



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

DOMAINE DES SCIENCES DE LA SOCIETE

MENTION GESTION

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER**

PARCOURS : COMPTABILITE, AUDIT ET CONTROLE

THEME :

**LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE GARANT DE LA
PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE Cycle achat et production :
CAS DE LA SOCIETE CHOCOLATERIE ROBERT**



Présenté par :

ANDRIATSIKAKAINA Manantsiory Nandrianina

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

Monsieur RABENILAINA Harinia

Maitre de conférences

Université d' Antananarivo

ENCADREUR PROFESIONNEL

Madame RAVELOSON Voahanginirina

Norolalaina

Directeur Administratif et Financier au sein de la
CHR

Année Universitaire : 2015/2016 Ses

sion : Décembre 2017

Date de soutenance: 16 Janvier 2018

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à Dieu tout puissant, qui nous a donné la force, la santé et l'intelligence. Sans Lui, nos efforts auraient été en vain.

La réalisation de ce travail a pu être menée à terme grâce à la contribution d'un certain nombre de personnes, à qui nous tenons à exprimer nos vifs remerciements. Plus particulièrement à :

-Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur Titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo;

-Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maitre de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo

-Madame RANDRIAMBOLOLOLONDRABARY Corinne, Maitre de Conférences, Chef de Département Gestion.

-Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur de l'Université d'Antananarivo, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion.

-Monsieur RABENILAINA Harinia, notre encadreur pédagogique qui a fait preuve de beaucoup de patience et de sollicitude mais aussi pour ses conseils avisés sur la rédaction durant toute la période d'élaboration de cet ouvrage.

-Madame RAVELOSON Voahanginirina Norolalaina, Directeur Administratif et Financier de la Société Chocolaterie et Confiserie Robert, qui malgré ses lourdes responsabilités a accepté d'encadrer le présent mémoire de fin d'étude.

-Mes parents, ma famille pour leur soutien moral et financier et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Un grand merci également à **Monsieur RAMANANDRAIBE Marcel**, Président Directeur General de la Société Chocolaterie et Confiserie Robert qui a accepté notre stage au sein de son entreprise ainsi qu'à tout le personnel de la Chocolaterie Robert pour leur sincère collaboration.

AVANT PROPOS

Depuis toujours, la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie forme des jeunes cadres et leur permet d'approfondir et d'acquérir des études de qualité. Un des objectifs de la Faculté est d'inculquer aux les étudiants le concept de professionnalisme. Cet état d'esprit prépare d'ores et déjà les étudiants à l'insertion professionnelle en entreprise et à se spécialiser dans un domaine bien précis.

La place du stage dans le cursus de formation est de familiariser l'étudiant dans un monde professionnel qui lui permettra d'approfondir ses connaissances et mettre en pratique les acquis théoriques.

La conception de cet ouvrage a été guidée par la présentation d'un mémoire de fin d'études pour la délivrance du Diplôme de Master II en Science de gestion. Ce diplôme est l'aboutissement de quatre années d'études théoriques, lesquelles ont été axées plus particulièrement dans l'approfondissement des techniques « Comptabilité Audit et Contrôle ». D'un autre côté, la Société CHOCOLATERIE ROBERT SA, ayant son siège à Soanierana Antananarivo, a eu l'amabilité de nous accueillir au sein de son Département Administratif et Financier pendant trois mois.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	I
AVANT PROPOS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL DE L'ETUDE	
Chapitre I : CADRAGE PRATIQUE ET THEORIQUE.....	6
Section 1 : Présentation de l'entité.....	6
Section 2 : Cadrage théorique	12
Chapitre II : METHODOLOGIE ADOPTEE	20
Section 1 : Méthodes de collecte des données	20
Section 2 : Méthode de traitement des données	23
DEUXIEME PARTIE: ETUDE ET ANALYSE DE L'EXISTANT	
Chapitre III : CADRE DE CONTROLE ACTUEL.....	27
Section 1 : Cycle approvisionnement.....	27
Section 2 : Cycle production et stocks	32
Chapitre IV ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	36
Section 1 : Forces et opportunités.	36
Section 2 : Faiblesses et menaces.....	41
TROISIEME PARTIE: PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS	
Chapitre V : PROPOSITION DES SOLUTIONS.....	47
Section 1 : Amélioration du cycle achat.....	47
Section 2 : Amélioration du cycle production	51
Chapitre VI : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS	53
Section 1 : Impact.....	53
Section 2 : Limites.....	56
CONCLUSION GENERALE	59
BIBLIOGRAPHIE	VII
LISTE DES ANNEXES	IX
TABLES DES MATIERES.....	XVI

LISTE DES ABREVIATIONS

BC	: Bon de Commande
BR	: Bon de Réception
CA	: Conseil d'Administration
CBV	: Cout des Biens Vendus
CHR	: Chocolaterie Robert
CI	: Consommation Intermédiaire
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	: Commitee Of Sponsoring Organizations of the Treadway
CUMP	: Cout Unitaire Moyen Pondéré
DA	: Demande d'Achat
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DAP	: Directeur Approvisionnement
DC	: Directeur Commercial
DG	: Directeur General
DGI	: Directeur General des Impôts
DMPF	: Délai Moyen de Paiement Fournisseurs
DRH	: Directeur Ressources Humaines
DT	: Directeur Technique
FFOM	: Force Faiblesse Opportunité Menaces
FIFO	: First In First Out
FKT	: Fokontany
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
MO	: Main d'Œuvre
MP	: Matière Première
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
PIB	: Produit Intérieur Brut
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SCI	: Système de Contrôle Interne
SWOT	: Strenghts, Weaknesses , Opportunities , Threats
TRS	: Taux de Rotation de Stocks
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UM	: Unité Monétaire
VA	: Valeur Ajoutée
VP	: Valeur de Production

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme simplifié de la CHR.....	10
Figure 2: Processus du cycle approvisionnement	27
Figure 3: Processus de contrôle interne du cycle production	32
Figure 4: Processus de fabrication de tablette de chocolat	35
Figure 5: Système d'information.....	38
Figure 6: Communication des informations	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Présentations de la fiche signalétique.....	7
Tableau 2: Chronogramme des activités.....	21
Tableau 3: Taux de rotation des stocks	31
Tableau 4: Délai moyen de paiement des fournisseurs	31
Tableau 5: Valeur ajoutée	34
Tableau 6: Analyse SWOT	44

INTRODUCTION GENERALE

La crise politique et économique persistante à Madagascar, l'avènement des industries et surtout l'exigence de la clientèle dans le pays exigent de la part de chaque entreprise une bonne gestion afin d'assurer l'accroissement de ses profits et la pérennité de la société. La chocolaterie Robert, qui est une société à la fois industrielle et commerciale, contribue ainsi au développement de Madagascar sur le plan économique en exploitant le cacao, et par la création d'emplois dans le pays. Durant toutes ces années d'activités, elle a certes pu rencontrer des difficultés, soit au niveau de la production, soit au niveau de la commercialisation, ou encore au niveau financier.

En outre, une des conditions essentielles de la survie de telles entreprises réside dans leur capacité à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs fixés. Ceci nécessite ainsi une coordination de toutes les activités. Dans une 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 complexes lorsque la taille de l'entreprise augmente. Evidemment, on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des parties de l'entreprise.

Dans ce cas, il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité d'appliquer systématiquement la supervision. Le choix de ces dispositifs vise à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance. La performance peut être exprimée en termes comptables et financiers, et dépend de la capacité à se procurer des ressources à moindre coût, à les préserver ainsi que le patrimoine et aussi à les utiliser de la manière la plus productive possible.

La performance peut également avoir un caractère plus général : c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de devenir une entreprise leader mondial, ou bien de rester une entreprise prospère dans une spécialité, voire d'être la plus apte à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Une fois les finalités définies, le succès dépend de l'aptitude à définir les stratégies adaptées et à les mettre en œuvre.

Les dispositifs organisationnels doivent donc garantir le niveau de la performance dans ces deux domaines : économique et stratégique. Il est à rappeler que le contrôle interne est

l'ensemble de tels dispositifs. Il est souhaitable de tester périodiquement l'efficacité et la pertinence de tel ou tel aspect du contrôle interne. On appelle Audit le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne ou certains de ses aspects, ainsi que les performances qu'on en attend. Le résultat qui en découle permettra à son tour de juger de l'efficacité de l'entreprise, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitif afin de ne pas être évincée du marché.

La Chocolaterie Robert est une des sociétés les plus anciennes et qui a une place importante sur le territoire malgache. Elle doit ainsi actuellement mettre en place ces dispositifs qui devront être adaptés à sa situation afin d'atteindre son objectif principal : «Améliorer l'état de satisfaction des clients tout en gardant sa notoriété et son image afin d'augmenter son chiffre d'affaire ». Cette ambition n'est pas du tout facile à réaliser et requiert beaucoup d'efforts et d'améliorations de conditions de travail au niveau de chaque personnel pour en donner un bon reflet qui n'est autre que la performance donnée par chaque Département. L'existence d'un bon système de contrôle interne à chaque département peut garantir à l'entreprise d'être plus performante.

Le système de contrôle interne est un dispositif de la société , défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer la conformité aux lois et règlements ; l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; la fiabilité des informations financières ;et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités , à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Ainsi nous avons choisi le thème : « **LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE GARANT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE cycle achat et production** »cas de la Société Chocolaterie Robert S.A

Malgré l'existence de ce dispositif, servant à prévenir et à maîtriser les risques, la Chocolaterie Robert durant ses années d'existence, a forcément rencontré des risques inhérents, pour la plupart exogènes, liés à sa propre activité : la variation des cours de change international avec un impact sur les prix ; la variation à deux sens de l'offre et de la demande ; l'instabilité sociopolitique générant des effritements du pouvoir d'achat ayant un impact sur la situation financière de la Société.

La question est donc de savoir comment garantir la fiabilité et l'efficacité du contrôle interne pour atteindre la performance de l'entreprise ?

Le monde des organisations publiques et privées, à l'heure actuelle, évolue en perpétuelle turbulence, et l'évaluation des risques et la réduction des incertitudes constituent des défis majeurs du management. Jadis, le manager s'est limité à l'intégration et la maîtrise de l'homme (main d'œuvre) pour faire fonctionner l'entreprise. Mais, de nos jours, vu les mutations environnementales, socio-économiques, les entreprises ont connu une fragilisation au point où elles ne sont plus à même de faire face aux réalités environnementales et économiques.

Devant cette situation, l'attention du manager est stimulée, au delà de l'intégration de la main d'œuvre dans la poursuite du maintien et surtout de l'épanouissement de l'organisation. De ce fait, les notions de contrôle interne s'imposent au manager, puisqu'elles sont concernées par la globalité de l'entreprise.

C'est pour cette raison que l'objectif global de l'ouvrage est de démontrer l'importance du contrôle interne pour garantir la performance de l'entreprise. A partir de cet objectif global, nous avons deux objectifs spécifiques. D'un coté, assurer la conformité des méthodes et procédures adoptées à l'intérieur de l'entreprise pour protéger ses actifs par rapport aux normes et de l'autre, assurer l'application des instructions de la direction.

Notre étude s'appuiera sur deux (02) hypothèses. Ces hypothèses seront vérifiées en faisant référence aux résultats obtenus et elles seront confirmées ou infirmées. Comme première hypothèse, le système de contrôle interne est un dispositif capable de garantir la performance de l'entreprise. Notre deuxième hypothèse, le système de contrôle interne est capable de s'adapter à toute évolution de l'environnement afin de maîtriser les risques.

Pour mener à bien ce mémoire, dans un premier temps, nous avons approfondi les théories acquises ainsi que les travaux dirigés durant le cursus universitaire. Dans un deuxième temps, des recherches auprès des différents centres de documentation et bibliothèques ont été réalisées. Dans un troisième temps, les consultations des sites web ont constitué une source complémentaire d'informations.

En outre, notre méthodologie repose sur la collecte des documents, l'entretien, l'observation directe auprès de services et responsables afin de dégager les données internes de la société.

Ainsi se présente le plan du présent mémoire, qui va se subdiviser en trois parties :

Partie I : Cadre de l'étude cette première partie consistera d'abord à présenter la zone d'étude et ses caractéristiques afin de justifier le choix de l'entité et le traitement du thème de mémoire. Puis, un cadrage théorique sur le contrôle interne et la performance de l'entreprise qui va nous guider dans notre étude. Et enfin, il va détailler la méthodologie de recherche adoptée pour la collecte d'informations et leur traitement en présentant également le chronogramme des activités.

Partie II : Etude et analyse de l'existant. Dans cette partie, nous allons décrire le thème à partir d'une analyse au niveau de quelques cycles de l'Entreprise qui va nous permettre d'identifier les forces et les faiblesses de chaque cycle étudié. Et une analyse de son environnement interne et externe.

Partie III : Recommandation. Cette dernière partie va traiter des propositions de solutions et recommandations générales nécessaires aux points faibles relevées, impact sur la société et ses limites.

PREMIERE PARTIE

CADRE GENERAL DE L'ETUDE

INTRODUCTION PARTIELLE

Notre recherche a été conduite afin de démontrer l'importance de notre choix sur le thème concernant la Société Chocolaterie Robert. Par conséquent, la connaissance de sa structure et ses activités constituent la base de développement de notre recherche.

Dans cette première partie nous allons traiter deux chapitres. Le premier chapitre intitulé le « Cadrage pratique et théoriques » sera destiné à présenter le domaine d'étude pour arriver aux fins de ce mémoire. La présentation de l'entité qui a servi de cas pour cette étude sera abordée dans la première section et les références à propos du thème choisi qui tourne autour du contrôle interne et la performance de l'entreprise seront exposées dans la section suivante.

Le deuxième chapitre sera dédié à la méthodologie adoptée pour cette étude et conduisant à l'aboutissement de ce présent mémoire. Partant du stage proprement dit jusqu'à la méthode de travail pour la collecte des données.

Chapitre I : CADRAGE PRATIQUE ET THEORIQUE

Cette étude n'a pas pu aboutir sans avoir effectué une descente sur terrain afin de privilégier l'aspect pratique du thème étudié. Ce chapitre sera consacré à l'organisation générale de l'Entreprise, en particulier la présentation de la Société à travers son historique, ses missions, objectifs et activités, sa description organisationnelle et ses relations externe, mais aussi un cadrage théorique pour appréhender et anticiper le thème choisi.

Section 1 : Présentation de l'entité

Pour mener à bien ce mémoire, la connaissance de l'entité est prépondérante. Cette section comporte deux sous-sections notamment, la description générale de la CHR et ses relations externes.

1-1 Description de la CHR

Cette description comprend l'historique de la société, ses missions, objectifs et activités, et sa description organisationnelle.

1-1-1 Historique

En 1937, un couple réunionnais du nom de « Robert » crée une chocolaterie artisanale à Brickaville. A ses débuts, son activité se limitait à la fabrication manuelle de tablette de chocolat.

En 1940, elle est rachetée par la famille Berger qui transfère l'usine à Soanierana Antananarivo en raison de l'inconvenance du climat de l'Est puisqu'il représente un facteur importante pour la conservation du chocolat. Son activité s'élargie dès lors avec la production des bonbons et des confiseries de chocolat.

En 1968, la société est passée du statut de SARL au statut de SA, suite à la décision prise lors de l'assemblée extraordinaire des associés tenue le 28 juillet 1968.

L'année 1977 constitue une année charnière pour l'entreprise car, à la suite d'une démission collective de ses anciens administrateurs, la CHR a été rachetée par la famille RAMANANDRAIBE le 27 Novembre 1977. Depuis, sous la direction de Monsieur Marcel RAMANANDRAIBE, se succèdent au fil du temps les évolutions tant sur le plan financier que sur le plan organisationnel de l'entreprise.

Ainsi, en 1992, elle obtient le « trophée du plus grand prestige dans les pays africains ».

En 1998, l'entreprise se lance dans la production de confiserie de chocolat. Ce dernier connaît un réel succès auprès des consommateurs et cela se traduit par le fait qu'aujourd'hui, les confiseries sont en tête de vente dépassant les tablettes de chocolat. Pour faire face à l'augmentation de la demande, les premières boutiques de luxe furent ouvertes, en 1999, celle d'Antanimena et en 2004, celle d'Antsirabe et de Tamatave.

En 2006, l'entreprise commence à exporter ses tablettes, vers l'Angleterre et dans d'autres pays Européens. Elle a même ouvert une boutique à Paris.

Depuis 2006, l'entreprise décide de se diversifier et se lance dans la pâtisserie de luxe. C'est ainsi qu'est née la « Pâtisserie Robert ».

1-1-2 Fiche signalétique

La fiche signalétique de la Chocolaterie Robert est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Présentations de la fiche signalétique

Dénomination sociale	LA CHOCOLATERIE ROBERT
Siege social	472, Boulevard RATSIMANDRAVA Soanierana, 101 Antananarivo MADAGASCAR
Capital social	Ariary 100 000 000
Directeur General	M. Marcel RAMANANDRAIBE
Forme juridique	Société Anonyme
Numéro statistique	15 825 1119390 10002
Registre du commerce et des sociétés	2003 B 1084 du 03/07/03
Numéro d'identité fiscale	017 4676/DGI/B du 04/02/2011
Téléphone	+261 20 22 205 65
E-mail	chorobert@moov.mg
Certificat d'existence	08/08 FKT Fiadanana

Source : Service Personnel CHR, 2016

1-1-3 Tryptique

La mission principale de la société est la production de chocolats de qualité à base de cacao de Madagascar pour les consommateurs Malagasy ainsi que pour les étrangers. D'autres missions rejoignent la mission principale ; la contribution au renforcement du PIB du pays d'une part, et l'amélioration de ses services et ses produits en tant que société commerciale d'autre part.

Elle s'efforce d'accaparer une part de marché plus importante en vue d'accroître ses profits en minimisant ses dépenses pour tenir la place de leader sur le marché national.

Elle a pour objectifs d'améliorer la qualité de ses services ainsi que ses produits en mettant au point les matériels et les méthodes de travail. Ensuite, de garder la notoriété et l'image de l'entreprise face aux concurrents divers. En outre, naturellement comme toute organisation à but lucratif, CHR a le devoir d'augmenter son chiffre d'affaire annuel en cherchant à élargir sa part de marché. Pour se faire, elle essaie de lancer de nouveaux produits chaque année, surtout pour les confiseries de chocolat. Elle s'est même lancée dans la diversification de ses produits comme la création de la pâtisserie Robert tout en améliorant la qualité professionnelle de ses employés.

La CHR exploite le cacao Malagasy qui est connu comme « l'or vert » de SAMBIRANO, et qui a acquis une réputation pour sa qualité supérieure parmi les experts de chocolat à travers le monde.

En tant que société industrielle, l'activité principale de la CHR est la transformation des fèves de cacao en chocolats. Dès le début de son activité, elle a développé sa production en fabricant des assortiments de confiserie chocolatée, des beurres de cacao et des pâtisseries. Et en tant que société commerciale, la finalité de ses activités est la mise en vente de ses produits.

Sa réputation reconnue au niveau international et sa réussite sur le marché Malagasy, ont permis à CHR d'élargir son marché vers d'autres pays comme : la France, l'Afrique du Sud, l'Angleterre...

1-1-4 Description organisationnelle

Nous allons décrire les différentes ressources de la CHR, son organigramme, et la description des postes.

- Ressources

Pour mener à bien ses activités, CHR dispose d'un grand site de production située à Ouest Ambohijanahary abritant tous les matériels de production, des bureaux administratifs qui assurent la direction de ses activités, ainsi que des entrepôts où sont stockés les matières premières et les produits finis. Elle dispose également six(06) boutiques dispersées dans tous Madagascar afin d'assurer la distribution et les ventes.

Pour les livraisons de ses produits à travers tout Madagascar, CHR dispose des véhicules appropriés comme des camionnettes, elle offre également des voitures particulières ou motos pour les responsables. Ceci facilite le déplacement et la distribution des produits, ce qui donne un impact positifs sur le fonctionnement de l'entreprise.

Financièrement, CHR dispose d'une autonomie de gestion. Ainsi, elle a comme principale ressource les recettes provenant de ses propres ventes.

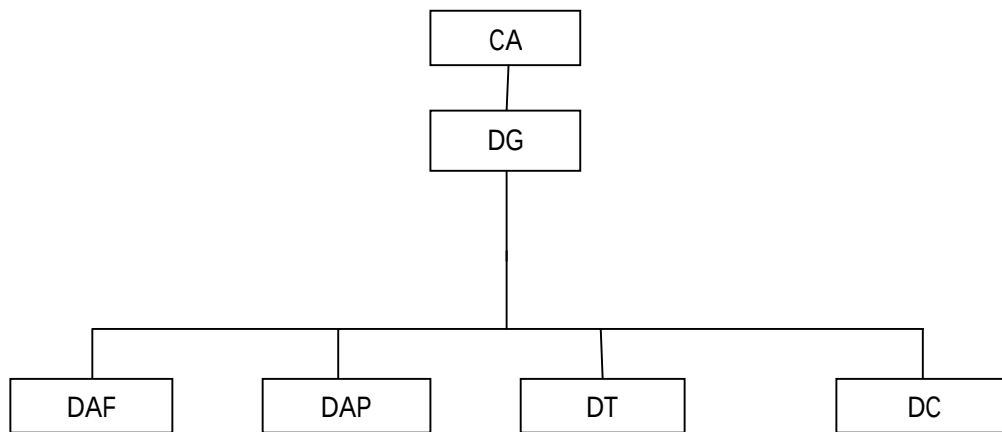
Au niveau des ressources humaines, CHR compte presque une centaine de salariés, dont la majorité est constituée par des personnels permanents comme les ouvriers, les administratifs, et les commerciaux. Enfin, il y a les consultants. Des traiteurs recrutés par appel d'offres assurent la cantine de l'entreprise.

- Organigramme

C'est un schéma qui représente la structure de l'entreprise, c'est-à-dire son type d'organisation. Ce document est très utile car il permet de visualiser la répartition des tâches, les différents postes, le niveau hiérarchique et les responsabilités correspondantes¹.

Nous allons présenter un organigramme simplifié où nous pouvons voir toutes les Directions de la société ainsi que le département où nous avons effectué notre stage.

¹ www.linguee.fr/Organigramme, 2017

Figure 1: Organigramme simplifié de la CHR

Source : CHR, service personnel 2016

Cet organigramme nous montre une description simplifiée des différents postes de directions au sein de la Chocolaterie Robert dont le conseil d'Administration, le Directeur Générale ainsi que le Directeur Administratif et Financier ; Directeur d'Approvisionnement, le Directeur Technique et le Directeur Commercial mais nous allons voir dans l'annexe1 l'organigramme détaillé.

- Description des postes

Le Conseil Administratif : Il définit la stratégie de l'entreprise, désigne les mandataires sociaux chargés de gérer la société dans le cadre de cette stratégie et choisit le mode d'organisation. Il contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

La Direction Générale : elle a pour principale attribution d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise, de gérer le patrimoine de la société, de garantir ses objectifs, de prendre la décision et d'assurer la coordination et l'organisation des différentes responsabilités de la société.

La Direction Administrative et Financier : Elle contrôle la comptabilité de l'entreprise, gère la trésorerie, prévoit le financement des investissements, assure une veille sur l'évolution des lois et réglementations, supervise les relations avec les services fiscaux, assure une permanence juridique et sociale, participe à l'administration du personnel, et à la gestion des systèmes d'informations de l'entreprise

La Direction Approvisionnement et Personnel : Cette direction est composée de deux services. Le service Approvisionnement qui assure la disponibilité des matières premières pour le besoin de production et qui gère aussi leur stockage dans les magasins d'entrepôts. Le service personnel qui est rattaché au DAF.

La Direction Technique : Les attributions de cette direction concerne la production proprement dite, l'entretien des machines et matériels de transport. C'est au niveau de cette direction que la production est coordonnée. Le service production concerne toutes les opérations de fabrication de produits finis et semi finis. Tous le processus de production sont contrôlés de façon à pouvoir honorer les demandes en quantités et en qualité de la direction commerciale. Elle dispose également d'un service d'hygiène.

La Direction Commerciale : elle est responsable des activités de vente, du marketing et de la publicité. Chargé du développement, elle supervise la prospection et rend compte de la stratégie commerciale à la direction générale ou au chef d'entreprise.

1-2 Relations Externe de la Société

Cette section nous montre les relations externes de la CHR dont ses relations avec les fournisseurs de matières premières et ses relations sur le marché national et international.

1-2-1 Relations en amont

Pour son approvisionnement, la chocolaterie Robert a plutôt favorisé la politique de partenariat direct avec les paysans producteurs. En effet, en réalité, sur les 5 000 à 6 000 tonnes de cacao produit annuellement dans le cru du Sambirano (la plus petite production au monde), près de 4 000 tonnes sont issus des efforts propres de ces paysans.

Dans cette démarche de partenariat, la CHR a décidé de fournir aux paysans présélectionnés, des encadrements techniques ainsi que des bacs de fermentation et des aires cimentés de séchage. L'objectif étant d'assurer un suivi étroit sur les étapes préliminaires de transformation du cacao, pour arriver à respecter, à sauvegarder et à valoriser au maximum les qualités de cette fève rare de Sambirano.

1-2-2 Relation en aval

Pendant plus de 50ans, si les produits Robert sont entièrement distribués sur le marché malgache, depuis 2004, la chocolaterie a commencé à percer sur les marchés de riches européens en introduisant ses chocolats en Angleterre (obtention du Silver Cup Award par Academy of Chocolate en 2007) , puis aux Etats-Unis et récemment en France. Mais ses toutes premières exportations de tablette de chocolat étaient vers l'île Maurice et la Réunion.

Section 2 : Cadrage théorique

Le cadrage théorique fait référence aux apprentissages et théories sur le contexte de l'étude pour familiariser les lecteurs sur le thème tout au long de cette étude. Elle donne ainsi une première constatation concernant les informations sur la recherche en question. Cette section interprète donc la notion sur le contrôle interne et la performance de l'entreprise.

2-1 Généralité sur le contrôle interne

Toute organisation doit se fixer des objectifs, mais pour les atteindre, elle est confrontée à une multitude de risques dont le contrôle interne doit garantir la maîtrise. Cette sous-section présentera ensuite une généralité sur le contrôle interne en fournissant les définitions, les composantes ainsi que les principes généraux du contrôle interne.

2-1-1 Définition

En anglais, le terme contrôle interne se définit comme « Internal Control » c'est-à-dire maîtrise des activités. C'était vers 1977, après l'affaire du Watergate aux Etats Unis, le Contrôle Interne a pris son essor. Il a connu des évolutions constantes qui ont abouti à une définition moderne intégrant les notions récentes de management dans un environnement complexe. En effet, son développement repose sur quelques concepts indispensables dont le volontarisme des dirigeants d'entreprises et des auditeurs avec l'aide des autorités publiques à conduire des reformes ; L'objectif de maîtriser les opérations financières et le système informatique afin d'anticiper les pertes de ressources ; L'appréciation de la fiabilité des documents comptables et financiers par les tiers et de garantir les autorités publiques à la conformité de l'entreprise aux dispositions légales et réglementaires et La contribution à l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses dirigeants vis à vis des tiers, qui constitue un gage d'assurance confiance contre les aléas.

De ce fait, plusieurs entités ont essayé de définir ce qu'est le contrôle interne.

- L'article 5 de l'IFACI stipule que « le Contrôle Interne » est un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie, le personnel d'une entreprise. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories suivantes telles que la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ²».

- D'après le CNCC : « Le contrôle interne est l'ensemble de mesure de contrôles comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent »³. C'est un moyen de vérification et de maîtrise des activités. Généralement, il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Par ces définitions, le contrôle interne doit être perçu comme un ensemble de processus pour que chaque activité de l'entreprise soit maîtrisée. Le contrôle peut être donc de type administratif, comptable, préventif et de détection. Il conduit dans les processus de décision et d'action permettant de déterminer les rôles et d'identifier les tâches de chacun.

La notion de contrôle interne a plusieurs dimensions dont la lutte contre la fraude, la sincérité des comptes des entreprises et la mise en place d'une organisation plus efficace et plus performante.

2-1-2 Principes du contrôle interne

Un système de contrôle interne est efficace s'il repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera une qualité satisfaisante⁴. Parmi ceux-ci, nous pouvons retenir :

- ***Le principe de l'organisation*** : quelle que soit la taille de l'entreprise, il est toujours nécessaire de reconnaître les tâches de chacun. L'organisation doit posséder un certain nombre de caractéristiques. Ces dernières doivent être adaptées, vérifiables, formalisées et doivent comporter une séparation convenables des fonctions.

²www.ifaci.com, définition CI, 2017

³ Compagnie National des Commissaires aux Comptes, définition CI, 2017

⁴ COSO Référentiel intégré de contrôle interne, 2017

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise qui délègue son pouvoir. Cette délégation du pouvoir est motivée par le fait que, plus la taille d'une organisation grandie, plus les problèmes à résoudre s'accroissent. Le responsable ne peut plus prendre seul toutes les décisions, sinon il devient inefficace. Il s'occupe de celles qu'il juge cruciales et se décharge d'autres qu'il remet entre les mains de ses subordonnés.

- ***Le principe de l'intégration*** : par ce principe, il est supposé que, les procédures de travail mises en place dans l'organisation, doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle facilité par : les recoupements (assurer la fiabilité d'une information au moyen des renseignements émanant des sources différentes), les contrôles réciproques, l'utilisation des moyens techniques, la compétence et l'intégrité du personnel,...

- ***Le principe de la permanence***: la mise en place d'un système de contrôle interne suppose une certaine pérennité de ce système et de l'exploitation même de l'entreprise. Son arrêt peut entraîner un dysfonctionnement préjudiciable, quelque fois une faillite de l'entreprise.

- ***Le principe de l'universalité***: par ce principe, le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, toutes les fonctions, tous les organes,... Il ne doit pas y avoir des personnes exclus du contrôle par privilège. Il n'y a également de domaine qui soit réservé c'est-à-dire, celui mis en dehors du contrôle interne.

- ***Le principe de l'harmonie*** : on entend par harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise. Ce principe exige que le contrôle soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise et à son environnement.

Dans beaucoup d'entreprises par exemple, le caissier et le magasinier sont isolés dans des salles non accessibles aux personnes externes. Et quelque fois, leur responsabilité pourrait être mise en cause si leur bureau était accessible à n'importe quel agent de l'entreprise.

- ***Le principe de l'indépendance***: il importe que les objectifs du contrôle interne soient à atteindre indépendamment des méthodes, moyens et procédés de l'entreprise. En particulier, l'auditeur interne doit veiller à ce que l'information n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

2-1-3 Objectifs du contrôle interne

L'objectif du contrôle interne ⁵ c'est :

- Assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine. Le patrimoine représente l'ensemble des droits et obligations d'une part, des ressources et obligations d'autre part. Sur le plan contrôle interne, le patrimoine comprend les biens (incorporels et corporels ainsi que financiers) ; la sauvegarde du patrimoine complète et prolonge la protection dans la mesure où elle vise plus précisément la conservation et la préservation à plus long terme.
- Assurer la qualité de l'information. La gestion efficace de l'entreprise implique la diffusion de l'information de qualité. Le contrôle interne permet d'uniformiser la qualité des informations. L'élaboration des procédures et des instructions écrient contribue au respect de ces critères (précises, homogène et suffisant)
- Assurer l'application des instructions transmises. La Direction Générale a pour rôle essentiel de rechercher et de définir les lignes de politique générale. La mise en œuvre est réalisée par les responsables dont les instructions sont à suivre à tous les échelons. Un ensemble de procédures écrites à l'intention de différents membres du personnel constituent une sécurité permanente.
- Favoriser l'amélioration des performances. Le contrôle interne est à l'origine d'un allègement des tâches tout en maintenant un niveau général de sécurité élevé : par l'analyse des procédures et circuit des documents et par la mise en évidence des faiblesses de l'entreprise.

2-1-4 Composantes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ainsi, l'adaptation aux contingences externes, qui ont un écho sur le fonctionnement interne, est la réponse à la nécessité du contrôle interne. Il aide donc l'entreprise à réaliser ses objectifs tout en maîtrisant ses activités et ses risques internes et externes.

⁵ Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne ; Jacques RENARD

Selon COSO ⁶ les cinq composantes de contrôle interne sont : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, l'activité de contrôle, l'information et Communication et le pilotage et Audit.

– Environnement de contrôle :

L'analyse de l'environnement constitue la base des autres composantes de contrôle. Cet environnement de contrôle reflète la culture d'organisation de l'entreprise c'est-à-dire la façon dont les dirigeants vont agir pour adapter l'entreprise aux contraintes externes. Ainsi, l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités, les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation.

Le contrôle interne commence par la définition d'objectifs clairs et réalisables, un management favorisant l'adhésion et la compétence du personnel.

– Evaluation des risques :

L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse.

Elle doit également mettre en œuvre le contrôle interne qui va instaurer des mécanismes. Ces derniers vont identifier, analyser et gérer les risques correspondants aux objectifs non atteints. L'analyse du risque se décompose en trois phases : l'évaluation de son importance, la probabilité de survenance, et les mesures à prendre pour le gérer.

– Activités de contrôle :

Les activités de contrôle regroupent les mesures prises pour maîtriser les risques. Elles incluent donc à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entreprise. Ses caractéristiques s'expriment par l'élaboration et application de normes à respecter et de procédures afin d'atteindre les objectifs définis.

Ainsi, pour fiabiliser le contrôle, il est préférable de justifier les données traitées (leur existence, leur intégrité et leur exhaustivité), de séparer les fonctions entre les acteurs et de vérifier les autorisations ou habilitations.

⁶ COSO : Committee of Sponsoring Organizations Of the tread way Commission

– Information et Communication :

Les données opérationnelles, comptables ou financières qui ont été transmises, en respectant les dispositions légales et réglementaires détiennent donc une grande place dans la gestion, la vérification et la maîtrise de l'activité.

Les modes d'obtention des informations peuvent être à la fois ascendantes, descendantes, transversales, internes et externes. En effet, les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.

Le contrôle interne prend la forme d'un système fluide de communication qui apporte à chaque acteur les informations dont il a besoin pour maîtriser son activité. Son bon fonctionnement nécessite une parfaite connaissance des délégations et des marges de manœuvre.

– Pilotage et Audit :

L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi. Des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Le champ et la fréquence des évaluations sont fonction des risques initialement prévus et de l'efficacité des processus de surveillance mis en œuvre.

Le contrôle interne n'est pas un contrôle des contrôles. Il fait partie intégrante des missions et des activités opérationnelles. Chaque niveau hiérarchique doit veiller à prendre en compte et intégrer dans la réalisation de ses activités opérationnelles : la connaissance et la quantification des risques de toutes natures, la mise en œuvre de points de contrôle pertinents, le suivi régulier et l'exploitation systématique des résultats obtenus. En d'autres termes, l'existence des réajustements éventuels du processus de contrôle permet de piloter l'entreprise et d'être réactif et dynamique.

Enfin, la pertinence et l'efficacité du dispositif sont évaluées par la fonction « audit ». Elle a pour mission d'apporter une valeur ajoutée et améliorer le fonctionnement de l'entité. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation. Elle permet d'améliorer la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management. L'audit interne a essentiellement un rôle d'assistance et de conseil.

2-2 Performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise doit s'apprécier au regard de la finalité et des objectifs de l'entreprise sur la base des critères pertinentes⁷. Cependant, l'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience

2-2-1 Notion d'efficacité et d'efficience

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente.

La notion d'efficacité se traduit par l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints, c'est-à-dire de minimiser les coûts pour obtenir un résultat positif. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus sur frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Dans la recherche de compétitivité, les deux notions sont complémentaires pour être performant.

2-2-2 Management de la performance

Le management est un art et une science rassemblant de la connaissance formalisée et des capacités personnelles. Le management cherche donc à diriger le mieux possible les ressources humaines en gérant toutes les dimensions du facteur travail considéré comme le facteur savoir.

Pour gérer la performance, l'entreprise doit planifier, organiser, diriger et contrôler ses activités. Pour cela, il est nécessaire de prendre en compte les différents niveaux de management et leurs articulations. Le management se décline selon l'horizon temporel. A long terme, l'entreprise doit atteindre ses objectifs stratégiques qui dépendent de la stratégie globale. A court terme, il s'agit de gérer la dimension opérationnelle, c'est-à-dire les tâches quotidiennes de l'entreprise. En effet, elle décline les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels mis en œuvre par la direction opérationnelle. De ce fait, les deux niveaux, management stratégique et management opérationnel sont complémentaires pour ne pas créer un dysfonctionnement.

⁷ AD Chandler, Stratégie et Structures d'entreprise, Paris, les éditions d'organisation, 1972

2-2-3 Démarche stratégique

La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise. Elle fixe le système d'objectif de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue, délimite les moyens alignés pour atteindre les objectifs définies. La stratégie se définit en intégrant les opportunités et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation⁸.

Une bonne stratégie commence toujours par le diagnostic de la situation actuelle. Faire un diagnostic signifie porter un jugement sur la performance de l'entreprise. Il a pour finalité de repérer le mécanisme de création de valeur au sein de cette entreprise. En d'autres termes, le diagnostic nous permet de détecter les systèmes de dysfonctionnement de l'organisation. Il s'agit de comprendre ces symptômes à travers de l'analyse organisationnelle. A cet effet, les indicateurs de performance de l'organisation seront analysés.

La décision stratégique doit passer par trois étapes dont la première est de définir ce qu'elle veut faire, c'est-à-dire qu'elle doit cerner et définir clairement ses missions pour fixer efficacement les objectifs ; la deuxième étapes consiste à définir ce qu'elle sait faire, elle doit déterminer ses métiers(savoir-faire, compétences relatifs à l'exercice d'une profession) et ses domaines de compétences(regroupent des activités qui touchent des besoins, des cibles, des compétences communes) ; et la troisième de définir les moyens à mettre en œuvre qui sont toutes les ressources à sa disposition et utilisées pour réaliser ses missions (ressources humaines , ressources financières et les immobiliers)

⁸<http://www.manager-go.com,definition> stratégie, 2017

Chapitre II : METHODOLOGIE ADOPTEE

La méthode est la démarche organisée rationnellement pour aboutir aux résultats. Ce deuxième chapitre exposera la méthodologie effectuée pour cette étude afin de vérifier les hypothèses énoncées au début de ce mémoire. Ce chapitre comportera donc le déroulement du stage et les méthodes de collecte des données et leurs traitements.

Section 1 : Méthodes de collecte des données

La démarche de la collecte des informations a consisté dans un premier temps à la fréquentation des bibliothèques pour lire les ouvrages relatifs à la recherche et à son approfondissement à l'aide des informations provenant de l'internet, afin d'étendre nos idées et de formuler les hypothèses de recherche.

1-1 Stage proprement dit

Le stage est une étape importante et enrichissante de plusieurs formations. Un stage permet un premier contact avec le marché du travail, et pour les étudiants préparant leur diplôme, il permet de recueillir des informations pour leur rédaction en s'intégrant dans le monde professionnelle et en participant à tous les travaux opérationnels de l'organisation. Un stage permet la mise en pratique des apprentissages théoriques et une exploration de compétences et d'intérêt sur le plan personnel et professionnel.

1-1-1 Déroulement du stage

Pour cette année d'étude nous avons entrepris d'effectuer notre stage de fin d'études auprès de la CHOCOLATERIE ROBERT pendant 3 mois .Pour la réalisation du stage, nous avons suivi un plan de stage recommandé par la Société. Au cours de ces 3 mois en entreprise, nous avons intégré le service comptable de CHR en tant que stagiaire, mais nous avons eu la chance et l'opportunité de visiter tous les départements de la société. Considérée comme une employée à part entière de la CHR, nous avons été soumise aux règles de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les horaires, la réglementation des sorties et la cantine.

1-1-2 Chronogrammes de réalisation du stage et d'élaboration du mémoire

La réalisation d'un mémoire nécessite le respect rigoureux d'un calendrier préétabli. Communément appelé chronogramme, le nôtre qui montre le déroulement de notre mission au sein de CHR se présente comme suit :

Tableau 2: Chronogramme des activités

PHASE	1 ^{er} MOIS	2 ^{em} MOIS	3 ^{em} MOIS
Prise de connaissance de la société			
Investigation sur terrain			
Analyse des informations			
Phase rédactionnelle			

Source : investigation personnelle

Ce concept montre les activités que nous avons effectuées au sein de la CHR durant notre stage. Dans le premier mois de notre stage, nous avons fait la prise de connaissance de l'entreprise et dans le deuxième mois, des investigations sur terrains et l'analyse des informations et la phase rédactionnelle pour le troisième mois.

1-2 Déroulement de la collecte d'information

Cette sous-section comportera le déroulement de la collecte des premières informations consistant notamment à consulter des documents concernant le thème et la recherche sur internet des différents mots clés.

1-2-1 Consultation des documents

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui ont été posées et pour faire face aux principales hypothèses, outre les notions acquises en cours, des recherches sur différents sites web et la fréquentation des bibliothèques ont été effectuées dans le but d'enrichir nos connaissances sur le thème.

Les documentations concernant la CHR, les ouvrages des anciens étudiants, les ouvrages sur les dispositifs de contrôle interne des auteurs, les fiches de lecture trouvées sur le web ont été explorées pour pouvoir entretenir cet ouvrage et élargir largement notre notion parmi une gigantesque source d'informations. Ces documents ont concouru aussi à l'approfondissement des connaissances acquises durant les années de cours en salle, mais aussi permis de découvrir d'autres idées pour la recherche.

1-2-2 Recherches sur internet

L'internet est l'une des plus grands réseaux informatiques mondiaux. Il est rapide, facile à y accéder, moins couteux, et sert à faire un choix de l'information parmi tant d'autres. Ainsi, Internet a été d'une grande utilité pendant la préparation de ce mémoire car a permis d'élargir considérablement le champ de nos recherches. L'internet nous a donné l'occasion de découvrir plus de renseignements sur le concept et les notions de contrôle interne et en ce qui concerne la performance de l'entreprise.

1-3 Techniques de recherche d'information

Les documents cités précédemment auraient été insuffisants sans l'aide de quelques techniques pour la collecte car ils servaient juste à faire comprendre les notions sur le domaine à étudier et les démarches à suivre. Ainsi, les techniques les complètent en entrant dans le cœur du sujet, en accomplissant les travaux directement, afin de constater les faits et la réalité sur le terrain.

1-3-1 Descente sur le terrain

La descente sur terrain par l'intermédiaire d'un stage au sein de la CHR pendant trois mois était un des meilleurs outils de collecte rapide d'informations car d'une part, il est permis d'appliquer les théories appris durant ces années universitaires et voir la réalité sur le terrain en d'autre part, il a permis à un étudiant d'anticiper déjà dans le mode du travail en s'intégrant dans la culture d'entreprise.

1-3-2 Entretien et questionnaires

Tout d'abord, l'entretien est une entrevue entre deux personnes dont laquelle un individu « A » déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu « B » l'information qu'il détient, le questionnaire⁹ par contre est une liste de question de différents formes (ouvert ou

⁹ Annexe 2

fermé) qui sont posées oralement ou par écrit en vue de recueillir des informations sur un sujet particulier.

L'entretien est toujours utile dans une étude à travers les questionnaires. En effet, ces deux techniques ont été adoptées car elles visent à obtenir le maximum d'informations sur la personne interrogée et sa facilité d'élaboration et d'analyse permet aussi de recueillir auprès des personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche. Aux cours de cette étude, ces questionnaires, au moyen d'un entretien, ont été posés auprès du personnel de chaque service concerné par notre étude.

Cette section a mis en exergue les méthodes de collecte des données notamment la consultation des documents ainsi que les outils et technique utilisés pour parvenir à la réalisation de notre mémoire . Pourtant, ces informations ne servent à rien sans que leurs traitements s'opèrent de façon préalable. En conséquence, la seconde section de ce chapitre conduit aux méthodes nécessaires pour le traitement de ces informations.

Section 2 : Méthode de traitement des données

Le traitement des données collectées nécessite une démarche au préalable puisque le choix de la méthode s'enchaîne avec les analyses effectuées dans la deuxième partie de cet ouvrage. Comme méthode de traitement des données le système de contrôle interne pour chaque cycle d'exploitation et la méthode SWOT sont les plus adéquates à cette étude.

2-1 Système de contrôle interne des cycles d'exploitation

Contrairement au système comptable qui saisit, enregistre et regroupe les opérations pour en présenter les résultats dans les états financier, le système de contrôle interne comprend les méthodes et procèdes que l'entreprise ajoute au système comptable pour acquérir un degré raisonnable de certitude. Les registres et données comptables sont fiables et les actifs sont protégés. Il s'agit bien du cycle achat, cycle stocks et production, cycle vente ainsi que tous ce qui concerne l'organisation générale de l'entreprise comme le personnel et sa rémunération.

2-2 Analyse SWOT

L'acronyme SWOT désigne quatre mots anglais : Strenghts, Weaknesses , Opportunities , Threats. Et qui signifie en français Forces, Faiblesse, Opportunité, Menace soit FFOM.

L'analyse SWOT est un outil de diagnostic stratégique, fréquemment utilisé, qui permet d'analyser l'environnement externe et interne d'une organisation, d'une entreprise ou des marchés en marketing. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'organisation en les représentant dans une matrice pour une meilleure visibilité. La matrice SWOT est le choix adapté pour cette recherche car cette matrice va identifier les forces et les faiblesses interne de la société dans l'organisation du système de contrôle interne mais aussi de repérer les opportunités à saisir et les menaces ou les risques potentiels que la société doit affronter.

D'une manière générale, notre mission au sein de CHR s'est déroulée dans les meilleures conditions et de manière très positive. L'accueil chaleureux et la collaboration du personnel ont grandement facilité notre intégration au sein de la chocolaterie. Cependant, nous avons été quand même confrontée à quelques problèmes pour la rédaction de ce présent rapport comme l'accès limité à certains documents, et le manque de temps qui ne nous a pas permis de visiter tous les services au sein de la chocolaterie.

CONCLUSION PARTIELLE

Produire du chocolat de bonne qualité pour satisfaire les consommateurs malagasy et étrangers telle est la mission principale de la CHR, qui est notre zone d'étude. S'agissant d'une société à but non lucratif, la maîtrise des activités nécessite un savoir-faire exceptionnel. D'où l'importance du contrôle interne qui est un processus mis en œuvre par la Direction Générale chargé non seulement d'assister les dirigeants mais aussi à les aider à maîtriser davantage les activités de la société. La mise en place d'un bon système de contrôle interne s'avère nécessaire pour la société. Pour ce faire, une démarche participative permettant d'aboutir à des résultats tangibles et fiables ont été adoptés afin de corroborer les informations recueillies et de valider par la suite les hypothèses de travail.

Maintenant nous allons voir dans la deuxième partie les analyses et l'évaluation du Système de Contrôle Interne.

DEUXIEME PARTIE

ETUDE ET ANALYSE DE L'EXISTANT

INTRODUCTION PARTIELLE

La deuxième partie sera consacrée à l'analyse et l'évaluation du SCI. Elle est composée de deux chapitres dans la première chapitre nous allons faire une analyse du SCI au niveau du cycle achat et puis au niveau du cycle stocks et production. Dans le deuxième chapitre nous allons faire une analyse et interprétation des résultats par la constatation des forces et faiblesses interne par rapport aux résultats .En d'autres termes, nous essayons de montrer les points forts sources de la performance de la société et les points faibles qui provoquent des impacts négatifs à l'exploitation de l'entreprise. En effet, ces problèmes méritent donc d'être détecter puisqu'ils gênent la réalisation efficace et efficiente des activités.

Chapitre III : CADRE DE CONTROLE ACTUEL

Pour gérer et contrôler l'entreprise, les dirigeants doivent mettre en place un dispositif de contrôle permettant la prévention des risques et répondant aux principes de bases de contrôle interne. Ainsi, dans ce premier chapitre, l'identification et l'analyse de la pratique du contrôle interne au sein de la Chocolaterie Robert est prioritaire pour assurer la performance de la société.

Section 1 : Cycle approvisionnement

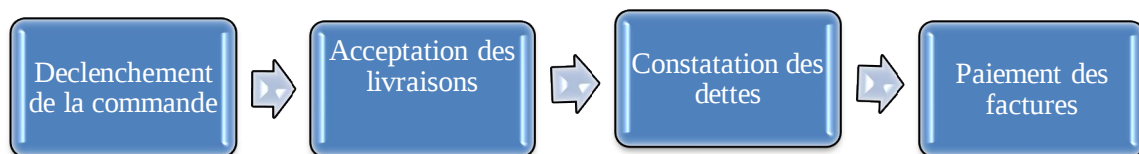
Les approvisionnements et charges sont constitués par tous les biens non durables et services consommés par l'entité au cours de son activité.

1-1 Procédures de contrôle interne du cycle

Le contrôle interne sur les opérations relatives aux achats et aux charges doit donner l'assurance que la commande des biens et services sont faites en fonction de besoin de l'entité pour des quantités optimales et par des personnes autorisées à le faire.

Le processus de contrôle interne du cycle achat se présente comme suit¹⁰ :

Figure 2: Processus du cycle approvisionnement



Le processus du cycle d'approvisionnement se compose de quatre phases : le déclenchement de la commande, l'acceptation des livraisons, la constatation des dettes et le paiement des factures.

¹⁰ Entretien auprès du personnel

1-1-1 Déclenchement de la commande

Le contrôle interne sur les opérations relatives aux achats et aux charges doit donner l'assurance que la commande des biens et services sont faites en fonction de besoin de l'entité pour des quantités optimales et par des personnes autorisées à le faire.

Les commandes des marchandises ou des biens et services sont faits en fonction des besoins de l'entreprise pour des quantités optimales et par des personnes autorisés à le faire. Au CHR, le responsable achat reçoit une demande d'achat (DA), il effectue ensuite un rapport prix/qualité pour pouvoir prendre la décision. Après avoir choisi le fournisseur, un bon de commande sera établi mentionnant la date de livraison et la date de paiement sur des exemplaires standards et pré-numérotés à partir de la demande d'achat. Tout cela devra être accordé et approuvé par le Directeur Approvisionnement. Mais il existe des fournisseurs qui ne nécessitent pas l'établissement d'un BC, comme pour l'achat des fruits de petites quantités auprès des marchands d'Anosibe.

1-1-2 Acceptation de livraison

Dans ce domaine, ils doivent garantir principalement que les délais de livraison prévues sont respectés, que les livraisons ne peuvent être acceptées que s'ils correspondent à la commande et qu'elles sont faites selon les spécificités de la commande.

Le responsable magasinier établit un bon d'entrée ou un bon de réception pour chaque réception. Le responsable magasinier fait un contrôle des marchandises dès la réception parce que les livraisons ne doivent être acceptées que dans la mesure où la réception correspond à un bon de commande de l'entreprise. Pratiquement, il est nécessaire que les services chargés de la réception possèdent une copie de l'ordre d'achat. Sur cette copie, il est souhaitable que les quantités soient précisées, un certain nombre de vérifications est fait par le responsable pour cela :

- Contrôle de spécification et de quantité par rapprochement entre le bon de commande, facture et le bon de livraison
- Contrôle de la qualité de la marchandise reçue (on procède de manière soit exhaustive, soit par sondage)

La vérification de la quantité et de la qualité sera ensuite matérialisée sur le bon de réception.

Une fois ces contrôles effectués, l'acceptation de la livraison doit être signifiée par l'envoi du double du bon de réception au magasin et à la comptabilité¹¹.

1-1-3 Constatations des dettes

Les dettes sont constatées au fur et à mesure de la réception des marchandises. Le service comptable fait une organisation correcte de la comptabilité pour traiter ces opérations.

Le responsable magasinier transmet systématiquement au service comptable les doubles de bon de commande ou de bon de réception. Ceci permet à cette dernière d'une part, d'effectuer le regroupement en liasse du BC, du BR et de la facture, d'autre part, de pouvoir connaître à tous moments l'ensemble des réceptions effectuées pour lesquelles la facture n'a pas encore été reçue.

La comptabilité est ensuite organisée par le service comptable. Cette organisation de la comptabilité est présentée comme suit :

- Dès leur réception, les factures sont numérotées
- Les doubles doivent être oblitérés d'un tampon « Duplicata ne pas enregistrer »
- Avant d'être vérifiées, elles doivent être classées en attente
- Un rapprochement de la facture, du BR et du BC en vue d'assurer que la facture correspond à une réception effective acceptée et légitime
- Vérification de la facture (addition, multiplication, soustraction, PU, et calcul de la taxe)
- Affectation comptable des montants figurant sur la facture (compte des charges, TVA, fournisseur, et éventuelle imputation analytique)
- Concernant le problème particulier de la TVA à récupérer, des instructions écrites et précises sont données au comptable chargé d'imputation
- Approbation de la facture par une personne responsable
- Une fois enregistré, la facture doit être classée dans un échéancier jusqu'à ce qu'elle soit payée.

Certains cas particuliers sont susceptibles de se produire et la comptabilité doit être en mesure de les suivre. Il s'agit des retours de marchandises (facture d'avoir) ; la livraison incomplète (livraison partielle) ; et l'achat à l'importation.

Quand aux fournisseurs étrangers, les opérations de négociation se traitent pratiquement par l'intermédiaire de la banque en fonction du crédit documentaire.

¹¹ Entretien auprès du personnel

1-1-4 Paiement des factures

Les factures sont contrôlées avant mise à terme et la mise en paiement est dument autorisée. Les factures ne sont pas payées plusieurs fois.

Le service comptable compare les éléments figurant sur la facture avec une copie des bons de réceptions et des bons de commandes, après vérification, la mention « Bon à payer » est portée sur la facture original et « Duplicata » sur les doubles, les factures comptabilisées portent la référence de l'enregistrement et les factures payées sont annulées par la mention « Payé » pour éviter un double usage.

Ainsi, l'entreprise doit s'assurer en permanence que ces procédures sont correctement appliquées pour l'atteinte de ses objectifs.

1-2 Indicateur de performance du cycle

Les matières premières et les produits finis doivent être stockés séparément et doivent être bien gérés par un responsable de magasin. Le magasin de stockage de ces produits doit être entretenu et géré chaque jour par ce responsable pour la performance de la société.

1-2-1 Taux de rotation de stocks

La rotation des stocks est le nombre de fois où l'on doit remplacer le stock au cours d'une période donnée, généralement un an. Le taux de rotation est l'un des ratios les plus utilisés dans la gestion des stocks, étant donné qu'il reflète l'efficacité globale de la chaîne logistique, depuis le fournisseur jusqu'au client. Ce ratio peut être calculé pour tous types de stock (matériaux et fournitures, travaux en cours, produit finis...), et il peut être utilisé aussi bien pour la distribution que pour la fabrication.

Pour CHR, les matières premières, les matières consommables et les emballages sont stockés dans un magasin de stockages. Ils sont classés et codés par ordre alphabétique. La gestion des entrées et sorties sont fait manuellement à l'aide d'un fiche de stock.

L'approvisionnement dépend du stock réel, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de moment fixe mais quand les approvisionnements précédents sont consommés à mi-quantité, le responsable établit une nouvelle commande pour éviter la rupture de stock.

Le Taux de rotation de stock est calculé à l'aide de la formule suivante :

TRS = Cout des Biens Vendus / Valeur du Stock Moyen

CBV = Cout de Production + Cout de Main Œuvre

Tableau 3: Taux de rotation des stocks

UM : Ariary

Rubriques	2014	2015	2016
Cout des biens vendus	4 432 927 945,94	6 086 935 030 ,34	6 793 594 623,90
Valeur du stock moyen	777 885 864,20	916 646 582,39	1 242 336 800,81
TRS	5,6	6,64	5,46

Source : Document interne, 2016

Nous avons constaté que le TRS de la CHR est de 6. Ce qui signifie que le stock total à été renouvelé 6 fois en moyenne pour chaque année. Une rotation de stocks élevée est généralement positive car cela indique que les produits se vendent rapidement.

1-2-2 Délai moyen de paiement des fournisseurs

Le délai fournisseurs correspond au délai moyen de règlement aux fournisseurs, en tenant compte des délais qu'ils accordent à l'entreprise.

La gestion de ce délai peut être une source de financement pour l'entreprise. Son allongement permet de repousser les échéances de sortie de trésorerie mais un délai de paiement trop court peut également impacter la trésorerie si, à côté, l'entreprise possède des stocks importants ou si le délai de règlement des clients est plus long.

Le délai moyen de paiement des fournisseurs est déterminé par le ratio suivant :

$$\text{DMPF} = (\text{Dette fournisseur} / \text{Achat} + \text{service extérieurs}) / 360$$

Tableau 4: Délai moyen de paiement des fournisseurs

UM : Ariary

Rubrique	2014	2015	2016
Dettes fournisseurs	889 520 413,09	954 031 753, 87	1 217 462 818,44
Achats	3 516 347 849,35	3 868 548 939,84	5 911 196 427,44
Services Extérieurs	1 754 603 511,89	1 920 229 014,46	1 064 184 110,89
DMPF	37	47	50

Source : Document interne, 2016

Le délai moyen de règlement des fournisseurs à la CHR est de 45 jours. En général, le délai moyen de règlement des fournisseurs est de 30 à 60. Pour l'année 2016, les fournisseurs ont accordé un peu de temps à la société, ce qui peut avoir un impact sur sa trésorerie.

Section 2 : Cycle production

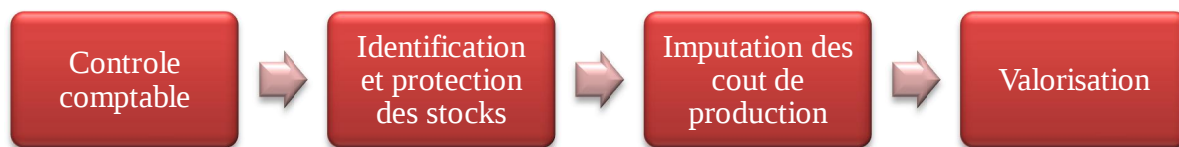
Le cycle de production est une durée de production pendant laquelle une quantité donnée de capital constant et de capital variable est incorporée dans une quantité donnée de marchandises. C'est une abstraction théorique utile pour comprendre le procès de production capitaliste¹².

2-1 Procédures de contrôle interne du cycle

Le cycle production comprends généralement : la réception des marchandises, la conservation physique des stocks, la livraison et l'expédition, la tenue du stock, la valorisation et le contrôle des stocks. Certains aspects du contrôle interne de ce cycle étant couverts dans les cycles achats¹³.

Le processus de contrôle interne du cycle production se présente comme suit :

Figure 3: Processus de contrôle interne du cycle production



Le processus de contrôle interne du cycle production se compose de quatre phases : le contrôle comptable, l'identification et protection des stocks, l'imputation des couts de production et enfin la valorisation.

2-1-1 Contrôle comptable

Le responsable magasinier doit transmettre un double de BC, BR et facture au service comptable, et c'est après la réception et la vérification que ces derniers procèdent à l'enregistrement comptable.

Mais pour mener à bien la comptabilité, les factures sont numérotées et approuvées pour mouvementer les stocks, existence de fichier centrale pour le double du BC et BR, le service comptable fait une tenue des fiches pour les stocks n'appartenant pas à l'entreprise et pour les stocks tenus à l'extérieur de l'entreprise. Ensuite, il procède à un rapprochement des pièces

¹² www.wikirouge.net , cycle de production, 2017

¹³ Entretien auprès du personnel

comptables, vérifie les factures et procède à l'affectation comptable et l'instruction écrite sur le TVA. Enfin, il fait un contrôle réciproque entre services et contrôle adéquat des mouvements.

2-1-2 Identification et protection des stocks

Une personne bien précise s'occupe de la responsabilité des stocks, il s'agit du responsable magasinier. C'est lui qui assure la protection des stocks depuis son entrée jusqu'à sa sortie et même pour son retour. Les stocks sont physiquement protégés des risques naturels et des vols ou détérioration.

Pour un contrôle et comptage physique des stocks, nous procédons régulièrement à un inventaire adéquat fait par les personnes n'ayant pas la garde de stocks. Pour procéder à l'inventaire, l'entreprise fait une mise à jour complète des fiches de stocks de chaque MP, fixe une date pour l'inventaire et affecte le personnel avec des auditeurs externes pour faire l'inventaire. Ainsi, ils travaillent en étroite collaboration avec les magasiniers et les manœuvres pour dénombrer tous les MP, faire un rapprochement entre les quantités physiques et quantités théoriques et recherche l'écart par l'utilisation de feuille de comptage pré-numérotés et enfin discutent des résultats avec le personnel et les responsables pour trouver les causes du problème.

Un contrôle réciproque par service, un contrôle adéquat des mouvements par la production, l'expédition et les gestionnaires des stocks sont faite¹⁴.

2-1-3 Imputation des couts de production

Pour l'imputation des cout de production , la société utilise la comptabilité analytique d'exploitation rapprochée de la comptabilité générale pour faire une analyse correcte des couts de matières, pour une prise en compte des pertes et déchets et leur contrôle, pour une ventilation correcte des couts de MO , pour le traitement correcte des temps morts et la prise en compte de la sous activité. Il fait aussi une analyse des écarts par le cout normal de référence, le budget flexible et l'analyse des écarts sur les charges directes et indirectes.

Par la suite, une personne vérifie les calculs des couts et fait le traitement correct des frais généraux et administratifs. Pour obtenir un rapport de production fiable, ils utilisent une base de données officielles, des données exploitées, analysées et mise à jour et des données vérifiables à tous moment.

¹⁴ Entretien auprès du personnel

2-1-4 Valorisation

Cette valorisation au sein de la CHR est définie par l'utilisation d'une méthode adéquate de valorisation de stocks (FIFO, CUMP...) ,l'imputation correcte des frais généraux, l'existence de fiche de stocks en quantité et en valeur et de procédure permettant de déterminer le prix du marché mais aussi une revue régulière des stocks endommagés ou à faible rotation et la constitution des provisions (annexe 5) .

2-2 Indicateur de performance du cycle

La performance industrielle doit permettre d'atteindre un niveau de couts faible ou en répondant de manière optimale aux demandes des clients. Dans la mesure où ces clients recherchent des produits personnalisés dans un temps très court, tout l'enjeu de la performance industrielle réside dans la capacité à délivrer des produits dont le cout de revient permet de répondre favorablement à cette demande tout en étant profitable.

2-2-1 Valeur Ajoutée

La valeur Ajoutée est une notion économique qui permet de mesurer la valeur de la production réalisée au sein de l'entreprise. Formulé autrement, la VA sert à designer le supplément de valeur qu'une entreprise, grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers. La valeur ajoutée se présente donc comme un indicateur économique de la création de richesse d'une entreprise.

La VA est calculée à partir de la formule suivante :

$$\text{VA} = \text{Valeur de la production} - \text{Consommation Intermédiaires}$$

Tableau 5: Valeur ajoutée

UM : Ariary

Rubriques	2014	2015	2016
VP	4 302 903 985 ,49	6 023 339 631,09	7 295 021 603,31
CI	3 270 951 361,24	4 788 777 954,30	5 975 380 538,33
VA	1 031 952 624,25	1 234 561 676,79	1 319 641 064,98

Source : Document interne, 2016

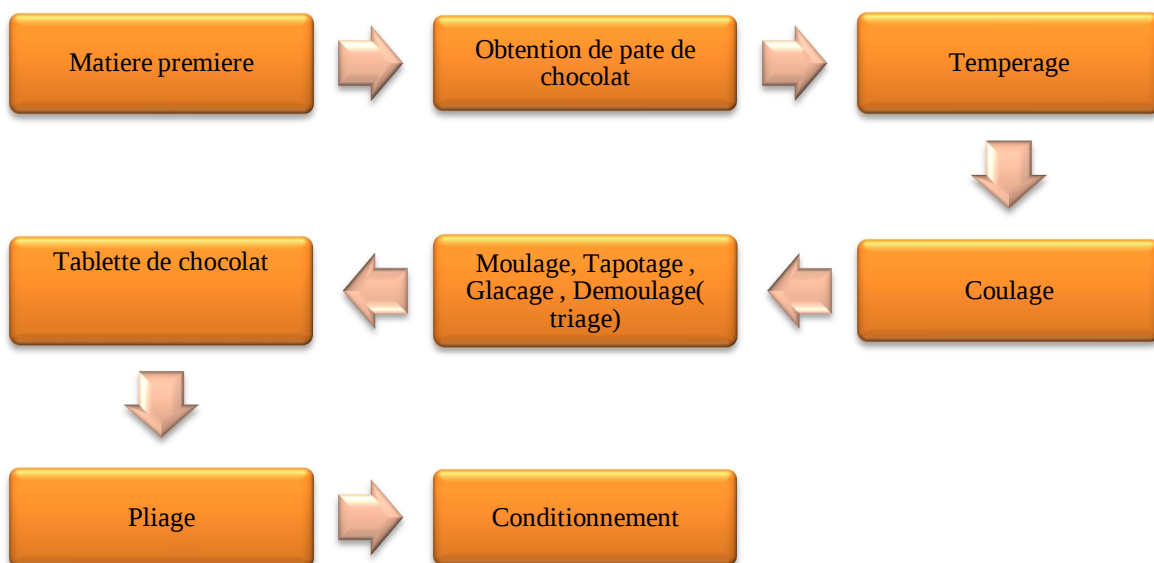
Nous avons constaté une augmentation progressive de la Valeur ajoutée de la société de 2014 au 2016. Ce qui signifie que la société est très productive et elle est capable de maitriser ses activités pour atteindre sa performance.

2-2-2 Capacité de production

Transformant environ 500 Tonnes de fèves de cacao de Madagascar par an, la CHR peut produire quotidiennement : une tonnes de masse de cacao ; 1,5 tonne de couvertures et de pate de chocolats ; 750 kilogrammes de beurre de cacao ; 800 kilogrammes de poudres de cacao ; 300 kilogrammes de confiseries ; 750 portions de pâtisseries ; 20000 pièces de tablette de chocolat. En plus de cette forte capacité de production, l'entreprise possède une grande capacité d'adaptation et une grande flexibilité. En effet, elle peut fabriquer des produits qui suivent les exigences du client.

Il existe plusieurs ateliers de production au sein de la CHR, celui qui est pour la fabrication de tablette de chocolat, celui qui est pour la confiserie et celui qui est pour la pâtisserie. A chaque gamme de produit correspond un processus bien défini. Pour la chocolat tablette, il se présente comme suit¹⁵ :

Figure 4: Processus de fabrication de tablette de chocolat



Source : Investigation personnel

Les matières premières incorporées pour l'obtention de pate destinée à la fabrication de chocolat sont : la masse de cacao, le sucre, le lait en poudre, le sel fin et la lécithine. La masse de cacao provient du broyage des Nibs, c'est-à-dire des amandes de la fève de cacao. La pâte est ensuite soumise à une température de 32°C pour maintenir sa fluidité pendant la phase de coulage dans les moules

¹⁵ Entretien auprès du personnel

Chapitre IV ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Après avoir acquis les résultats de la pratique du contrôle interne de la société qui ont été présentés dans le chapitre précédent, le présent chapitre analyse les informations à travers la méthodologie SWOT choisie pour cette étude. Cette approche a pour objet de dégager les atouts et les défaillances internes dans le système de contrôle de la société ainsi que les opportunités et les menaces pouvant affecter le fonctionnement dans l'atteinte de ses objectifs.

Section 1 : Forces et opportunités.

Les forces sont les atouts internes à l'organisation et les opportunités sont les facteurs extérieurs positifs de l'environnement à tirer profit. Pour cette étude, un diagnostic est effectué pour dégager les atouts et les opportunités de la société.

1-1 Forces interne par rapport aux résultats

L'analyse des résultats permet d'identifier les points forts de l'organisation dans sa pratique du système de contrôle.

1-1-1 Existence d'un organigramme

La représentation synthétique des postes et fonctions au sein de la société indique qu'il existe des liens hiérarchiques et des responsabilités qui incombent chaque fonction. Chaque poste a été créé pour répartir le travail afin d'éviter les cumuls de fonctions pour chaque acteur.

Ainsi, cet organigramme permet à chaque personnel, de comprendre la structure organisationnelle de la société. Cette attitude pourrait l'aider à maîtriser l'environnement interne de l'entreprise. Par ailleurs, il permet de détecter le premier responsable lorsqu'un éventuel problème pourrait se produire. D'où le respect du principe de « l'unité de commandement » qui signifie qu'un subordonné ne reçoit des instructions que de la part d'un seul supérieur. L'unicité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension. Surtout dans le cycle approvisionnement et de production qui sont des cycles compliqué de l'entreprise et qui mérite une bonne organisation pour éviter tout dysfonctionnement.

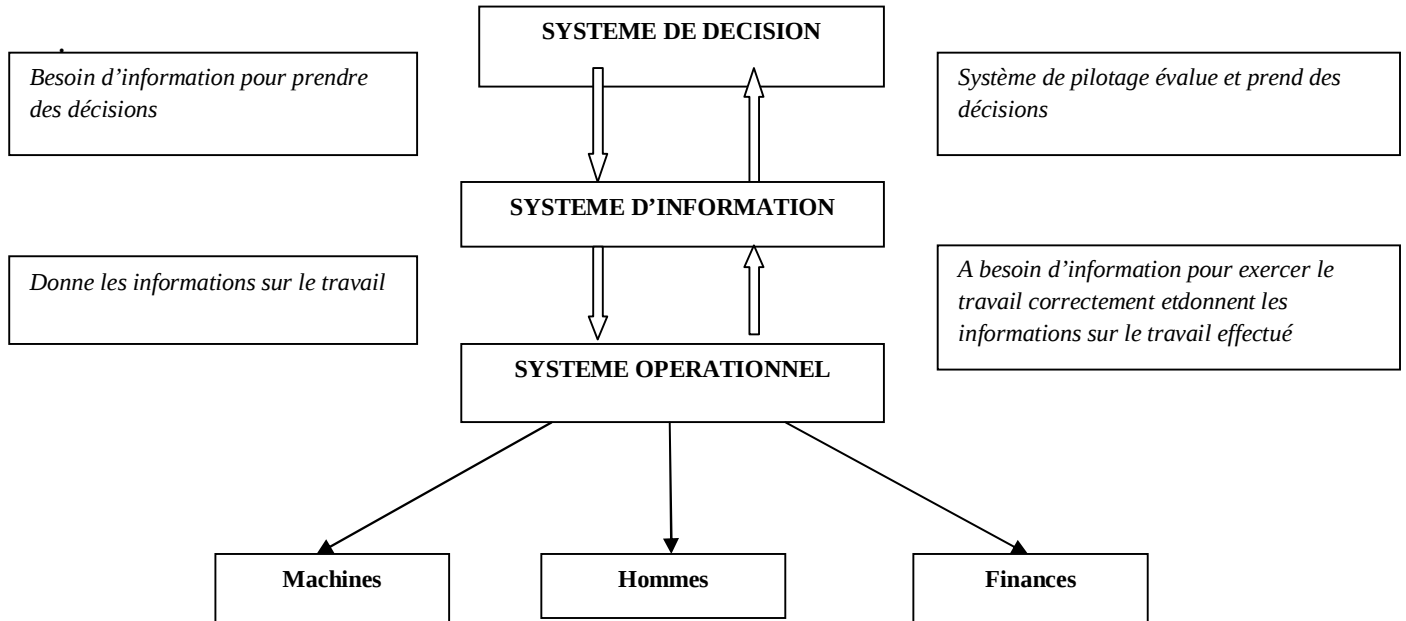
1-1-2 Bonne organisation des processus

La CHR étant une entreprise industrielle, l'activité de production occupe une place importante dans le fonctionnement de la société. Celle-ci consomme une grande partie de ressources, qu'il s'agisse de ressources financières, techniques ou humaines. L'organisation des processus d'achat, de production et de stockage au niveau du magasin justifie une bonne pratique de gestion. Mais nous allons nous concentrer sur l'organisation de la production. Les responsables de production évaluent la capacité de production dans chaque atelier une fois les objectifs définis. Ils utilisent, en outre des documents pour le recueil d'information sur le processus concernant les machines, les MO et la qualité des MP utilisées. Ainsi, la gestion de la production au sein de cette société n'est pas globalisée mais spécialisée. L'organisation de travail rappelle le taylorisme. Il y a une nette séparation entre d'un côté la préparation du travail, la conception et d'un autre l'exécution. Son principe consiste à affecter à chaque ouvrier une tâche bien définie et à laquelle il se spécialise. Ce qui fait accroître la productivité. La cadence de production est supérieure par rapport à une organisation qui privilégie la polyvalence des ouvriers ou ils sont censés intervenir sur toute la chaîne de production.

1-1-3 Qualité du système d'information

La centralisation des informations au niveau du service informatique accélère tous les processus de l'entreprise permettant de collecter, de stocker, de structurer, de traiter, de transporter et de diffuser des informations sous forme d'image, de son, de texte ou de données codées dans une organisation. D'ailleurs, cela permet de synthétiser les données provenant des Directions, services et même ateliers qui sont disparates au début. Les logiciels de traitement utilisés au sein de la CHR autorisent l'actualisation des coûts et soldes réels de gestion en temps voulu. En outre, la circulation des documents et leurs classifications rendent aisées leur collecte et leur archivages. Tous documents de production sont faits au moins en 3 exemplaires et limitent par conséquent la perte de données. La gestion de la base de données de la CHR justifie d'une grande souplesse et nourrit amplement la comptabilité analytique.

Le système d'information est l'ensemble d'information et de procédure de calcul destiné à assurer les liaisons entre : l'extérieur, l'organe chargé de la direction et du coût à tous les niveaux (système de décision), et l'organe chargé d'exécuter les décisions (système opérationnel).

Figure 5: Système d'information

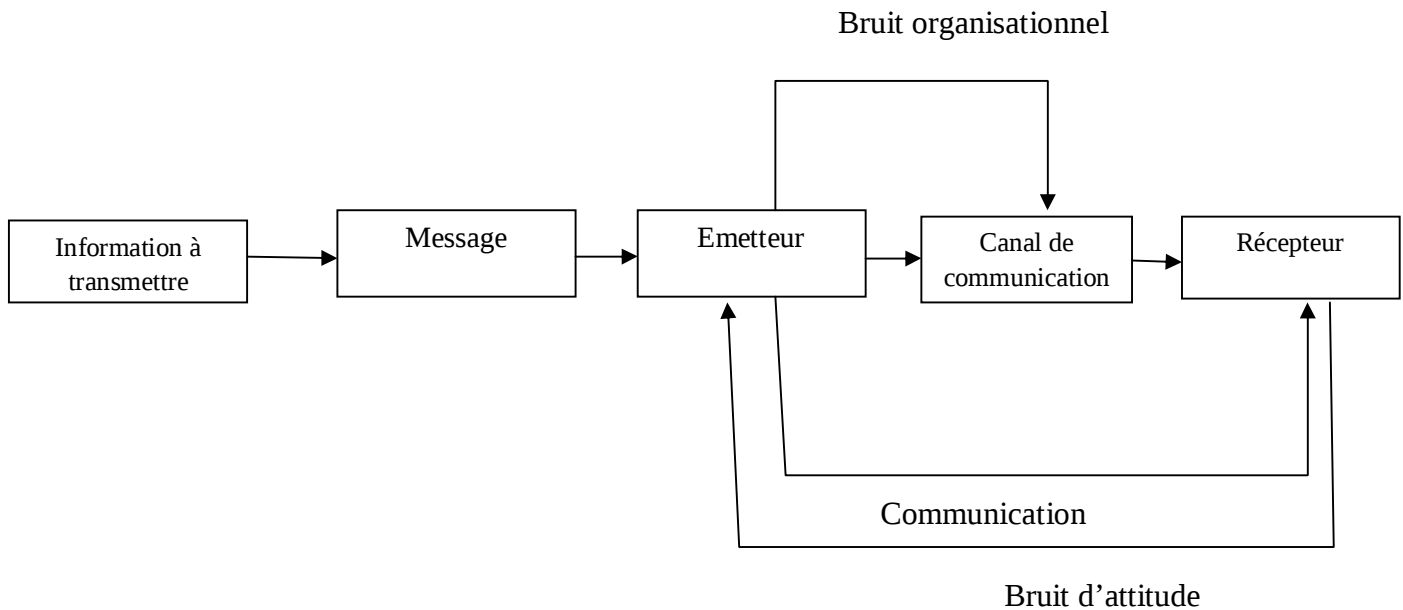
Source : Système d'Information des entreprises

Le système d'information se situe entre les systèmes sous-jacents et les systèmes opérationnels. Le système sous-jacent est un système de pilotage qui fait les évaluations et prend les décisions. Il y a donc un besoin d'informations pour exécuter le travail correctement et donner les informations sur le travail effectué.

On peut dire que ce sont les systèmes opérationnels c'est-à-dire les machines, les hommes et les finances qui exécutent les travaux en fonctions des tâches préalablement définies.

La qualité des informations dépend également du processus de la communication entre les émetteurs des informations et les récepteurs. La communication est un processus par lequel une source d'information A tend à agir sur un récepteur d'information B, de manière à provoquer chez celui-ci l'apparition d'actes ou de sentiments permettant une régularisation des activités de B ou du groupe auquel appartiennent A et B¹⁶.

¹⁶ www.doc-etudiant.fr, système d'information, 2017

Figure 6: Communication des informations

Une communication comprend au moins quatre éléments. Il y a feed back entre l'émetteur et le récepteur, c'est-à-dire que des bruits d'ordre divers peuvent perturber cet ensemble : des bruits organisationnels ou techniques et des bruits d'attitudes ou sémantiques lié à la personnalité de ceux qui participe au circuit.

1-2 Opportunités

Les opportunités sont les aspects positifs tirés de l'environnement externe qui permettraient à la société de se développer et d'atteindre ses objectifs. Il peut s'agir également des visions que la société à l'intention de concrétiser dans l'avenir puisque l'objectif de toute évaluation d'une entreprise ne se limite pas à une étude des caractéristiques structurelle et financière de celle-ci mais aussi la gestion des opportunités spécifiques à l'environnement dans lequel elle s'intègre.

1-2-1 Ancienneté et notoriété

Depuis sa création en 1937 par le couple Robert, la CHR n'a cessé d'évoluer sa principale activité qui est la production de chocolat à base de cacao tout en assurant la satisfaction des consommateurs tant malagasy qu'étrangers. Cette société est d'ailleurs l'une des filiales performante du groupe Ramanandraibe. La société peut profiter d'une partage d'expériences des dirigeants des diverses entreprises du groupe pour améliorer sa performance.

Par conséquent, CHR fait partie des marques qui viennent à l'esprit des consommateurs dès qu'il s'agit de chocolat. De ce fait, elle a une forte notoriété sur le marché local. Cette notoriété est due à la qualité de ses produits qui provient de ses matières premières c'est-à-dire l'utilisation d'une meilleure qualité de cacao. CHR dispose également de plusieurs boutiques dans tout Madagascar où la clientèle peut choisir une large gamme de produits telles que les tablettes, les coupes faim et confiseries ainsi que la pâtisserie (annexe 3). Ainsi, la CHR est leader sur le marché et occupe plus de 50% de la part de marché. Par sa forte notoriété et avec son image, elle incite les clients à acheter ses produits à des prix très compétitifs

1-2-2 Perceptive d'avenir

Afin d'assurer son avenir, la CHR cherche toujours les moyens de garder son image et sa notoriété par l'utilisation d'une meilleure qualité de cacao. Elle n'importe pas de cacao qui est sa principale matière première puisque le marché local peut lui offrir les quantités et qualités nécessaires pour son activité. Le cacao de Madagascar est réputé dans le monde pour sa qualité. Etant donné que celle-ci est le composant de base de tous les produits de la CHR, sa disponibilité sur le territoire malgache exempt la société de tous les coûts liée à l'importation. Ce qui dégonflerait largement le coût de revient de ses produits dans le cas contraire.

La CHR utilise également des moyens de communication qui facilitent la communication de l'entreprise avec ses clients, surtout pour celle qui sont à l'étranger, ce qui limite les dépenses pour le frais de déplacement par exemple. Elles permettent aussi à l'entreprise d'obtenir des informations sur les tendances du marché pour son innovation.

Cette première section a présenté les points positifs identifiés dans le système de contrôle de la société en interne mais également ceux qui sont découverts et envisagés pour l'avenir du côté externe. Entrons maintenant dans la section suivante qui indique les points faibles qui menacent la société et qui nécessitent des améliorations rapides.

Section 2 : Faiblesses et menaces

Les faiblesses sont les points négatifs internes à la société et les menaces sont les facteurs extérieurs négatifs de l'environnement. Dans cette deuxième section, nous présenterons une à une les faiblesses repérées dans le système de la société.

2-1 Faiblesses interne par rapport aux résultats

La constatation dans les résultats ont permis de découvrir les failles au niveau de l'organisation de la société notamment au niveau de chaque cycle d'exploitation que nous avons observé. Cette sous-section exposera donc ces déficiences internes à tous les niveaux de contrôle.

2-1-1 Inexistence d'un Directeur de Ressources Humaines

L'inexistence de Direction des Ressources Humaines rend difficile la gestion efficace de tous le personnel de la CHR puisque elle est chargée d'assurer la mise en œuvre de la politique en Ressources Humaines, de veiller de manière permanente à la valorisation des Ressources Humaines et d'assurer la cohérence sociale.

C'est la Direction de l'approvisionnement qui traite toutes les questions liées au personnel de la CHR or, il se trouve que celle-ci se concentre plutôt aux employés qui s'occupent de la production que ceux qui sont affecté à d'autre domaine. Ainsi, le cout du personnel peut ne pas être estimé de façon fiable. Les couts salariaux au niveau de la production sont bien définis alors que dans les autres Directions, ils sont négligés. Le calcul de la productivité est donc très limité. Alors que cette mesure est importante dans les prévisions des MO nécessaires aux activités d'approvisionnement, de production, de commercialisation, de distribution et d'administration.

2-1-2 Non séparation des taches

Deux tâches sont incompatibles si la réalisation de l'un affecte l'exécution de l'autre. Leurs réalisations pourraient donc faciliter les risques d'erreurs ou omissions. En effet, les fraudes et les autres irrégularités seraient considérables. Ainsi, nous avons vu que certaines tâches ont été confiées à une seule personne ou à un autre service.

Par exemple : Le Directeur Approvisionnement gère deux service, le service approvisionnement et le service personnel puisqu'il n'existe pas de direction des ressources humaines au sein de la société. Ceci affecte la survie de l'entreprise puisque ces deux services peuvent se confondre ainsi les risques de vols ou de détournements d'argent pourraient donc se produire car il y a une manque d'autorisation et de supervision des taches.

2-1-3 Matériels de production vétustes

Il est constaté qu'au niveau de la production, la plupart des matériels de la CHR sont vétustes. Les machines dédiées à la fabrication des produits finis datent de dizaines d'années. Et quelques-unes d'entre elles sont normalement amorties mais continuent pourtant de fonctionner.

Certes, les entretiens continuels permettent d'assurer un bon fonctionnement de ces machines, mais la performance diminue et les risques de pannes sont accrus. Il est évident que les temps d'arrêt affectent la production. Les coûts engendrés augmentent à mesure que les machines se dégradent et qu'il est difficile pour les techniciens de les remettre en état rapidement. Par conséquent, la prévision de la production devient compliquée. Les aléas sur le fonctionnement des machines sont des paramètres à ne pas négliger. Les coûts d'entretien deviennent de plus en plus importants et alourdissent le coût de revient des produits.

2-2 Menaces et risques

Les menaces sont les aspects hors de portée de l'entreprise et les risques sont les dangers éventuels plus ou moins prévisibles, mais inhérent à une situation ou à une activité.

2-2-1 Menaces

En termes de menaces, quelques obstacles indépendants des activités de la CHR ont été aperçus vis-à-vis de son environnement externe et qui pourront empêcher le bon fonctionnement des activités de la société.

- Concurrence

L'importation massive de produits chocolatés constitue une menace pour la CHR. Les concurrents de la CHR ne sont plus limités sur le territoire national ni même étranger. En effet, les produits à bases de cacao et les produits chocolatés importés inondent le marché local qui est déjà très disputé entre les industriels de fabrication de chocolat et de confiseries. De surcroît, ces produits finis provenant de l'extérieur justifient de prix de vente très bon marché. Ce qui a pour conséquence de réduire la compétitivité des produits de la CHR.

- Difficulté de collaborer avec les fournisseurs étrangers

Une partie des fournisseurs de la CHR viennent de l'extérieur surtout pour les emballages comme les papiers cadeaux, papiers alu, les étiquettes ... Alors que cela nécessite beaucoup de temps pour la passation de commande jusqu'à sa réception. Ainsi, une difficulté au niveau du délai de règlement des fournisseurs qui pourrait affecter la trésorerie de l'entreprise.

2-2-2 Risques

Connaitre les risques pour mieux s'en protéger est indispensable. Ci-après les principaux risques identifiés qui pourraient se présenter ou qui se présentent déjà au sein de la société du fait de certaines déficiences du système de contrôle interne.

- Risques de fraudes

Les fraudes sont des irrégularités ou une omission commise de manière intentionnelle par la personne qui l'a commise au détriment d'une entreprise. La falsification, la dissimulation des documents ou bien les fraudes fiscales sont des exemples de ces fraudes.

Ces risques peuvent résulter de la mauvaise organisation des tâches et le manque de séparation de fonctions dans les procédures. Aussi, les contrôles sont plus ou moins défectueux de fait des manques de personnels et de leurs compétences pour effectuer leurs missions. Le risque de fraude dans la société doit être contrôlé par un renforcement du système de contrôle interne mise en œuvre par les opérationnels.

- Risques de confusion des tâches

Cette confusion peut être constatée au niveau du service approvisionnement et le service personnel puisque ces deux services sont gérés par la même personne la direction approvisionnement. Cette confusion au niveau des tâches peut affecter la réalisation des objectifs de la société.

- Risque de vol

Les vols pourraient s'apercevoir dans toutes les opérations que ce soit au niveau du service approvisionnement que le service comptable. La vérification régulière des documents et l'installation des différents systèmes de sécurisation dans tous les ateliers et les magasins de stockages ainsi que le renforcement de ceux qui existe déjà au sein de la société s'avère nécessaire pour éviter ce risque.

- Risque d'erreur

L'erreur désigne une inexactitude involontaire dans les opérations. Le risque d'erreur pourrait résulter notamment de l'insuffisance d'organisation dans le système d'information relative aux opérations. L'incompétence des personnels dans l'accomplissement de ses opérations aussi pourrait former ces risques. Il existe trois types d'erreur à savoir l'erreur de saisie, l'erreur par omission et l'erreur de principe. Un bon système de contrôle interne dans tous les cycles d'exploitations de la société conduit à minimiser les risques inhérents à l'activité des unités opérationnelles et fonctionnelles.

Pour résumer, nous allons récapituler dans le tableau ci-dessus le résultat des analyses internes et externes à l'entreprise.

Tableau 6: Analyse SWOT

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE	- Existence d'organigramme à l'entreprise - Respect des procédures d'approvisionnement, de production et de stockage - Qualité de produit - Qualité du système d'information	- Utilisation de matériels vétustes - Absence d'un DRH - Non séparation des tâches
	OPPORTUNITES	MENACES
EXTERNE	- Ancienneté et notoriété - Pas besoin d'exporter de cacao - Perspective d'avenir	- Compétitivité sur le marché - Difficulté de collaborer avec les fournisseurs de l'étranger

Source : Investigation personnelle

Dans ce tableau, nous pouvons constater que la CHR est une société très puissante parce qu'elle a une forte notoriété. Elle satisfait ses clients tout en gardant son image, par contre, la société est soumise à des menaces et des risques qui pourraient affecter sa survie.

Cette dernière section a présenté les points négatifs relevés dans la société. Elle a fait apparaître d'un côté les faiblesses et défaillances du système de contrôle actuel qui nécessitent des améliorations et de l'autre côté, les menaces et risques dans les environnements qui menacent le développement de la société.

CONCLUSION PARTIELLE

Les résultats sont les réponses aux questions posées, c'est l'aboutissement de notre travail de recherche en reliant les démarches et les outils de mise en œuvre.

Ainsi, dans le troisième chapitre « cadre de contrôle actuelle », le système de contrôle interne de chaque cycle d'exploitation de l'entreprise a été mis en évidence. Au niveau de l'organisation générale, du cycle achat et du cycle production et stocks.

Le quatrième chapitre du devoir a mis en exergue les aspects positifs et négatifs identifiées. En effet , il s'agit des forces qui procurent des avantages pour la société concernant les dispositifs de contrôle et les conditions favorables que la société pourra saisir dans son secteur d'activité mais aussi les faiblesses dans la capacité actuelle et les risques possible. Ces failles limitent l'efficacité de la société et doivent être corrigées.

Pour conclure, le respect des procédures de contrôle interne pour chaque cycle d'exploitation permet à l'entreprise de maîtriser son activité et de maîtriser ses risques, ce qui permet de garantir la fiabilité et l'efficacité du contrôle interne pour la performance de l'entreprise.

TROISIEME PARTIE
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET
RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION PARTIELLE

La matrice SWOT a combiné l'étude des forces et des faiblesses de l'organisation interne de la société avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. Suite à toutes ces constatations et analyses sur terrain, face aux problèmes qui tourmentent l'activité de la société, des solutions pour renforcer le système de contrôle déjà mis en place dans la société seront proposées afin d'assurer son efficacité.

Dans le cinquième chapitre de cette partie, des recommandations seront donc proposés afin d'améliorer la performance de la société. Et dans le sixième et dernier chapitre, nous allons présenter les impacts de ces propositions ainsi que les limites de leur mise en œuvre.

Chapitre V : PROPOSITION DES SOLUTIONS

Pour une meilleure gestion de la société, quelques solutions seront proposées à la société pour que celle-ci puisse atteindre ses objectifs et assurer la maîtrise de ses fonctions. Les sections qui se suivent exposent ainsi les recommandations proposées.

Section 1 : Amélioration du cycle achat

La proposition d'amélioration du cycle achat de l'entreprise consiste notamment à l'élaboration d'un manuel de procédure et le renforcement de son équipe.

1-1 Elaboration d'un manuel de procédure

Face à la complexité des opérations d'approvisionnement et à l'augmentation des risques de l'entreprise, l'élaboration du manuel de procédures est devenue pour celle-ci une nécessité. Le manuel de procédures constitue pour l'entreprise le concentré de son organisation, sa mémoire, capitalisant les savoir-faire individuels et collectifs.

1-1-1 Objectifs

La nécessité de formaliser les procédures de l'entreprise n'est plus à démontrer. En effet, les entreprises sont appelées à exécuter des opérations dont les étapes à suivre pour leur réalisation doivent être scrupuleusement respectées, de crainte que son fonctionnement normal ne soit désarticulé.

Toute entreprise soucieuse de sa survie doit disposer d'un manuel de procédures. C'est un document de référence pour ce qui concerne le passé, mais un bon repère pour traiter les opérations.

Le manuel de procédure peut être défini comme étant « un référentiel approuvé par la direction générale qui décrit de manière précise et détaillé le circuit des flux de documents et d'information, les procédures d'autorisation et d'approbation, le différent niveau de responsabilité et de délégation et enfin les dispositifs de sécurité à respecter¹⁷ ».

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de garantir la sécurité des actifs, de respecter les lois et réglementation en vigueur et de fiabiliser les informations comptables et financières.

¹⁷ www.institut-numerique.org, définition manuel de procédure, 2017

Ainsi le manuel de procédure :

- explique les modalités d'application de différentes procédures suivant les activités ou cycles d'exploitation ;
- assure l'uniformité des modalités d'exécution en les formalisant. Ce qui exclut les disparités dans la manière de traiter les opérations qui, en l'absence de manuel, dépendent le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise, mais aussi de la culture des opérationnels ;
- sauvegarde les actifs de l'entreprise par des procédures de contrôle interne performantes ;
- forme le personnel ;
- et favorise l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté a un poste de travail.

1-1-2 Démarches d'élaboration

Il existe quatre étapes essentielles dans l'élaboration d'un manuel de procédures. Il s'agit de :

La collecte de données qui passe par une prise de connaissance de l'entreprise. Il s'agira d'identifier les sources d'informations et les outils qui serviront à effectuer ce recueil d'informations. Cette phase de collecte d'informations s'effectue généralement par l'examen des documents écrits (organigramme, les fiches de postes) qui existent déjà au sein de l'entreprise, par des entretiens et des questionnaires menés avec les différent acteurs qui animent l'activité.

La prise de connaissance de l'entreprise : les premiers contacts avec l'entreprise permettant de s'accorder sur un programme de travail. Cette étape se résume simplement en des interviews réalisées auprès des différents acteurs et un inventaire des procédures existantes qui consistent à collecter les procédures qui existent déjà au sein de la société et à les classer par type d'action. Cet inventaire a consisté à demander aux acteurs de nous décrire leurs activités par direction et à produire l'ensemble des documents liés à l'activité.

Le traitement des données est important dans la mesure où elle permet de déceler les forces et faiblesses comprises dans les procédures ainsi que les risques afférents. L'analyse des informations collectées permet de situer l'importance relative de taches effectuées par les ouvriers. Ainsi, à travers des tests de conformité et de permanence. Elaboration d'une cartographie des risques qui consiste à associer aux processus, les événements de risques qui

peuvent entraîner une perte en donnant pour chaque couple ainsi recensé une révision des impacts possibles et le degré de maîtrise estimé.

Après ces étapes, nous validons le manuel de procédures. Pour qu'il soit efficace, le manuel de procédures nécessite une validation de la part des dirigeants, mais aussi des opérationnels qui sont les premiers utilisateurs. Après cette validation, le manuel fera l'objet d'une large diffusion au sein de la société afin de permettre à tous le personnel de s'approprier l'outil.

Et enfin, un suivi et évaluation des procédures est fait. Au regard des imperfections que peuvent comporter les procédures rédigées, leurs applications doivent nécessairement faire l'objet d'un suivi minutieux. Le suivi des procédures consistera à effectuer des tests de conformités afin de s'assurer de leur applicabilité. C'est à partir de ces tests que l'on lancera les mises à jour et les premières améliorations substantielles. La mise à jour est importante car le manuel de procédures perd tout sens dès lors que l'on laisse en circulant des versions qui n'ont plus cours.

1-2 Renforcement d'équipe d'approvisionnement

Le personnel est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Ainsi, renforcer ses compétences et leurs motivés est nécessaire pour garantir la performance de l'entreprise.

1-2-1 Renforcement des capacités et compétences du personnel

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens , de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs taches actuelles et futures . C'est donc une forme d'éducation intellectuelle et morale donnée au personnel ¹⁸».

Il est souhaitable que tout le personnel, quel que soit son poste soit formé. Cette formation devra commencer par les chefs, allant jusqu' 'aux ouvriers. En effet, les chefs de service devrait apprendre à animer, à motiver, à former son équipe car il est à la fois indispensable de

¹⁸ www.letudiant.fr, formation du personnel, 2017

conserver une connaissance reconnue et d'accroître les compétences de chaque personnel sous sa responsabilité.

En effet, la société doit instaurer un plan et un programme de formation du personnel (annexe 4) de la direction approvisionnement, comptable et commercial ainsi que pour tous les chefs de service. Le plan de formation pour cela devra être défini en fonction des stratégies de l'organisation.

L'objectif de cette formation devra permettre de renforcer la capacité de chaque chef de service sur l'acquisition ou le renforcement des connaissances et des pratiques dans le domaine du contrôle interne notamment la pratique des principes généraux du contrôle interne et les processus du système de contrôle interne... mais aussi de renforcer le perfectionnement des connaissances et l'apprentissage sur leur fonction au sein de la société pour éviter la confusion des fonctions entre les services de la direction et pour pouvoir s'assurer que chaque personnel effectue leur travail et sachent les rôles et les responsabilités qui leur incombent.

En outre, un renforcement au niveau de la formation du chef de service est nécessaire pour améliorer l'efficacité de la productivité. Elle consiste à les former et à les apprendre à animer et à motiver son équipe pour atteindre les objectifs qui leur sont confiés par la direction et à les instruire et renseigner sur les dernières procédures et les derniers textes appliqués afin d'intégrer chaque personne sous leur responsabilité dans leur domaine de travail.

En conséquence, la formation répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise, et elle contribue à l'atteinte des objectifs : développement individuel, satisfaction professionnelle et performance économique. Un changement d'attitude est devenu crucial afin d'amener chaque membre de l'entreprise à être engagé, responsable et fier de ce qu'il entreprend. Il faut donc inciter et encourager le personnel du service à suivre des formations.

1-2-2 Amélioration du développement humain et social

L'institution d'un programme de formation répondant au besoin de chaque service sera utile et la motivation du personnel au travail s'y articule également. Le climat de travail est très important pour la gestion d'une société.

Un employé heureux est plus productif que celui qui ne l'est pas, un personnel responsable et impliqué dans la culture d'entreprise reconnaît l'importance de son travail au sein de la société est donc nécessaire afin de permettre l'épanouissement de chaque employé et pour donner le meilleur d'eux même.

Lorsque les relations à l'interne sont basées sur la confiance et la loyauté, l'engagement de chacun à produire de la qualité est sur une excellente communication à tous les niveaux, et cela se reflète aussi dans la qualité des services. L'instauration d'une culture d'entreprise basée sur la communication permet donc l'élargissement et le développement de chaque personne et améliore le résultat de chacun pour contribuer à l'objectif de la société.

L'amélioration de la communication interpersonnelle par la création d'activités récréatives intensifiera les relations et la collaboration entre employé, et avec le supérieur hiérarchique.

Section 2 : Amélioration du cycle production

Il s'agit d'une activité économique exploitant les ressources du travail et du capital (appelées facteurs de production) dans le but de réaliser des biens ou des services à partir de consommations intermédiaires (biens ou services achetés à d'autres entreprises puis transformés). Ensuite, les stockés dans un lieu sur qui s'agit bien du magasin de stockage.

2-1 Acquisition de nouveau matériels de production

Les matériels de production se réfèrent aux capacités physiques, non humaines pour produire des richesses. Ils comprennent les facteurs de production classiques, excepté le capital financier et le capital humain. Ils sont composés de deux grandes catégories d'objets : les instruments de travail ex outils, usine... et les sujets de travail ex les ressources matérielles et les matériaux bruts. Les personnes agissent sur les sujets de travail à l'aide des instruments de travail dans le but de créer un produit ; autrement dit, la main d'œuvre agit sur les moyens de productions pour créer un produit.

Les matériels de production jouent un rôle important dans une entreprise industrielle pour atteindre ses objectifs. Ainsi, il est nécessaire pour la société d'améliorer ses facteurs de production en achetant du nouveau matériel ou en réparant les anciens.

2-2 Protection des biens de l'entreprise

La protection des biens de l'entreprise est l'un des objectifs du contrôle interne. Dans notre cas, cet objectif devrait être atteint par la société en sauvegardant son patrimoine.

Afin de préserver les biens de la société contre les éventuels vols ou détournement, le service administratif devrait s'efforcer d'obtenir la liste exhaustive des biens de l'entreprise. Cette liste permet de connaître les biens que possède la société. En outre, elle aide aussi la direction financière sur l'inventaire des immobilisations de la société. Les éléments de cette liste sont donc comme un cadre de référence pour l'inventaire.

Pour connaître la traçabilité, faciliter l'enregistrement comptable et les suivis des biens de l'entreprise, particulièrement ses immobilisations ; elles devraient être pré numérotées ou référencées avec ses affectations par le service comptabilité. Parallèlement, chaque employé devrait être responsabilisé en utilisant le « fiche de détenteur ». Cette fiche désigne tous les éléments d'immobilisations sous la responsabilité d'un employé.

Chapitre VI : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS

Toutes ces propositions de solutions peuvent avoir des conséquences positives c'est-à-dire des impacts favorables pour la société mais aussi des négatives car ces solutions ont des limites compte tenu des moyens dont la société dispose. Ce chapitre présentera en premier lieu l'impact de chaque proposition sur la vie de la société ensuite les limites de chaque proposition dans sa mise en œuvre.

Section 1 : Impact

Cette section exposera donc les côtés plus positifs des différentes recommandations et améliorations pour la société.

1-1 Organisation générale

L'étude des problèmes relatifs aux différents risques qui se trouve dans les sociétés a conclu que toutes les défaillances survenant dans la société auraient pu être évitées si le système et les dispositifs de contrôle interne étaient efficaces .

1-1-1 Maitrise des activités

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

L'amélioration du système de contrôle interne de l'organisation générale au sein de la société permet ainsi d'harmoniser au mieux la gestion de la société et de favoriser sa performance, mais aussi de protéger au mieux les patrimoines ainsi que de maitriser les activités ordonné a chaque responsable.

1 1-2 Meilleures responsabilités du personnel

Le manuel de procédure sert à décrire les responsabilités et les attributions de chacun pour accomplir une tâche. Il permet d'uniformiser la méthode de travail afin d'assurer une meilleur suivi et de faciliter le contrôle. L'élaboration du manuel de procédure au sein de la CHR permet à la société d'avoir un référentiel pour guider son travail, ainsi cela permet d'homogénéiser la méthode de travail dans la société. Le manuel de procédure va permettre de :

- Responsabiliser chaque personnel de service sur ses fonctions et attributions au regard des objectifs ;

- D'assurer un meilleur suivi des travaux ;
- D'éviter qu'un personnel cumule un ou plusieurs fonctions
- De garantir la maîtrise des risques

Ainsi, la formation permet à chaque personnel qui s'instruit de maîtriser les activités ainsi que leur travail, mais aussi de permettre à la société d'avoir une équipe solide, compétente et en bonne connaissance de son travail. En outre, permet l'épanouissement de chacun et son implication dans le travail.

1-2 Cycle d'exploitation

Le cycle d'exploitation est l'ensemble des opérations réalisées depuis l'entrée des biens et services nécessaires à l'activité jusqu'à la vente des biens et services.

Les recommandations que nous avons citées ci-dessus pour améliorer ce cycle d'exploitation peut avoir un impact positif pour l'entreprise. Il s'agit bien de la diminution des risques dont les risques d'erreurs et de fraudes.

1-2-1 Diminution des risques : risques d'erreurs, fraudes

L'une des priorités de toute organisation est d'assurer sa pérennité en mettant en place un bon système de contrôle interne. Un bon contrôle interne réduit les risques d'erreur et de fraude même s'il ne peut les éliminer totalement.

A titre de rappel, les erreurs sont les inexactitudes à caractère involontaires dans les comptes qui ne peuvent être répétitives y compris les omissions d'une information. Il existe trois types d'erreur dans la gestion à savoir les erreurs de saisie, les erreurs par omission et les erreurs de principe.

- Les erreurs de saisie : elles relèvent de la maladresse ou de l'inattention ou de l'incompétence du responsable.
- Les erreurs par omission : elles sont dues à une écriture qui a été enregistrée incomplètement ou pas enregistrée du tout
- Les erreurs du principe : elles proviennent de la méconnaissance d'un principe ou d'une règle.

Par ailleurs, l'utilisation du système informatique qui est un système d'autocontrôle qui peut corriger les anomalies non intentionnelles.

En outre, les fraudes désigne un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, personne constituant le gouvernement d'entreprise, employé ou tiers,

impliquant des manœuvres dolosives dans l'objectifs d'obtenir un avantage indu ou illégal. Il existe deux types de fraudes :

- Les falsifications sans détournement qui sont les faits des dirigeants soucieux de réduire le bénéfice pour diminuer l'impôt (exemple fraude fiscale)
- Les fraudes avec détournement des valeurs qui sont en général réalisées par des tiers ou des personnels de la société.

1-2-2 Meilleures rentabilités de l'entreprise

Dans un marché concurrentiel, la gestion de la chaîne d'approvisionnement constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise industrielle. C'est un potentiel important de la création de valeur pour les clients : qualité de services, performance en délai et en réactivité. C'est aussi un des principaux lieux où se joue une partie de la rentabilité de l'entreprise, par la rationalisation des coûts liées à la chaîne d'approvisionnement ou par la concentration sur de nouveaux canaux de distribution.

Ainsi, les expériences concrètes de recherche d'amélioration de la performance des entreprises, abordent l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement selon deux logiques :

- Une logique qui cherche à réduire les imperfections dans les démarches de planification industrielle en visant une sophistication croissante de celle-ci. Dans ce cadre, les approches optimisatrices basées sur la planification multi-sites, le calcul des quantités économiques avec une organisation multi niveau devant permettre d'explorer des modes d'organisation en phase avec des objectifs de réduction des délais et des stocks et d'amélioration du niveau de service.
- Une logique qui cherche à réduire les problèmes de coordination liées à la multiplication des niveaux de la chaîne d'approvisionnement et qui impose de réfléchir au moyen de faire coïncider les intérêts des différents maillons.

Section 2 : Limites

Cette section exposera quelques limites qui pourraient se produire dans la mise en œuvre de ces recommandations. En effet, chaque perspective d'amélioration n'est pas seulement des idées proposées à la société mais chaque recommandation nécessite des moyens pour pouvoir se mettre en œuvre.

Ces moyens peuvent être humains ou financiers. Cependant, face à des multiples difficultés au sein de la société, ces propositions comprennent ses limites.

2-1 Moyen humain

Au cœur de l'organisation existe le capital humain c'est-à-dire : « l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres ¹⁹ ».

Selon la définition de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), « c'est l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique²⁰ ».

L'une des bases du contrôle interne repose sur la compétence et la capacité du personnel qui contribue à l'efficacité de l'entreprise. Ceci implique également, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation.

La descente sur terrain au sein de la CHR a montré une insuffisance de personnel au niveau de la direction approvisionnement. La recommandation relative à cette insuffisance consiste à une réorganisation de la direction mise en œuvre par une séparation nette des deux services : service personnel et le service approvisionnement.

Toutefois pour garantir une bonne application de cette solution, cela exige des stratégies fournissant un complément de personnel compétent et motivé dans la société tel que des chefs supérieurs, des auditeurs interne, des assistants pour remplir les postes.

Mais face à la situation actuelle, cette solution comporte des limites qui nécessitent des recrutements cadré sur les candidatures jeune mais capable d'épouser la culture de l'entreprise avec fidélité et qui permet à l'entreprise de définir toutes ses exigences aussi bien en termes de savoir-faire mais surtout de savoir être.

¹⁹ www.wikipedia.org, définition capital humain, 2017

²⁰ www.oecd.org, définition capital humain, 2017

Certes, cette solution comporte encore une limite vis-à-vis des moyens financiers de l'entreprise.

2-2 Moyen financier

La situation actuelle ne permet pas de satisfaire les besoins en ressources humaines de la société, et le recrutement pour renforcer l'équipe est proposé. Toutefois, cela suppose encore des moyens financiers ainsi que des personnes ayant les compétences et les qualifications requises dont la société pourra se charger en complément de ceux qui sont déjà intégrés dans la CHR. Ainsi, une limite se trouve également au niveau des moyens financiers et des budgets pour rémunérer ces nouveaux membres de l'équipe en cas de réorganisation.

En effet, le recrutement de personnel supplémentaire pour la direction ressources humaine et approvisionnement engendre des budgets supplémentaires relatifs aux rémunérations de ces personnes mais aussi un temps pour le service personnel pour le recrutement du candidat idéal possédant les capacités, compétences, et qualification nécessaire au poste à pourvoir pour la direction des ressources humaines et pour le service approvisionnement. Aussi, la proposition nécessite un temps d'apprentissage, d'encadrement de la nouvelle recrue aux opérations et fonction de la direction.

Par ailleurs, la formation en général des employés dans la direction requiert également des moyens financiers pour sa mise en œuvre, et la société a besoin d'un formateur très compétent pour assurer la formation de chaque personne ou groupe de personnes pour permettre à la société d'avoir le personnel compétent pour chaque mission de contrôle ainsi qu'à l'activité de la Société. Bien que la formation fournisse une apparence positive pour la société, le côté financier représente encore une limite car la direction qui s'occupe du budget devra donc attribuer une autre ligne sur ses programmes budgétaires pour la formation du personnel.

Cette dernière section a présenté les limites relatives aux solutions proposées. Ces propositions comportent des limites notamment sur le côté humain qui sont insuffisantes dans la société par rapport à la restructuration proposée et en tenant compte également des moyens financiers pour les rémunérer et à les former pour pouvoir garantir la bonne efficacité dans la gestion de la société.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour une meilleure gestion dans la société, quelques solutions ont été proposées pour que celle-ci puisse atteindre ses objectifs et assurer la maîtrise de ses fonctions. Après l'analyse effectuée, nous avons constaté que l'entreprise est performante malgré les risques qui pourraient l'affecter.

Ainsi , dans le cinquième chapitre de cet ouvrage, des recommandations par rapport aux faiblesses qui entravent l'atteinte des objectifs ont été formulées notamment l'amélioration de l'organisation générale de l'entreprise et du système de contrôle interne de ses cycle d'exploitation qui est déjà mis en place afin de maîtriser les risques dans la société mais aussi la maîtrise des activités pour garantir la performance de l'entreprise.

Le sixième et dernier chapitre par ailleurs ont présenté les impacts de chaque recommandation ainsi que ses limites dans leurs mis en place au sein de la société.

Ces limites sont relatives aux ressources notamment humaines et financiers.

CONCLUSION GENERALE

La Chocolaterie Robert fait partie de l'une des plus anciennes entreprises implantées à Madagascar. Elle est confrontée à des circonstances difficiles de son environnement, mais malgré cela, elle a pu évoluer. La fréquence des défaillances dans le fonctionnement de l'organisation et l'augmentation des risques dans les activités ont mis en évidence l'importance de disposer des outils de contrôle et de pilotage qui permettent de garantir la performance de l'entreprise.

En effet, la performance de l'entreprise répond à la notion d'efficacité et d'efficience. La notion d'efficacité se traduit par l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints, c'est-à-dire de minimiser les coûts pour obtenir un résultat positif. L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus sur frais engagés. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Selon la définition donnée par la CCA : « le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »

Ainsi, face à ces situations qui se développent de plus en plus vite et qui produisent des impacts défavorables dans la société, la notion de contrôle interne s'évolue dans le but d'une part de prévenir les risques et de les maîtriser et de protéger l'entreprise et ses activités d'autre part.

Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management car les facteurs internes et externes qui le déterminent sont en perpétuel changement. Aussi les évolutions techniques et technologiques nécessitent une modification profonde des fondements de l'organisation. De même l'environnement social, politique, culturel et le facteur humain de manière générale peuvent compromettre l'équilibre du système.

Cependant pour garantir la performance de l'entreprise, les dirigeants de la société doit respecter les principes de contrôle interne ainsi que les processus de contrôle interne au niveau des cycles d'exploitation de l'entreprise Une organisation du contrôle interne efficace et un composant essentiel pour garantir la performance de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi ce thème : « LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE GARANT DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE Cycle achat et production».

Pourtant l'approfondissement de cette recherche implique à répondre à une question: comment garantir la fiabilité et l'efficacité du contrôle interne pour garantir la performance de l'entreprise ?

Ainsi, notre étude s'est penché sur l'analyse des procédures de contrôle interne des cycles achat et production au sein de la société afin de garantir cette performance. Dans cette recherche, la société CHR était notre choix d'étude pour analyser cette question, du fait que c'est une entreprise leader dans son domaine et qui a une forte notoriété sur le marché local. Cette notoriété est due à la qualité de ses produits qui provient de ses matières premières c'est-à-dire l'utilisation d'une excellente qualité de cacao.

Nos résultats montrent que le respect des procédures et principes de contrôle interne pour chaque cycle d'exploitation contribue largement à l'atteinte des objectifs. Il s'agit des plans d'organisations et de toutes les méthodes et procédures adoptées par l'entité pour corriger les erreurs.

La situation actuelle de la CHR pourrait être améliorée davantage en élaborant un manuel de procédure mais et en recrutant au moins une personne pour aider le titulaire du poste actuel L'existence du système de contrôle interne qui est capable de s'adapter à toutes évolutions de l'environnement mais qui est aussi en parfaite adéquation avec les autres systèmes de l'entreprise comme le système comptable et le système d'information permettent d'assurer la permanence dans le temps le suivi et le contrôle des activités.

Nous avons remarqué, pendant notre stage au sein de la CHR quelques soucis au niveau de son fonctionnement comme le manque de personnel et l'utilisation de matériels de productions vétustes. C'est la raison pour laquelle nous avons préconisé quelques solutions pour remédier à ces problèmes ne permettant pas d'assurer l'efficacité de ce service.

Cet ouvrage a pour principal objectif de discerner l'efficacité et la fiabilité du système de contrôle interne pour garantir une performance continue de la CHR. On a essayé de montrer les points forts de ce dispositif au sein d'une entreprise et d'après ce qu'on a pu discerner, l'entreprise en question se doit de mettre en place ce système pour l'amélioration de son fonctionnement. Le plus grand avantage que l'entreprise 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 du contrôle interne au sein de l'entreprise est de maîtriser les risques et son activité, et c'est dans cet angle que réside sa nécessité au sein de notre dite entreprise.

Si telles sont les situations existantes, en résumé, on peut dire que le contrôle interne est nécessaire pour la dite entreprise compte tenu de son objectif, car il permet à l'entreprise de contribuer à son évolution, de l'aider à l'atteinte de son objectif mais surtout de garantir sa performance. Quelle que soit la taille de l'entreprise, le contrôle est toujours nécessaire afin d'assurer la maîtrise des activités et la pérennité de l'entité. Il convient donc d'appliquer et de mettre en œuvre les recommandations et les solutions proposées.

Ainsi, l'existence d'un système de contrôle interne au sein de la société garantit sa performance malgré la diversité des difficultés qui peuvent l'affecter.

Mais ce système permet-il une garantie à long terme de sa performance malgré les changements incessant de son environnement ?

En outre, faire une demande d'assistance du cabinet d'expertise et de conseil pour renforcer ses équipes de contrôle est il nécessaire ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- IFACI Institut de l'Audit Interne PRICEWATERHOUSECOOPERS Landwell & Associés 2015, 386 pages, nov2017
- RENARD J. Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, 6eme éditions, Editions d'Organisation groupe Eyrolles, 2006, p85
- Extrait des Normes Internationales pour la pratique d'audit interne (The Institute of Internal Auditors) nov2017
- COLLIN (L), VALIN 9GAudit et contrôle interne, « Principes, objectif et pratiques », Artigues près Bordeaux, 1979, 400 pages, mars2017.
- ROBERT BRIEN, Contrôle interne et vérification, Edition pré fontaine 1982, 271 pages, avril 2017
- A.D Chandler, Stratégie et Structures d'entreprise, Paris, les éditions d'organisation, 1972, p 43, nov2017
- SEKIOU et AL, Gestion des Ressources Humaines, Ed. 4L Inc, Montreal, 2 ème edition, 2012, septembre2017
- Le dispositif du contrôle interne : cadre de référence » par l'AMF (AUTORITE DE MARCHE FINANCIER), 65 pages, septembre2017

Articles et Revues

- NICOLET, MA & MAIGNAN, M Contrôle interne et gestion des risques opérationnels Avril 2005, 280 pages, octobre2017
- HAUSER Valérie, Dispositif de Contrôle Interne, quelques réflexions sur la pratique en vigueur, 2008, 3 pages, octobre 2017

Cours

- RABENORO Barry, « Contrôle Interne », 4eme année, Année Universitaire 2014-2015

Site web

- <http://www.cncc.com>, nov2017
- <http://www.manager-go.com>, nov2017
- <http://www.institut-numerique.org>, aout2017
- <http://www.letudiant.fr>, septembre2017
- <http://www.oecd.org>, octobre2017
- <http://www.linguee.fr> , nov2017

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME

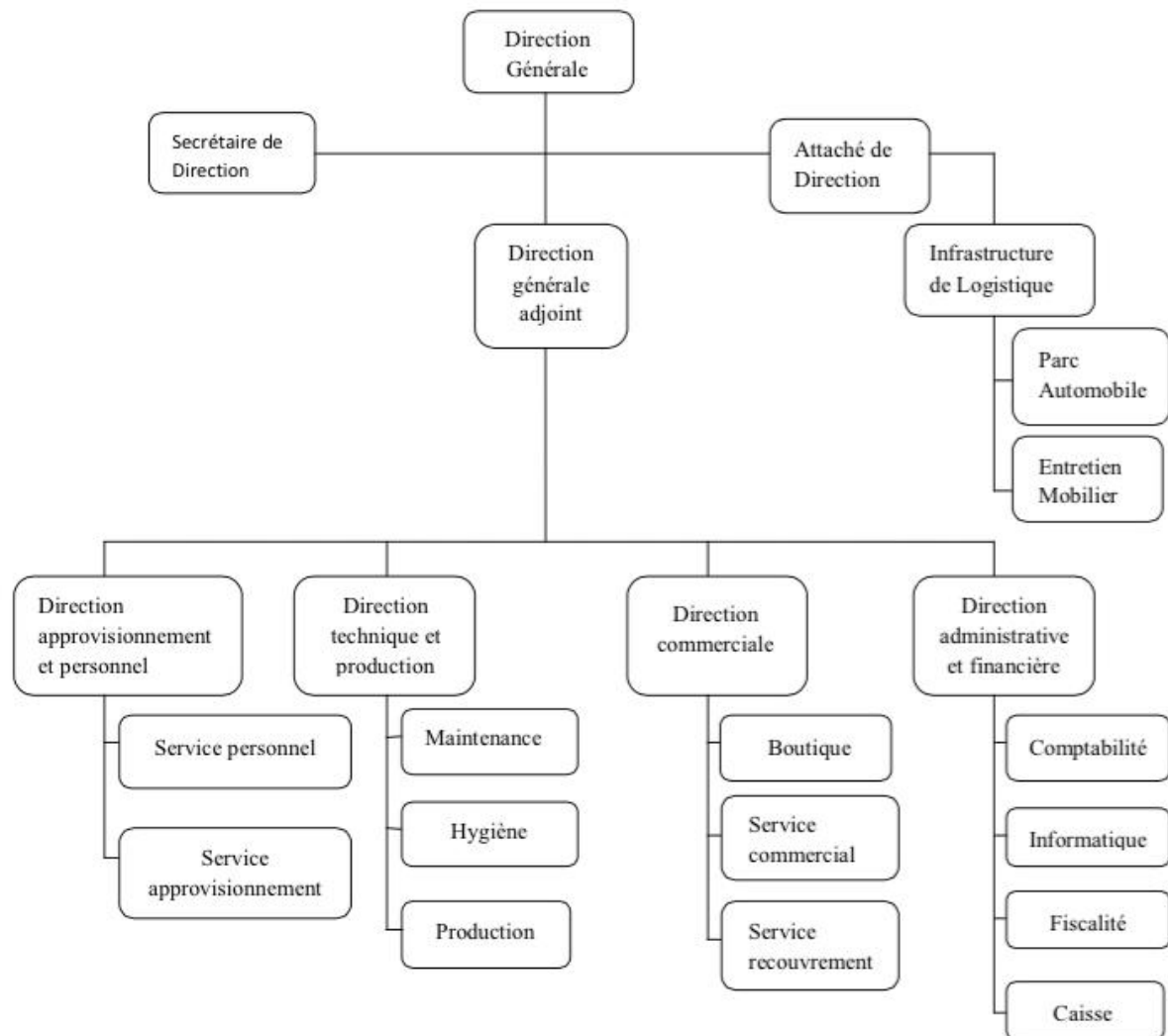
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRES

ANNEXE 3 : PRODUITS DE LA CHR

ANNEXE 4 : EXEMPLE D'UN PLAN DE FORMATION

ANNEXE 5 : TABLEAU MONTRANT LES MOUVEMENTS DE STOCK AVEC LEURS
PIECES JUSTIFICATIVES

ANNEXE 1 : ORGANNIGRAMME DE LA SOCIETE CHOCOLATERIE ROBERT



Source : Service Personnel, 2017

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRES

Concernant la CHR :

Pouvez-vous me parler de la CHR (présentation, historique) ?

Quelles sont ses activités principales ?

Quel est l'objectif de la société ?

Quelle est sa mission ?

Combien compte de personnel à l'heure actuelle ?

Concernant les cycles d'exploitation :

Pouvez-vous me parler du processus de passation de commande à la CHR ?

Pouvez-vous me parler du processus de production de chocolat à la CHR ?

Quelles machines utilisez-vous ?

Quelles sont les principales matières premières pour chaque fabrication ?

Combien de cacao par jours la CHR utilise pour sa production ?

Comment est la capacité de production journalière de la CHR ?

Qui sont les principaux fournisseurs de la CHR ?

Comment se passe les relations de la CHR avec ses fournisseurs ?

Comment se passe les relations de la CHR avec ses clients ?

Comment se passe la vente des marchandises ?

Qui sont les principaux concurrents de la CHR ?

Quelle est la place de la CHR sur le marché ?

Quel logiciel utilisez-vous pour les enregistrements comptables ?

Quelle est la procédure de contrôle des cycles de la CHR ?

Quels sont les dispositifs de contrôle mise en place par la direction ?

- Manuel de procédure
- Système d'information
- Système comptable
- Autre à préciser

Qui sont chargé du contrôle permanent ?

Qui sont chargé du contrôle périodique ?

ANNEXE 3 : LISTE DE QUELQUE PRODUITS

Tablette de chocolat



Confiserie



Coupe faim



Pâtisserie



ANNEXE 4 : EXEMPLE D'UN PLAN DE FORMATION

Formation	Intitulé de l'action :	Durée en heure	Organisme	Calendrier ou période de réalisation	Lieu	Couts pédagogique	Cout des salaires	Tableau budget de la formation	Nom, prénom du participant	Poste et responsabilité hiérarchique	Sexe	Date de naissance	Date d'entrée dans l'entreprise	Formation Hors Temps de Travail, dans le Temps de travail ou Mixte
Programmé ou individuelle														

Source : internet et étude personnelle 2017

**ANNEXE 5 : TABLEAU MONTRANT LES MOUVEMENT DE STOCK AVEC
LEURS PIECES JUSTIFICATIVES**

Désignation	Approvisionnements	Produits finis
Entrée	Approvisionnement : - Facture pro-forma - Bon de commande - Bon de livraison - Bon d'entrée - Fiche de stock - Cahier de transmission	Entrée des produits finis en stock : - Bon d'entrée - Fiche de stock
Sortie	- Bon pour - Fiche de stock - Cahier d'enregistrement	Vente : - Facture - Bon de retour - Bon de distribution
Inventaire	Tous les six mois	A chaque fin du cycle (début du mois)

Source : Service approvisionnement, chambre froide , service commercial , 2017

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
AVANT PROPOS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IV
LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre I : CADRAGE PRATIQUE ET THEORIQUE.....	6
Section 1 : Présentation de l'entité	6
1-1 Description de la CHR	6
1-1-1 Historique	6
1-1-2 Fiche signalétique	7
1-1-3 Tryptique	8
1-1-4 Description organisationnelle	9
1-2 Relations Externe de la Société	11
1-2-1 Relations en amont	11
1-2-2 Relation en aval	12
Section 2 : Cadrage théorique	12
2-1 Généralité sur le contrôle interne.....	12
2-1-1 Définition.....	12
2-1-2 Principes du contrôle interne	13
2-1-3 Objectifs du contrôle interne	15
2-1-4 Composantes du contrôle interne.....	15
2-2 Performance stratégique de l'entreprise.....	18
2-2-1 Notion d'efficacité et d'efficience	18
2-2-2 Management de la performance.....	18
2-2-3 Démarche stratégique	19
Chapitre II : METHODOLOGIE ADOPTEE	20
Section 1 : Méthodes de collecte des données	20
1-1 Stage proprement dit.....	20
1-1-1 Déroulement du stage.....	20
1-1-2 Chronogrammes de réalisation du stage et d'élaboration du mémoire	20
1-2 Déroulement de la collecte d'information.....	21

1-2-1 Consultation des documents	21
1-2-2 Recherches sur internet	22
1-3 Techniques de recherche d'information.....	22
1-3-1 Descente sur le terrain	22
1-3-2 Entretien et questionnaires	22
Section 2 : Méthode de traitement des données	23
2-1 Système de contrôle interne des cycles d'exploitation	23
2-2 Analyse SWOT	23
Chapitre III : CADRE DE CONTROLE ACTUEL.....	27
Section 1 : Cycle approvisionnement	27
1-1 Procédures de contrôle interne du cycle	27
1-1-1 Déclenchement de la commande	28
1-1-2 Acceptation de livraison	28
1-1-3 Constations des dettes	29
1-1-4 Paiement des factures	30
1-2 Indicateur de performance du cycle.....	30
1-2-1 Taux de rotation de stocks.....	30
1-2-2 Délai moyen de paiement des fournisseurs	31
Section 2 : Cycle production et stocks	32
2-1 Procédures de contrôle interne du cycle	32
2-1-1 Contrôle comptable	32
2-1-2 Identification et protection des stocks.....	33
2-1-3 Imputation des couts de production	33
2-1-4 Valorisation	34
2-2 Indicateur de performance du cycle.....	34
2-2-1 Valeur Ajoutée.....	34
2-2-2 Capacité de production.....	35
Chapitre IV ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....	36
Section 1 : Forces et opportunités.	36
1-1 Forces interne par rapport aux résultats	36
1-1-1 Existence d'un organigramme	36
1-1-2 Bonne organisation des processus.....	37
1-1-3 Qualité du système d'information.....	37
1-2 Opportunités	39

1-2-1 Ancienneté et notoriété.....	39
1-2-2 Perceptive d’avenir	40
Section 2 : Faiblesses et menaces.....	41
2-1 Faiblesses interne par rapport aux résultats	41
2-1-1 Inexistence d’un Directeur de Ressources Humaines	41
2-1-2 Non séparation des taches	41
2-1-3 Matériels de production vétustes	42
2-2 Menaces et risques.....	42
2-2-1 Menaces.....	42
2-2-2 Risques	43
Chapitre V : PROPOSITION DES SOLUTIONS.....	47
Section 1 : Amélioration du cycle achat.....	47
1-1 Elaboration d’un manuel de procédure.....	47
1-1-1 Objectifs	47
1-1-2 Démarches d’élaboration.....	48
1-2 Renforcement d’équipe d’approvisionnement	49
1-2-1 Renforcement des capacités et compétences du personnel	49
1-2-2 Amélioration du développement humain et social.....	51
Section 2 : Amélioration du cycle production	51
2-1 Acquisition de nouveau matériels de production	51
2-2 Protection des biens de l’entreprise	52
Chapitre VI : IMPACTS ET LIMITES DES PROPOSITIONS	53
Section 1 : Impact.....	53
1-1 Organisation générale	53
1-1-1 Maitrise des activités.....	53
1-1-2 Meilleures responsabilités du personnel.....	53
1-2 Cycle d’exploitation.....	54
1-2-1 Diminution des risques : risques d’erreurs, fraudes.....	54
1-2-2 Meilleures rentabilités de l’entreprise	55
Section 2 : Limites.....	56
2-1 Moyen humain.....	56
2-2 Moyen financier.....	57
CONCLUSION GENERALE	59
BIBLIOGRAPHIE	VII

LISTE DES ANNEXES	IX
TABLES DES MATIERES.....	XVI