – 1 Libre accès pour tout le personnel :

Des procédures ont été préétablies pour la sécurité du magasin, l'entrée de tous les salariés de l'entreprise est autorisée, cela n'a pas été limité, seulement, pour le Responsable et l'aide Responsable des magasins, cela n'empêche alors l'entrée des étrangers, c'est-à-dire les personnes autres que le responsable du magasin. Pendant notre passage, il y a des moments où le magasin reste ouvert alors que le responsable est parti faire autres choses. L'accès est trop libre, le magasin n'est pas du tout en sécurité.

3 – 2 Risque de vol des marchandises :

La sécurité du magasin de stockage est essentielle pour éviter toute perte. Une petite maladresse pourrait provoquer une grande perte pour l'entreprise, car si le magasin n'est pas bien surveillé, le vol des marchandises va se produire. Il y a des marchandises qui pourraient facilement être emportées, et si cela se reproduit souvent, la société va rencontrer un ennui sur ses stocks.

Les problèmes rencontrés au niveau des différents cycles sont nombreux, les uns présentent des risques que la société pourrait subir si elle ne prend pas les mesures adéquates, d'autres s'avèrent très importants car ils provoquent des conséquences négatives au niveau du résultat. Pour remédier à cette difficulté, nous allons proposer des solutions dans la partie suivante.

PARTIE III :

PROPOSITION DE SOLUTIONS

Vu le dysfonctionnement rencontré au sein de la société, des solutions sont à proposer pour corriger les erreurs passées et les fonctions manquantes. Cette partie nous montrera les solutions que nous pourrions proposer pour les différents cycles qu'on vient d'analyser. Nous allons les résumer dans deux chapitres, mais dans le dernier chapitre, la proposition de la mise en place de l'Audit interne au sein de la société sera détaillée.

Chapitre 6 : Solutions concernant les modules de Généralité et Personnel

D'après ce qu'on a vu dans la deuxième partie, certaines situations sont encore à améliorer au sein de l'organisation et le personnel pour le bon fonctionnement et c'est dans ce chapitre que nous allons amener les solutions y afférentes. Cela concerne plus précisément l'organigramme de la société et la gestion du personnel.

Section 1 : Etablissement de l'organigramme

Les solutions proposées sont surtout pour le changement des situations non satisfaisantes au sein de l'entreprise. Nous avons parlé dans notre analyse les problèmes rencontrés en l'existence des différents organigrammes, alors nous allons essayer de mener des propositions afin de résoudre cette situation.

1 – 1 Bien définir l'organigramme

Vu l'état de l'organigramme présenté, une bonne organisation est à prévoir afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, car premièrement, l'existence de l'organigramme bien défini facilite la prise de décision et la circulation de toutes informations. Chaque Directeur pourrait connaître ses subordonnés et que chacun connaît sa place, ainsi que ses attributions. L'entreprise devrait tout d'abord mettre à jour son organigramme tout en modifiant les postes de ce qui ont changé et de mettre en bonne place le poste qui ne suit pas la norme de la structure, c'est-à-dire, le service personnel qui devrait être sous la direction de la Direction Financière car les services ne peuvent pas se placer parmi les directions. Les deux organigrammes devraient être modifiés, ou si c'est nécessaire la société établira un autre organigramme qui présente la situation actuelle de l'organisation existante.

1 – 2 Bien répartir les fonctions

D'après ce qu'on 'a dit, l'organigramme permet de représenter les postes de chacun, ce qu'il fait. Une fois l'organigramme établi, les fonctions de chaque employé sont également bien réparties. Mais pour le problème cité précédemment, la responsabilité de la Direction Commerciale est trop lourde, et nécessite une réorganisation. Ce changement de système est très important pour renforcer le contrôle et pour assurer une bonne gérance. Les différents départements qui ont les mêmes types de produits devraient être regroupés dans un seul département. Cela pourrait aider aussi la société à libérer quelques personnels pour combler les postes manquants, et pour cela la société évite le recrutement.

Section 2 : Amélioration de la gestion du personnel

Cette section nous mènera à présenter les solutions à apporter pour l'amélioration de la gestion du personnel. De ce fait, nous allons voir successivement ci-après les solutions concernant l'embauche, la formation et le pointage.

2 – 1 Mise en place de la politique d'embauche

Chaque société doit avoir une procédure pour l'embauche, le but est de recruter les personnes ayant les profils requis pour le poste à combler. Cette politique doit contenir plusieurs étapes pour que ça soit plus efficace :

- Bien évidemment, la première étape c'est de définir le poste manquant, définir les profils du candidat qui correspond à ce poste ; puis faire une annonce dans les médias tout en mentionnant les profils requis et les missions du candidat à rechercher, la personne qui s'en charge devra être compétente en matière de recrutement ;
 - une fois les dossiers recueillis, la sélection se déroule, il faut choisir ceux qui correspondent le mieux au poste et de les convoquer ;
 - les candidats choisis devront passer à un test psycho technique, cette phase consiste en la formulation des questions jugées indispensables pour décider si le candidat sera retenu ou non ;
 - puis on passe à l'entrevue avec les candidats, cette phase est très importante car c'est la seule fois que le candidat est interrogé. Cette entrevue permet
-

de connaître les aptitudes professionnelles, et les intentions du candidat, permet ainsi de savoir s'il est vraiment prêt pour accomplir de telles ou telles tâches.

- Cette étape est aussi nécessaire mais certaines entreprises ne l'appliquent pas. C'est l'examen médical, qui fait partie du processus de sélection. Cet examen a pour objectif de rassurer l'organisation sur la santé de l'employé et sur le fait qu'il est apte physiquement à remplir les exigences du poste.

- Et enfin l'embauche proprement dit. Lors de cette étape, deux aspects doivent être mis en compte : l'accueil pour familiariser le nouvel employé avec toutes sortes de renseignements pratiques (règlement de l'organisation, horaire de travail, locaux sociaux, etc.) ; le processus administratif qui consiste à la signature du contrat de travail et les autres formalités.

Ces étapes sont destinées pour un recrutement approprié, mais il y a toujours des obstacles à ce que ça ne soit pas accompli, car d'après ce qu'on a vu dans l'organigramme, le département Ressources Humaines n'est pas une Direction mais il est juste assuré par un seul responsable, donc il n'y a que ce responsable qui doit accomplir toutes ces tâches, et que ça demande aussi beaucoup de temps.

2 – 2 Création des fiches de postes

Nous avons déjà dit dans la deuxième partie que quelques uns des employés ne correspondent pas à leur poste, et que leur tâche est accomplie par d'autres responsables d'un autre département. Pour ce, il est nécessaire d'établir les fiches de poste pour tout le personnel, afin de déterminer ce que sont les missions de chacun. Cette fiche de poste contient l'identification du personnel, ses profils exigés pour le poste, et c'est dans cette fiche aussi que sont mentionnées les missions, ses tâches quotidiennes et annuelles, à vrai dire la fiche informe chacun de leur responsabilité, et évite ainsi la confusion.

La fiche est présentée par le schéma ci-dessous :

Figure 1 : Présentation de la fiche de poste

COMPAGNIE MADECASSE	FICHE DE POSTE	Numéro d'immatriculation	NOM
		879	

DIRECTEUR FINANCIER

ENTITE DE RATTACHEMENT	
Direction	Direction Administrative et Financière
Service	
Supérieur hiérarchique	Directeur Général
Subordonnées	Comptable (2), Responsable Contentieux (1), Responsable du personnel (1)
Qualification aux postes	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir le sens de responsabilité - Etre capable de gérer une équipe - Etre titulaire du diplôme de Maîtrise en Finances et Comptabilité

Missions	-
Tâches quotidiennes	-
Tâches périodiques	- Elaborer les Etats financiers

Source : CABRANDY 2010

Cette fiche de poste contient les renseignements de chaque employé, permet ainsi de savoir ses missions, ses tâches. Cette fiche permet d'informer chaque employé de sa responsabilité et sa place dans la société et lui inciter ainsi de respecter son poste et les missions qui lui sont confiées.

2 – 3 Adoption d'une politique de formation et de recyclage

Comme on a dit auparavant, la formation et le recyclage suscitent la motivation des employés. La formation et le recyclage représentent les composantes de la politique sociale de l'entreprise. De nos jours, il est nécessaire de recourir à des programmes de formation afin de suivre l'évolution technologique. Cette politique aura pour objectif de :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois
- Améliorer le statut de l'employé par de l'avancement dans l'organisation
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel

La formation devrait se dérouler à chaque fois qu'un changement se produit, que ce soit dans l'organisation ou bien dans son environnement. Chaque département concerné par ce changement devrait suivre cette formation, et choisir la personne qu'il juge être prêt à avoir cette formation. Et d'après ce qu'on a vu dans notre analyse, quelques uns des employés manquent de compétences en l'accomplissement de sa responsabilité, ces employés devraient être les premiers à être formés. Dans le département Commercial par exemple, ils ont besoin d'être formé pour accomplir pleinement ces tâches surtout sur l'achat et le recouvrement.

Le recyclage doit se faire quand l'un des employés très utile commence à se vieillir, il faut former et compléter les connaissances de l'un de ses subordonnés, par exemple, afin qu'ils puissent accomplir ses tâches quand il ne sera plus là ou quand il sera absent. Ce recyclage peut être accompli par la personne titulaire du poste, c'est-à-dire qu'il transmet ses compétences et connaissances en l'accomplissement de ses missions à celui qui va le remplacer en son absence. Chaque cadre devrait avoir son intérim car il y a des jours où il devait partir alors que les activités continuent.

Cette politique est très importante bien que son application entraîne un souci au niveau du budget car cela nécessite une grande dépense, surtout quand il s'agit d'une formation pour l'évolution technologique, car parfois la formation se fera à l'étranger. C'est pour cette raison que certaines sociétés n'adoptent pas cette politique, car elles ne veulent pas prendre une telle charge vue l'augmentation du niveau de vie, et la situation des entreprises en état critique.

Section 3 : Mise en place du système de pointage

Etant donné les analyses effectuées, l'absence de ce pointage entraîne des difficultés, surtout au niveau de l'accomplissement des tâches. Les solutions ci-après sont suggérées pour l'amélioration de la situation existante.

3 – 1 Contrôle du personnel fiable

Ce système de pointage est plus efficace pour le contrôle de l'heure de travail des employés. Pour certaines sociétés, le règlement est très strict, le but est de faire respecter l'horaire fixé, et de s'assurer que chaque employé remplit son heure de travail par jour. Ce pointage se fait à l'entrée, au moment même de l'arrivée de l'employé, il doit s'enregistrer, il en est de même à chaque fois qu'il quitte l'enceinte de la société. Même quand il prend son heure de pause, l'heure de son départ et son retour doit être enregistrée, tout cela est compté. Cette tâche sera accomplie par un seul responsable, par exemple, la personne qui se charge de l'accueil de l'entrée dans la direction.

Mais ce système peut trouver aussi son inconvénient car premièrement, la personne responsable pourrait être corrompu par les cadres par exemple, alors il fera en sorte que cet employé arrive toujours à l'heure et qu'il ne sorte qu'à l'heure prévue, alors le système ne trouve plus son efficacité ; peut-être aussi qu'il n'osera pas quand ce sont les Directeurs qui sont en retard.

Mais une autre solution est à proposer, il s'agit de l'utilisation du système informatique. Ce système est assuré pour son exactitude et qu'aucune corruption ne pourrait être faite car l'ordinateur fonctionne automatiquement, et qu'une programmation est déjà établie pour son fonctionnement. A vrai dire, un système devrait être mis en place, et chaque employé devrait s'enregistrer dès son arrivée, comme l'autre système, et l'ordinateur enregistre l'heure automatiquement. Ce système est très efficace et assurée mais c'est une méthode qui nécessite une machine uniquement pour ce contrôle et ça pourrait entraîner une

grande dépense pour la société, et c'est la raison pour laquelle cette méthode ne peut être réalisée.

3 – 2 Bonne gestion du personnel

Comme nous l'avons déjà vu auparavant, il n'y a qu'une seule responsable qui s'occupe de la gestion du personnel dans la société en question. Elle ne peut pas contrôler toutes les opérations concernant les activités de la Ressource Humaine. Tout d'abord, la société doit recruter une autre personne pour que la séparation des tâches soit bien respectée, et qu'aucune fraude ou erreur soient omises, mais si le recrutement serait trop lourd pour la société, ou ça augmente aussi les charges alors un autre procédé pourrait être envisagé, ce sera de former une personne de la société même, qu'il juge être capable d'accomplir cette tâche, une personne qui ne détient pas une grande responsabilité, et que son tâche pourrait être confiée à une autre personne de son département. Cette personne doit être chargée du calcul des rémunérations, et doit s'en rendre compte de l'heure de travail de chaque employé, surtout les heures supplémentaires, et les organismes sociaux, elle doit aussi contrôler les permissions des employés. L'autre responsable, qui était là auparavant assure la gestion en général et la paie proprement dite, l'établissement des chèques. Le plus important c'est d'avoir deux personnes pour la gestion des Ressources Humaines car comme ça le respect des séparations des tâches est assuré et que la probabilité de la commission de fraudes ou erreurs diminue, pour ne pas dire n'existe plus.

Chapitre 7 : Solutions concernant les immobilisations et les stocks

Nous avons vu que les immobilisations ainsi que les stocks subissent des difficultés au niveau de leur gestion. Cela nécessite une progression afin d'assurer une bonne gestion. Pour cela, dans ce chapitre, nous allons voir les mesures à prendre pour changer le fonctionnement au niveau de ces deux cycles.

Section 1 : Solutions pour les immobilisations

Le système d'inventaire est très important, il doit être efficace pour assurer la réalité des résultats obtenus, à vrai dire la gestion des immobilisations nécessite une grande attention. Pour l'amélioration des failles que nous avons déjà analysées, nous allons montrer dans cette section les démarches à suivre pour effectuer l'inventaire approprié pour les immobilisations, et puis nous allons proposer une procédure générale pour la réalisation des achats.

1 – 1 Mise en place de la procédure d'inventaire

L'inventaire physique des éléments d'actif est une phase très importante de la comptabilité relative aux immobilisations, il est indispensable alors pour la société de mettre en évidence son application. L'inventaire est effectué en suivant une procédure déjà préétablie, et cet inventaire doit être effectué périodiquement, c'est-à-dire une fois par an au moins, par exemple, chaque fin d'année. Mais pour faciliter la saisie de l'inventaire physique, il est bien tout d'abord de donner un numéro de série d'identification pour chaque machine et les immobilisations c'est-à-dire procéder à la codification, et d'établir une fiche d'immobilisation contenant la description, numéro de série et tout ce qui concerne cette immobilisation. Et la liste des immobilisations doit contenir ainsi la codification pour faciliter la vérification. Pour ne pas perdre trop de temps, le système d'inventaire le mieux à effectuer est de le faire par chaque département, c'est-à-dire que chaque département inventorie les immobilisations qui lui appartiennent, qui existent dans son bureau ; et un responsable recueille les fiches d'inventaire physique et compare ceux-ci avec les listes existantes, et les fiches d'immobilisation, et observe ainsi les différences s'il en existe ; si l'inventaire est exact, le responsable signe et accorde les documents, mais au cas échéant, il devrait faire refaire l'inventaire ou bien le vérifie par lui-même, et demande une explication.

Cette figure présente l'exemple d'une fiche d'immobilisation :

Tableau 2 : Présentation de la Fiche d'immobilisation

COMPAGNIE MADECASSE S.A		FICHE D'IMMOBILISATION			
Description		N° de série : 435/15/DG			
Fournisseur		Date installation :			
Lieu :	Département :	Date de mise en service :			
COMPTE GENERAL :	Matériel				
Détail	Date	Réf.			
Acquisition					
Montant facture					
SORTIE					
Valeur de cession					
Amortissement					
Pertes ou profits					

Source : Audit : Principes et méthodes générales écrit par Howard F. Stettler, p. 428

Cette fiche d'immobilisation est nécessaire pour le suivi de l'état des immobilisations. Cette fiche permet ainsi de justifier l'existence de telle ou telle immobilisation et de la distinguer des autres en cas de ressemblance. Même la cession de l'immobilisation est figurée dans cette fiche, qui en effet sert d'une justificative de la cession. Cette fiche permet également de faciliter l'inventaire par l'existence du numéro de série.

1 – 2 Amélioration des achats

Normalement, la gestion des immobilisations est assurée par un service indépendant. Pour assurer le bon fonctionnement, il est alors nécessaire de confier cette tâche à un département ou service voué à son accomplissement. Comme ça, le respect des procédures à suivre pour la réalisation d'un achat est assuré.

1 – 2 – 1 Création du service des achats

Le service des achats est un service indépendant qui se charge seulement des achats des besoins de la société. Ce service doit être assuré par une personne au moins et elle ne devrait pas avoir d'autre responsabilité que l'achat ou bien pour certaines entreprises, cette personne est aussi responsable de la gestion des immobilisations, responsable du service « logistique ».

L'achat doit se dérouler comme suit :

- recueillir les besoins de chaque département, et vérifier ainsi que ces besoins sont pour le bien de l'entreprise ;
- Consulter les fournisseurs, au moins trois fournisseurs différents, cela pour pouvoir comparer les prix, et avoir les choix sur la qualité des produits ; il lui appartient ainsi de faire le choix sur le fournisseur idéal : bonne qualité, bon prix ;
- Demander l'autorisation de dépense au responsable désigné, c'est-à-dire à la Direction Générale, et lui envoyer les listes des besoins à acheter ;
- Une fois l'autorisation accordée, le responsable passe maintenant au déclenchement de la commande.

C'est ce service même qui contrôle aussi la livraison des matériels achetés, vérifie que ces matériels sont conformes à ceux de la facture, que s'ils sont en bon état, et si le nombre est bon. Il se charge aussi de la livraison de chaque matériel au département qui a fait la commande.

Ce service sera un nouveau service pour l'entreprise, un autre qui nécessitera un personnel. Vu qu'elle a besoin de recruter d'autres personnes pour assurer son contrôle, ce sera un grand poids pour elle d'en recruter d'autre à qui confier cette mission. Le manque de personnel est le problème pesant pour la réalisation des propositions.

Section 2 : Solutions pour les stocks

L'exactitude de l'inventaire physique des stocks affectera directement la position financière et les résultats d'exploitation ; en conséquence, le besoin de mesures préalables pour assurer un inventaire exact est évident. Ce besoin, de plus, par le fait que l'inventaire physique détermine l'efficacité avec laquelle les différents départements se sont acquittés de leurs responsabilités de gestion des divers inventaires qui leur ont été confiés.

2 – 1 Régulariser le système d'inventaire

Avant tout, pour assurer l'exactitude de l'inventaire, la première opération à faire est de sélectionner une personne ayant connaissance suffisante de toutes les phases des activités de la société pour la saisie. Cette personne, qui sera probablement le contrôleur, devra définir les procédures effectives qu'il faudra suivre pour la saisie de l'inventaire. Normalement, les décomptes des inventaires ne devraient pas être faits par des personnes qui ont la responsabilité de la garde de ces marchandises. Le décompte devra être fait par deux équipes au moins, et sera rapproché par un autre responsable, qui à son tour compare et dégage la différence s'il en existe. Mais d'autres considérations qui interviennent dans la préparation et la réalisation des décomptes physiques sont à s'en rendre compte :

- les services de réception et de livraison doivent être vidés de toute marchandise avant que le décompte soit commencé, et les bordereaux de réception et les documents d'expédition préparés au voisinage de la date du décompte de l'inventaire doivent clairement montrer les dates auxquelles les marchandises ont été réceptionnées ou expédiées.
 - Les articles en inventaire doivent être mis en piles parfaitement nettes, dans la mesure du possible, pour faciliter un décompte précis ;
 - Un second compte constitue toujours la meilleure assurance que le comptage a été accompli exactement. Les deux comptes seront comparés par une troisième personne, et toute différence devra être éliminée en procédant, le cas échéant, à un nouveau décompte.
 - Les étiquettes ou les tickets de comptage devront être prénumérotés, et un décompte des numéros sera fait aussitôt que les tickets reviennent, pour s'assurer qu'aucun ticket n'a été omis dans le montant final de l'inventaire.
-

Cette solution est pour toute entreprise effectuant des inventaires régulières de ses stocks, pour s'assurer un décompte exact. Mais comme toute chose, elle a son limite pour ne pas être accompli, car tout d'abord ce système nécessite beaucoup de personnes, au moins il devrait y avoir deux personnes par équipe, et le contrôleur de la troisième équipe ; en plus, cela demande aussi une très large de temps car il y a au moins trois équipes qui effectueront l'inventaire, et si au cas où une différence est constatée, un nouveau décompte devrait être effectué.

2 – 2 Création des fiches de stocks physiques

La société devrait créer cette fiche pour le contrôle de ses stocks, et remplir ainsi régulièrement les renseignements nécessaires dans cette fiche. Cette fiche de stocks permet tout d'abord de suivre les mouvements de stocks, la détention de ces fiches facilite le contrôle des stocks, c'est-à-dire les entrées et les sorties, et assure ainsi l'exactitude de l'inventaire, car cette fiche va sortir à la fin le reste d'une telle marchandise, et ce reste doit être conforme à celui trouvé après l'inventaire physique. Une marchandise devrait avoir une fiche de stocks, et à chaque entrée, juste après la livraison, le magasinier remplit cette fiche tout en remplissant la date, la quantité, et le prix. Et quand une vente se réalise, le magasinier devrait mentionner la quantité vendue, et quand l'une de ces opérations se produit, il devrait calculer ainsi le reste du stock.

Le schéma ci-après nous montrera la présentation d'une fiche de stocks que l'entreprise pourra utiliser pour son activité.

Tableau 3 : Présentation fiche de stocks**DESIGNATION ARTICLE : SIKA RUGASOL VOIRIE (BIDON 5 L)****REFERENCE : 52101006**

DATE	ENTREE	SORTIE	STOCKS	OBSERVATIONS
01/02/2009	36	0	36	
05/02/2009	0	6	30	

Source : CABRANDY 2010

Cette fiche permet à la société de bien suivre et contrôler le mouvement de son stock, si le responsable arrive à le remplir effectivement. Et cela permet également à savoir le reste des stocks pour pouvoir vérifier l'exactitude du comptage lors de l'inventaire.

2 – 3 Renforcement du système de sécurité du magasin

Les magasins détiennent les plus importants de la part de l'actif de l'entreprise. Il est alors évident de mettre en question sa sécurité. Les magasins restent normalement fermés quand les responsables sont absents, sauf au cas de la livraison. Mais cela n'empêche de bien surveiller les personnes qui y entrent et en sortent. Même lors d'une livraison, l'aide magasinier ne devrait pas quitter son magasin, et en plus il devrait contrôler les entrées. Une procédure rigoureuse devrait être mise en place pour les magasins, pour cela la société devrait rétablir la procédure qui existait. Le plus important c'est de restreindre l'accès, c'est-à-dire que même les personnels de l'entreprise autre que les aides responsables et le Chef magasinier n'auront pas l'autorisation d'entrer dans le magasin. Pour les sorties de marchandise, l'aide responsable devrait suivre les dockers et s'assurer de la sécurité jusqu'à ce que cette marchandise soit bien sortie. Il devrait garder l'œil à tout ce qui entre dans son magasin quand cette personne est autre que le Chef Magasinier.

Chapitre 8 : La mise en place de l'Audit Interne

Les propositions citées précédemment sont les solutions apportées pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. Mais maintenant, c'est dans ce chapitre que nous allons illustrer la nécessité de la mise en place de l'Audit Interne au sein de la dite société. De ce fait, nous allons voir ci-après l'importance de l'Audit Interne au niveau de l'organisation ; nous allons définir également ses principales activités dans l'organisation et enfin sa place dans l'organigramme tout en proposant un nouvel organigramme.

Section 1 : L'Audit interne au sein de l'organisation

Il est bien de justifier l'importance de la mise en place de l'audit interne au sein de la dite société. Sur ce, nous allons rappeler la situation actuelle de l'entreprise tout en appuyant la nécessité de l'audit interne et puis nous allons présenter les conditions nécessaires pour la mise en place de l'auditeur interne.

1 – 1 Rappel sur la situation de l'entreprise

Nous avons déjà vu dans notre analyse que la société manque de contrôle au niveau de toutes ses activités, et que cela a entraîné des problèmes du point de vue de chaque direction à ne pas citer que la négligence de l'importance des immobilisations, en quoi les activités de l'entreprise dépendent. Le contrôle de la gestion de ces immobilisations est absent, car même l'inventaire, qui devrait être mis en évidence, n'est pas réalisé au sein de la société.

Il y a aussi les problèmes rencontrés au niveau des stocks, même problème que les immobilisations : l'inventaire. Et il est bien de mentionner que ces deux cycles occupent la plus grande part de la trésorerie. Pourtant, nous avons vu que certaines activités ne correspondent pas à ce qu'il fallait. Cela est aussi dû à l'absence du contrôle, car certaines tâches sont accomplies comme étant une routine sans procédure.

Enfin les problèmes rencontrés au niveau du personnel, qui sont d'ailleurs les problèmes au niveau de la gestion en général et le contrôle du personnel. Ce service manque aussi de contrôle et que cela entraîne des différents problèmes et risques au niveau de l'organisation même.

En résumé, les causes des problèmes rencontrés au niveau de l'organisation sont d'une source : manque de contrôle. La Direction Générale, qui devrait assurer le contrôle du

fonctionnement de l'entreprise, ne pourrait plus maîtriser les activités. Elle a besoin d'une assistance pour assurer le contrôle et la maîtrise des activités de l'entreprise. Et cette mission est destinée à l'auditeur interne.

1 – 2 Caractéristiques de l'auditeur interne

1 – 2 – 1 Profils de l'auditeur interne

Le mot « audit » est synonyme de « écoute », comme nous l'avons défini, la personne qui se chargera de l'audit interne devrait avoir tout d'abord les qualités d'écoute, car sa principale mission c'est de s'assurer de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise en vue de l'atteinte de l'objectif, alors il devrait écouter toutes attentes et propositions des employés ; l'auditeur interne devrait aussi avoir le sens critique et des capacités d'analyse car ses tâches se basent surtout sur l'amélioration et la détection des fraudes et erreurs et aussi sur les recommandations. Donc à chaque audit effectué, il sera amené à faire des analyses et de donner son avis tout en élaborant un plan d'actions pour l'amélioration.

L'auditeur interne devrait avoir les profils ci-après :

- Niveau Bacc+5 en Gestion ou Economie
- 2 ou 3 ans d'expérience au moins dans le domaine bancaire, de la gestion des actifs ou dans une assurance.
- Expérience dans un cabinet d'audit serait un atout
- Avoir une connaissance parfaite des langues : le français et l'anglais

L'auditeur interne, selon ses profils en suivant les grilles indiciaires, est payé comme les autres directeurs car il est de même niveau que les directions. La création de ce service augmente la charge de la société de Ar 1 000 000 environ par mois, donc 12 000 000 par an. La rémunération du personnel est de Ar 349 489 792.92 par an, alors il y aura une augmentation de 3.43%. Vu le chiffre d'affaire qu'elle réalise chaque année, environ de Ar 5 221 710 412,65, cette charge ne représente que 0.22% du chiffre d'affaire. La société aura la possibilité de créer ce service sans que cela affecte une diminution importante sur le résultat.

1 – 2 – 2 Place de l'auditeur interne au niveau de l'organisation

L'audit interne est rattaché directement à la Direction Générale, car d'après les définitions qu'on nous a fournies, c'est une activité qui permet de contrôler le fonctionnement de l'organisation, et cette activité est assurée par le Directeur Général pour certaines entreprises qui n'ont pas un service de contrôle. L'audit interne, dans notre cas, peut être assuré par un seul responsable, donc ce sera un service indépendant : « Service Audit Interne ». Et si la société a les moyens, elle pourra lui faire accompagner d'une secrétaire qui s'occupera de la centralisation des courriers, la constitution d'une bibliothèque et l'organisation d'un système de classement efficace pour les divers documents et autres rapports existants, les travaux de dactylographie du service audit interne. Mais à part ce rattachement, l'audit interne est indépendant ; de ce fait, il devrait avoir le pouvoir :

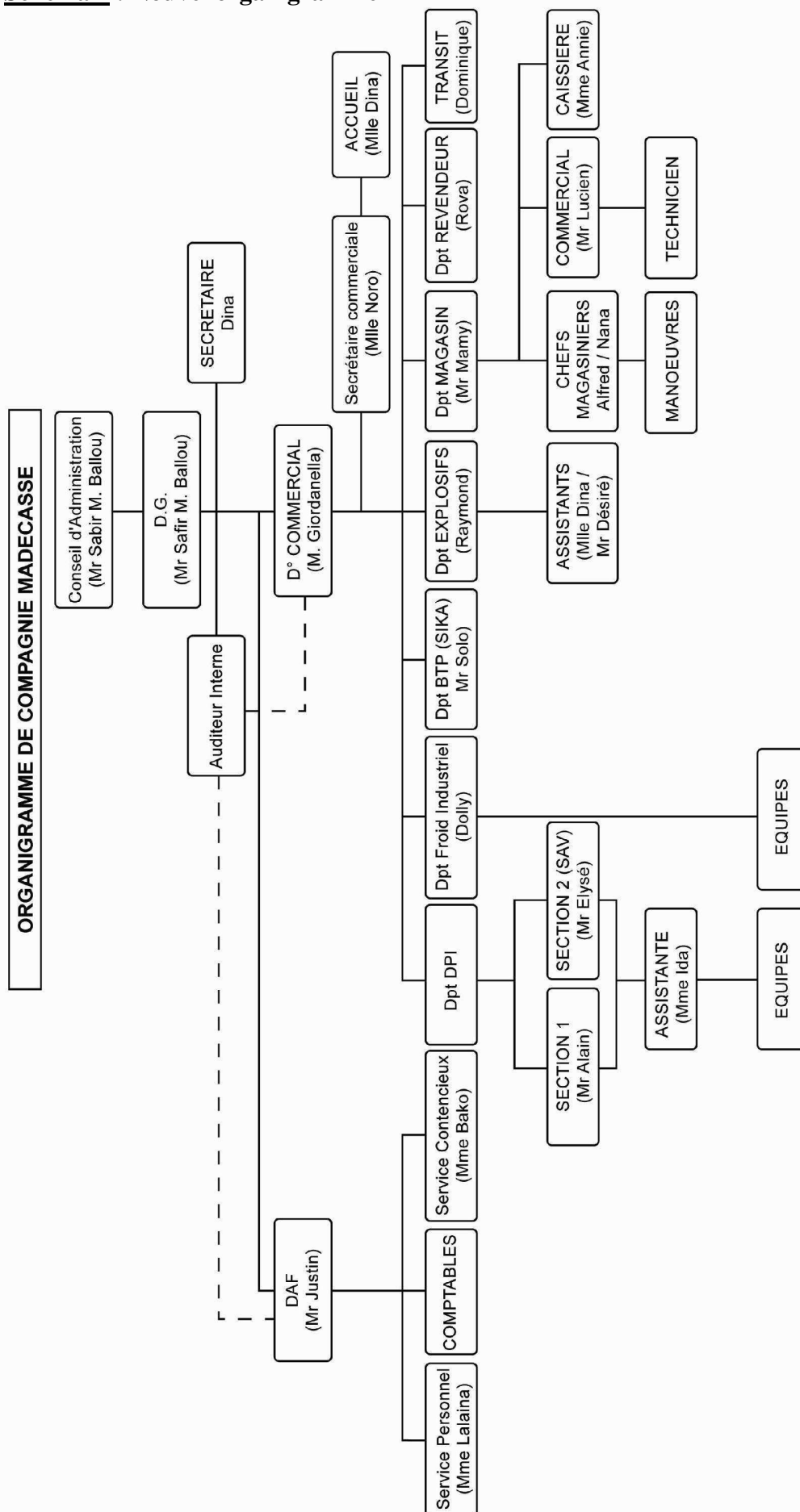
- d'agir efficacement à tous les niveaux, qu'il a l'autorisation d'interférer dans les activités de chaque département pour analyser les pratiques de tous les services (comptable, financier, commercial, juridique, achats, informatique...) ;
- de porter librement un jugement objectif et indépendant sur tout dysfonctionnement rencontré dans l'exécution des décisions de la Direction Générale,
- de formuler les recommandations utiles qui devront être suivies d'actions tout en proposant des plans d'action pour améliorer les procédures et l'organisation des services ;
- de démarrer et suivre la mise en œuvre des actions de redressement sus-évoquées.

En d'autres termes, l'auditeur interne s'attachera essentiellement à observer et à analyser si les principes du contrôle interne (séparation des fonctions, protection des actifs de la société, existence des moyens adéquats tant humains que matériels) sont bien respectés à tous les niveaux. Il pourra, par ailleurs, donner son avis à la Direction Générale à l'occasion des prises de décision sur la gestion de la société.

1 – 2 – 3 Proposition d'un nouvel organigramme

Parce que le service audit interne est encore un nouveau service à créer, il est bien de proposer un nouvel organigramme pour pouvoir montrer d'une part la place de l'audit interne au niveau de l'organisation et d'autre part pour proposer un nouvel organigramme pour que la société puisse mettre à jour son organisation. Mais puisque l'audit interne est rattaché à la Direction Générale, pour lui apporter ses conseils et assistance, le mieux est de le placer en État-major à la Direction Générale. Ce nouvel organigramme se présente comme suit :

Schéma 2 : Nouvel organigramme



Source : Investigation personnelle

La place de l'Auditeur interne en Etat-Major à la Direction Générale montrera son rattachement direct à la Direction et qu'il est indépendant, le premier client de l'Audit interne est la direction car sa mission est de soutenir et aider cette direction à la maîtrise et contrôle des activités de son organisation. Rattaché à cette direction, l'Auditeur interne aura le pouvoir d'agir sur toutes les directions, et comme l'organigramme proposé nous a présentés, cela est présenté par des petits tirets, c'est-à-dire que l'auditeur interne peut agir sur ces directions même s'il n'est pas leur supérieur hiérarchique direct comme la Direction Générale.

Nous avons déjà réorganisé ainsi la place du service personnel, elle se trouve maintenant sous la direction du Directeur Financier, car l'administration du personnel fait partie de l'Administration, ainsi si ceci n'est pas une direction indépendante alors il appartient à la direction Administrative et Financière de le gérer.

Section 2 : Définition de ses activités et impact de la mise en place

Nous avons déjà vu que l'existence de l'audit interne au sein de la société en question est très utile. Une fois cet auditeur placé, il est bien de définir ses activités et d'en déduire ainsi l'impact de son existence.

2 – 2 Définition des activités

2 – 2 – 1 Activités principales

Comme citées auparavant, les activités de l'audit interne se tournent autour de trois tâches : la vérification, l'appréciation et le test de conformité. Mais comme notre entreprise est considérée comme étant une petite entreprise, l'audit interne pourrait être confié à un seul responsable, ses principales tâches seront donc de :

- Tout d'abord parce que la société en question n'a pas une procédure bien définie ni écrite, l'auditeur interne aura la toute première tâche d'établir cette procédure de contrôle interne concernant toutes les activités de l'entreprise ;
- Vérifier que les décisions de la Direction Générale ont été communiquées et perçues correctement aux destinataires respectifs et sont, par la suite, effectivement appliquées à tous les niveaux ;

- S'assurer de l'existence d'une organisation (sur le plan tant humain que matériel) adaptée à l'importance des différents centres d'activités de la société afin de pouvoir réaliser les décisions suscitées ;
- Veiller à ce que la circulation des informations soit fluide et que les difficultés éventuelles soient rapidement solutionnées ;
- Contrôler la compréhension par tous les niveaux opérationnels des procédures décrites dans les manuels afin d'en déclencher le cas échéant, d'une part, les séances de formation qui s'imposent, et, d'autre part, les travaux de mise à jour que nécessitent ces manuels ;
- Formuler à l'endroit de toutes directions et autres entités de la société les recommandations et/ou les actions qu'elle juge opportunes pour faire face aux problèmes rencontrés à la suite. Ces travaux seront réalisés à périodicité fixe (trimestre ou semestre), en accord avec la direction générale. Effectués sur la base des résultats des interventions relatives au contrôle interne, ils comporteront :
 - La vérification du bien fondé des principaux commentaires sur l'existant (analyse critique) ;
 - La rédaction définitive des recommandations face aux commentaires ;
 - L'élaboration du plan d'actions de redressement avec la détermination des moyens nécessaires, la fixation d'un calendrier, l'évaluation des résultats attendus (comparaison avec ceux des précédents systèmes)

2 – 2 – 2 Tâches quotidiennes

Mais à part ces activités principales, l'auditeur devrait s'assurer aussi de l'application des procédures de contrôle interne qu'il a établies. Parce qu'il peut entrer dans toutes les activités de chaque département, alors il lui appartient de vérifier si chaque employé accomplit ses tâches pleinement et que les procédures sont respectées.

2 – 2 – 2 – 1 Concernant les créances

Tout d'abord, l'examen des activités relatives aux ventes et aux crédits conduit par l'auditeur interne devrait englober des secteurs tels que : le contrôle interne, les rapports à la direction et les relations avec les clients. L'auditeur interne devrait s'assurer qu'il existe une séparation satisfaisante des tâches entre la gestion des commandes des clients, les expéditions, la facturation, les comptes Clients, les autorisations d'avoirs pour retours ou ristournes. L'enregistrement des opérations de ventes devrait être testé, et des chiffres détaillés seront rapprochés des écritures comptables et des renseignements d'ensemble figurant dans les rapports, de manière à contrôler la fiabilité et la précision des rapports qui sont transmis à la direction.

2 – 2 – 2 – 2 Concernant la trésorerie

Un programme efficace d'audit interne de la fonction trésorerie devrait inclure la plupart des dispositions suivantes qui seront mises en œuvre, de manière régulière, au moins une fois par an.

- Examen des transactions et des documents pour voir si les procédures établies sont suivies, et si les dispositifs internes fonctionnent comme prévu.
- Faire un décompte par surprise de toutes les espèces détenues par l'entreprise.
- Confirmation des soldes en banque et vérifications des éléments en chevauchement sur les réconciliations de banque
- Tester les encaissements et les règlements en les rapprochant des pièces justificatives et des réconciliations avec les recettes ou les dépenses ressortant des relevés à la banque.
- Comparer les chèques payés avec le registre des chèques, en notant que les chèques sont bien décomptés, signés par un responsable autorisé, et endossés correctement.
- Contrôler les totalisations des encaissements et des règlements.

2 – 2 – 2 – 3 Concernant les stocks

L'auditeur interne devrait superviser surtout la réalisation réelle de l'inventaire, vérifier que les procédures exigées pour un bon contrôle interne sont suivies. Et il devrait

s'assurer que les aspects physiques de la fonction de stockage présentent une importance plus grande : les matières devraient être stockées d'une manière ordonnée, et soigneusement protégées contre la casse, les dommages et prélèvements non autorisés.

2 – 2 – 2 – 4 Concernant les immobilisations

L'auditeur interne devrait examiner les politiques et les pratiques relatives aux immobilisations et faire des vérifications adéquates en vue de la présentation des documents financiers. Il convient de prendre en considération tous les aspects relatifs aux acquisitions, à l'entretien, à l'amortissement et aux cessions des éléments d'actifs. L'auditeur interne devrait s'assurer également qu'une distinction suffisante a été maintenue entre les dépenses à immobiliser et celles qui sont à passer en charges. Et concernant l'inventaire, l'auditeur interne devrait faire des tests sur la procédure réelle d'inventaire, de manière à s'assurer que les inventaires ont été correctement pris et les ajustements nécessaires sont passés dans la comptabilité auxiliaire.

2 – 2 – 3 Impact de l'audit interne :

La mise en place de l'audit interne améliore les activités de l'organisation toute entière, car premièrement, l'audit interne tient toujours à proposer des solutions en cas de dysfonctionnement, apporter son soutien tout en donnant des conseils, et que d'après la définition l'audit interne contribue à créer de la valeur ajoutée. L'entreprise pourra alors augmenter son chiffre d'affaire tout en adoptant un nouveau système, et l'important c'est que toutes erreurs et fraudes, la négligence se diminueront de moins en moins vu qu'à chaque opération, un contrôle est effectué, des tests sont faits pour toujours s'assurer du bon fonctionnement. Et qu'à chaque travail effectué, un rapport à la direction est rédigé, et le Directeur Général pourra suivre toutes les activités de son entreprise tout en espérant une bonne assurance de la maîtrise et le contrôle du fonctionnement de son organisation. En présence de l'auditeur interne, l'entreprise s'avance toujours à l'amélioration et à l'évolution vue que l'auditeur interne se concentre surtout sur les recommandations et les propositions à chaque fois qu'un dysfonctionnement se produit.

L'auditeur interne dans sa mission vérifie aussi le respect des séparations des tâches, la confusion de responsabilité cesse d'exister et que chacun accomplit les tâches qui lui sont soumises tout en respectant les procédures établies.

Concernant les créances, par exemple, des comptes fictifs, des détournements de fonds reçus et des erreurs de comptabilisation peuvent être aisément décelés par des procédures de confirmation efficaces. Et que les écritures passées sont toujours vérifiées, aucune erreur ou fraude émises.

L'entreprise trouvera alors une bonne organisation et une bonne gestion suite à la mise en place de l'audit interne, car il appartient à ce dernier de s'assurer du respect du contrôle interne. Le contrôle interne qui, par définition, « ...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 suivies les politiques prescrites par la Direction. » Le plus grand avantage de l'audit interne c'est de pouvoir s'assurer du bon fonctionnement, du bon contrôle, de la bonne maîtrise des activités et qui faciliteront d'ailleurs l'atteinte de l'objectif.

CONCLUSION

D'après les faits que nous avons pu constater, les activités de la dite société rencontrent certains problèmes dont elle néglige les conséquences que ça pourrait provoquer sur son fonctionnement. Le point commun de la cause de ses problèmes c'est le faible contrôle pour certaines activités et même l'absence pour d'autres. La direction n'arrive plus à maîtriser le contrôle de son entreprise et en conséquence, des dysfonctionnements et désorganisation se sont produits. Vu le cumul de fonctions causé par l'inexistence de quelques services, les premiers responsables ont des difficultés en l'accomplissement et la maîtrise de leur direction, et que les employés ne se fixent plus au respect des procédures établies par leur supérieur. Les règles imposées ne sont plus respectées, cela est dû à cause de l'absence d'un système de contrôle efficace. Ces problèmes sont rencontrés au niveau des modules de généralité et personnel, des immobilisations et des stocks. Le plus souvent rencontré aussi c'est la négligence des éléments qui contribuent à l'atteinte de l'objectif, plus précisément les immobilisations et les stocks.

Mais pour tous problèmes survenus, des solutions existent toujours. Nous avons de ce fait proposé des solutions afférentes à chacun des problèmes analysés. Tout d'abord, nous avons suggéré à la société d'améliorer la situation critique de chaque cycle affecté tout en donnant les mesures à prendre. Et la plus insistée est la mise en place de l'Audit interne, nous avons détaillé les théories nécessaires pour la création de ce service, et même sa mission et ses activités sont également évoquées afin d'informer la société de l'importance de ce système.

L'objectif de ce travail est de démontrer la contribution de l'audit interne à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. On a essayé de montrer les points forts de l'audit interne au sein d'une société et d'après ce qu'on a pu discerner, la société en question se doit de mettre en place ce système pour l'amélioration de son fonctionnement. Le plus grand avantage que la société pourrait en déduire est l'assurance du contrôle de ses activités, et que de ce fait, les erreurs et risques seront maîtrisés. La mission principale de l'audit interne vise surtout à résoudre la désorganisation provoquée par l'insuffisance de contrôle au sein de la société, et c'est dans cet angle que réside sa nécessité au sein de notre dite société.

Si telles sont les situations existantes, en résumé, on peut dire que l'audit interne est nécessaire pour la dite société compte tenu de son objectif, car il permet à la société de contribuer à son évolution, de l'aider à l'atteinte de son objectif. Quelle qu'en soit la taille de

l'entreprise, le contrôle est toujours nécessaire afin d'assurer la maîtrise des activités et la pérennité de l'entité. Pour d'autres qui auront la possibilité, l'existence de l'audit interne conduit au développement et de ce fait amène l'entreprise à l'évolution. Mais à part sa contribution à l'amélioration, ce système pourrait encore élargir son champ et apporter d'autre système pour une durable efficacité.

BIBLIOGRAPHIE

- AMF (Autorité des Marchés Financiers) : « **LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE : CADRE DE REFERENCE** », Groupe AMF, France en 2008», 64 pages.
- BARBIER Etienne : « **L'AUDIT INTERNE PERMANENCE ET ACTUALITE** », 3ème édition (édition economica), Paris 1996, 211 pages.
- COLLECTION RINDRA: « **L'AUDIT EXTERNE** », Manuel d'audit financier à l'usage des praticiens et des entreprises, Edition Madagascar, 1989, 324 pages.
- COOPERS et LYBRAND : « **LA NOUVELLE PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE** », Les Editions d'organisation, Paris 2002, 378 pages.
- HERVE Laurent : « **LA PRATIQUE DE L'AUDIT** », édition economica, Paris 1992, 214 pages.
- Howard F. Stettler : **AUDIT : Principes et méthodes générales** ; Edition française : introduction, traduction et adaptation : JEAN RAFFEGEAU (Expert Comptable commissaire aux comptes) ; 898 pages.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS: « **GUIDE TO USING INTERNATIONAL STANDARDS ON AUDITING IN THE AUDIT OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTITIES**», New York 2007, 399 pages.
- KPMG Suisse et Institut de comptabilité et de controlling (IRC) de l'Université de Zurich : « **LE CONTROLE INTERNE DANS LA PRATIQUE SUISSE ACTUELLE**», Suisse 2005, 79 pages.
- MIKOL Alain (Expert Comptable diplômé, commissaire aux comptes ; Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris) : **Que sais-je ? Le contrôle interne** ; 1^{ère} édition : 1998, février ; 128 pages.
- SAWYER Laurence B : « **LA PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE** », Paris 1996, 514 pages.

WEBOGRAPHIE

- L'audit et le contrôle interne de JurisMaroc : <http://jurismaroc.xooit.fr/t439-L-audit-et-le-controle-interne.htm>
- L'audit interne : http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne

AUTRE

ANNEXES

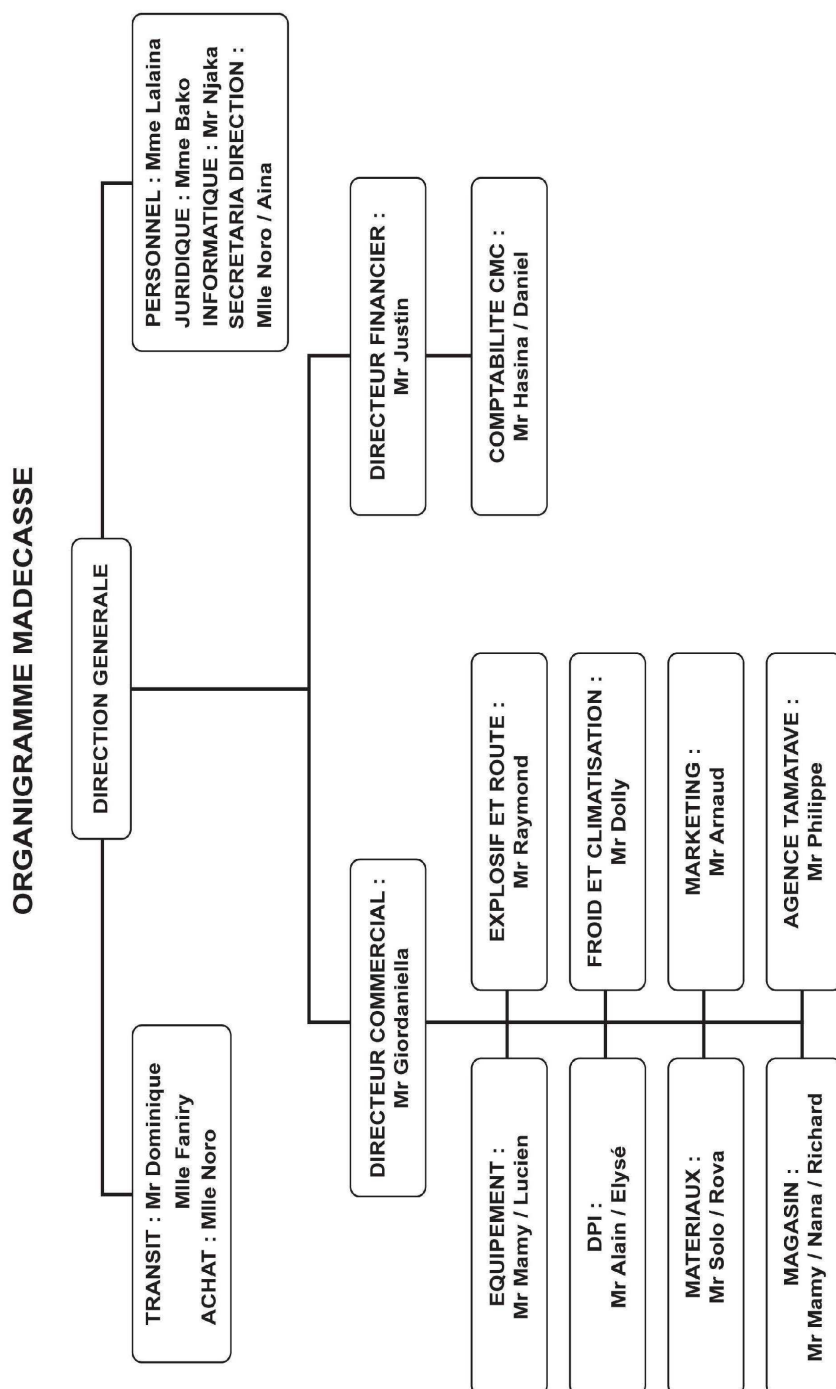
LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Autre organigramme de la Compagnie Madecasse

Annexe 2 : Facture de la Compagnie Madecasse

ANNEXE 1 : Autre organigramme de la Compagnie Madecasse

Cet organigramme est celui que le service personnel nous a fournis, autre que celui de la Direction Commerciale.



Source : COMPAGNIE MADECASSE

Annexe 2 : Facture de la Compagnie Madecasse

COMPAGNIE MADECASSE EXTINCTEUR - CLIMATISEUR - BTP MATERIELS - EXPLOSIFS

BP 567- Route des Hydrocarbures- Ankorondrano
101 ANTANANARIVO
Tel: 22 224 08- Fax: 22 335 73
E-mail: madeco@madecasse.mg
STAT:51431111850010000 - NIF: 105004401
TP: 0124666 CP1005 DU 15/01/07
Quit: 167775 D DU 15/01/07
RC 2001B567

FACTURE

DATE	NUMERO
14/12/09	091592

FACTURE/AVOIR

BONNET & SES FILS TANA
42 Avenue Andrianampoinimerina
101 TANA
TEL 22 214 87

CODE CLIENT	So. No. STAT	CATEGORIE
CB0005	51367111948010005	NIF 105008748

Page 1

QUANTITE	UNITE	DESIGNATION	PRIX UNITAIRE	Taxe	Rem.	NET H.T.
1,00	Unité	GROUPE ELEC. " HX 4000 " BC N° 15083 DU 14/12/09	2 500 000,00	20		2 500 000,00
			MODE DE PAIEMENT		MONTANT TOTAL	
BON DE COMMANDE :			AU COMPTANT		Hors-Taxe	2 500 000,00
BON DE LIVRAISON : BL 15082			REGLEMENT A JOURS NET		Taxe	500 000,00
			APRES CETTE DATE LES		Timbre	
			INTERETS AU TAUX DE 1,8%			
			PAR MOIS SERONT APPLIQUES.			
			TRAITE A 60 JOURS		NET A PAYER	3 000 000,00
			jours			

Arrêté à la somme de

Trois millions Ar

Les marchandises vendues ne sont ni reprises, ni échangées
Nos ventes sont conclues avec réserve de propriété
En conséquence, la propriété des marchandises ne sera
transférée à l'acheteur qu'après paiement intégral du prix.
Nos Marchandises même expédiées Franco.
Voyagent aux risques et périls des destinataires.
Nos traites ou Dérogation au lieu de paiement à
Antananarivo.
En cas de litige le Tribunal d'Antananarivo sera
seul compétent.

Le Client

Obiorah Nirine

Le Responsable,

[Signature]

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS	iii
SOMMAIRE	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE I : CONSIDERATIONS GENERALES DE L'ENTREPRISE.....	3
Chapitre 1: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	4
Section 1 Généralité.....	4
1 – 1 Historique	4
1 – 2 Dénomination	4
1 – 3 Capital et Actionnaires	5
1 – 4 Activités	5
Section 2 Structure organisationnelle	6
2 – 1 Organigramme	6
2 – 2 Interprétations	8
Chapitre 2 : THEORIE GENERALE SUR L'AUDIT INTERNE.....	11
Section 1 Définitions	11
1 – 1 Définition de l'Audit	11
1 – 2 Définitions de l'Audit interne	12
Section 2 Caractéristiques de l'Audit interne	14
2 – 1 Principes fondamentaux de l'Audit interne	14
2 – 1 – 1 Intégrité	14
2 – 1 – 2 Objectivité	14
2 – 1 – 3 Confidentialité	15
2 – 1 – 4 Compétence	15
2 – 2 Objectifs	16
2 – 3 Activités	17
2 – 4 Champ d'investigation et compétence de l'Audit interne	18
2 – 5 Déroulement de l'audit interne	19

2 – 5 – 1 La préparation	19
2 – 5 – 2 L'entretien	19
2 – 5 – 3 Le rapport d'audit	20
2 – 5 – 4 L'après-audit	20
2 – 6 Positionnement de l'Audit interne dans les typologies de l'Audit	21
2 – 6 – 1 Audit interne / audit comptable ou financier	21
2 – 6 – 2 L'Audit Interne / Audit Externe	22
2 – 6 – 3 L'Audit Interne/ le contrôle de gestion	22
 PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE	 24
Chapitre 3 : PROBLEMES LIES AUX IMMOBILISATIONS.....	25
Section 1 Inexistence d'inventaire	27
1 – 1 Absence de codification	27
1 – 2 Absence d'inventaire	28
1 – 3 Le vol, confusion et la disparition des biens	28
Section 2 Lacunes au niveau des achats	29
2 – 1 Absence du service des achats	29
2 – 2 Difficulté au niveau du contrôle	30
2 – 3 Incidence sur la trésorerie	30
Chapitre 4 : PROBLEMES LIES AUX MODULES DE GENERALITE ET PERSONNEL	31
Section 1 Analyse des différents organigrammes	32
1 – 1 Les différents organigrammes utilisés	32
1 – 2 L'analyse des organigrammes	32
Section 2 Problèmes au niveau de la gestion du personnel	33
2 – 1 Absence de la politique d'embauche	33
2 – 2 Absence de formation et recyclage	34
2 – 3 Retard dans l'exécution des tâches	35
Section 3 Absence de pointage	35
3 – 1 Contrôle du personnel non efficace	35
3 – 2 Absence fréquente de personnel	34

3 – 3 Alourdissement des charges du personnel	36
Chapitre 5 : PROBLEMES LIES AUX STOCKS	37
Section 1 Irrégularité au niveau des inventaires	38
1 – 1 Méconnaissance de la valorisation des stocks	38
1 – 2 Information non fiable	38
1 – 3 Risque de rupture de stocks	39
1 – 4 Risque au niveau de la situation financière	39
Section 2 Inexistence du fiche de stocks	39
2 – 1 Difficulté du contrôle des stocks	39
2 – 2 Risque de détournement des marchandises	40
Section 3 Sécurité de magasin de stockage aléatoire	40
3 – 1 Libre accès pour tout le personnel	40
3 – 2 Risque de vol des marchandises	40
 PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS	42
Chapitre 6 : SOLUTIONS CONCERNANT LES MODULES DE GENERALITE ET PERSONNEL	43
Section 1 Etablissement de l’organigramme	43
1 – 1 Bien définir l’organigramme	43
1 – 2 Bien répartir les fonctions.....	44
Section 2 Amélioration de la gestion du personnel	44
2 – 1 Mise en place de la politique d’embauche	44
2 – 2 Création des fiches de postes	45
2 – 3 Adoption d’une politique de formation et de recyclage	47
Section 3 Mise en place du système de pointage	48
3 – 1 Contrôle du personnel fiable	48
3 – 2 Bonne gestion du personnel	49
Chapitre 7 : SOLUTIONS CONCERNANT LES IMMOBILISATIONS ET LES STOCKS	50
Section 1 Solutions pour les immobilisations	50
1 – 1 Mise en place de la procédure d’inventaire	50

1 – 2 Amélioration des achats	52
1 – 2 – 1 Création du service des achats	52
Section 2 Solutions pour les stocks	53
2 – 1 Régulariser le système d’inventaire	53
2 – 2 Création des fiches de stocks physiques	54
2 – 3 Renforcement du système de sécurité du magasin	56
Chapitre 8 : LA MISE EN PLACE DE L’AUDIT INTERNE	57
Section 1 L’audit interne au sein de l’organisation	57
1 – 1 Rappel sur la situation de l’entreprise	57
1 – 2 Caractéristiques de l’auditeur interne	58
1 – 2 – 1 Profils de l’auditeur interne	58
1 – 2 – 2 Place de l’auditeur interne au niveau de l’organisation	59
1 – 2 – 3 Proposition d’un nouvel organigramme	60
Section 2 Définition de ses activités et impact de la mise en place	62
2 – 2 Définition des activités	62
2 – 2 – 1 Activités principale.....	62
2 – 2 – 2 Tâches quotidiennes	63
2 – 2 – 2 – 1 Concernant les créances	64
2 – 2 – 2 – 2 Concernant la trésorerie	64
2 – 2 – 2 – 3 Concernant les stocks	64
2 – 2 – 2 – 4 Concernant les immobilisations	65
2 – 2 – 3 Impact de l’audit interne	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	VI
LISTE DES ANNEXES	VIII