

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : GENERALITE.....	3
Chapitre I : Présentation de la société.....	4
Section I :	
Historique.....	4
1.1 Actionnariat.....	5
1.2 Evolution du capital social.....	5
Section II : Structure organisationnelle.....	5
2.1 Organigramme siège.....	5
2.2 Structure.....	6
Section III : Activités.....	8
3.1 Productions.....	9
3.2 Importations.....	9
3.3 Les concurrents.....	9
4.4 Historique des activités.....	9
Chapitre II : Théorie et pratique de l'Audit interne.....	10
Section I : L'Audit interne.....	10
1.1 Définition.....	10
1.2 Objectif.....	11
1.2.1 Audit interne assistance au management.....	11
1.2.2 Obligation.....	12
1.2.3 Missions.....	12
1.2.4 Positionnement.....	13
Section II :Le Contrôle interne.....	16
2.1 Définition.....	16
2.2 Appréciation du Contrôle interne.....	17
2.2.1 La description des systèmes et procédures.....	18
2.2.2 La confirmation de la compréhension du système.....	18
2.2.3 L'évaluation préliminaire du contrôle interne.....	18
2.2.4 La confirmation de l'application des points forts du système.....	18
2.2.5 L'évaluation définitive du contrôle interne.....	19
2.3 Dispositif du Contrôle interne.....	20
2.3.1 Les objectifs.....	20
2.3.2 Les moyens.....	20
2.3.3 Les systèmes d'information.....	20
2.3.4 L'organisation.....	21
2.3.5 Les méthodes et procédures.....	21
2.3.6 La supervision.....	21

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE... 22

Chapitre I : Problèmes liés à la qualité des informations.....23

Section I : Manque de sécurisation des informations.....	24
1.1 Absence de système de protection des informations saisies.....	24
1.2 Non respect du principe de la comptabilité image fidèle de l'entreprise.....	25
Section II : Insuffisance de procédure de vérification.....	26
2.1 Absence de vérification des sources d'information.....	26
2.2 Manque du respect des procédures d'enregistrement par les opérateurs.....	27

Chapitre II : Problèmes liés à la structure organisationnelle.....29

Section I : Inadaptation de la structure mise en place.....	29
1.1 Confusion de responsabilité entre cellule enregistrement et cellule comptabilité.....	30
1.2 Difficulté de contrôle par les supérieures hiérarchiques.....	31
Section II : Mauvaise structure organisationnelle.....	32
2.1 Structure excessive de la direction administrative et financière.....	32
2.2 Manque de l'autonomie du service Contrôle de gestion.....	33

Chapitre III : Problèmes rencontrés au niveau du système Contrôle interne.....35

Section I : Fragilisation du système Contrôle interne.....	35
1.1 Manque de supervision.....	36
1.2 Insuffisance d'observation sur terrain.....	37
Section II : Absence des moyens de suivi des activités.....	37
2.1 Indicateur de gestion insuffisant.....	38
2.2 Tableau de bord incomplet.....	39

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS... 40

Chapitre I : Solutions relatives à la qualité des informations.....41

Section I : Protection des informations saisies.....	41
1.1 Limitation aux accès à l'information.....	41
1.2 Rigueur au respect du principe comptable généralement admis.....	43
Section II : Amélioration de la procédure de vérification.....	44
2.1 S'assurer l'exactitude des informations.....	44
2.2 Bonne application des procédures d'enregistrement.....	45

Chapitre II : Solutions concernant la structure organisationnelle.....	47
Section I : Amélioration de la structure actuelle.....	47
1.1 Définition précise de la responsabilité.....	47
1.2 Respect de la voie hiérarchique.....	48
Section II : Restructuration de l'organisation.....	50
2.1 Allègement de la structure de la Direction Administrative et Financière.....	50
2.2 Rattachement du service Contrôle de gestion à la Direction Générale.....	51
Chapitre III : Solutions relatives au système Contrôle interne.....	53
Section I : Amélioration du système Contrôle interne.....	53
1.1 Renforcement de la supervision.....	54
1.2 Descente périodique sur terrain.....	55
Section II : Elaboration d'une procédure de suivi des activités.....	56
2.1 Multiplication des indicateurs de gestion.....	56
2.2 Elaboration d'un tableau de bord type.....	57
Chapitre IV : Solutions retenues et résultats escomptés.....	60
Section I : Solutions retenues.....	60
1.1 Mise en place d'un service Audit interne au sein de la société.....	60
1.1.1 Orientation actuelle de l'Audit interne.....	61
1.1.2 Structure possible.....	61
1.1.3 L'équipe d'audit et sa supervision.....	63
1.1.4 La mission d'Audit et ses différentes phases.....	64
1.2 Proposition d'optimisation du Contrôle interne.....	65
1.2.1 L'organisation.....	65
1.2.2 Méthodes et procédures.....	66
1.2.3 Mesures de contrôle comptable et autre.....	66
1.2.4 Désignation d'un responsable chargé d'évaluer la cohérence et l'efficacité du système.....	67
Section II : Résultats attendus et recommandations générales.....	67
2.1 Résultats attendus.....	68
2.1.1 Résultat financier.....	68
2.1.2 Résultat économique.....	68
2.1.3 Résultat social.....	69..
2.2 Recommandations générales.....	69
2.2.1 Recrutement d'un Auditeur.....	69
2.2.2 Formation du personnel.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	72

Annexes

Bibliographie

Table des matières

INTRODUCTION

En vue de l'obtention du diplôme de maîtrise en Gestion à l'Université d'Antananarivo, nous avons le plaisir de vous présenter le présent mémoire de fin de cycle issu des quatre mois de stage au sein de la société JB.

Notre objet est d'apporter une contribution personnelle à la mise en place ultérieure d'un service d'Audit interne au cœur de la société.

Après l'évènement politique de l'année 2002 que notre pays a enduré, les entreprises locales ont subi de plein fouet la récession économique. L'ordre du jour des économies de toute nature a été que les comptes doivent être passés au peigne fin en vue d'une réduction des charges.

La société JB n'est pas exclue de cette situation. Des mesures préventives ont été prises durant la crise. Actuellement, pour mieux se préparer à une situation semblable, la société envisagerait de mettre en place des dispositifs d'alerte interne permettant la détection longtemps à l'avance d'une situation qui se dégrade. Cette préoccupation se situe dans un cadre plus général dans l'idée d'un contrôle constructif, qui à l'occasion des vérifications pratiquées, contribuerait à donner à l'entreprise des indications sur la qualité de son système d'information.

En répondant à cette perspective, nous avons mené des recherches sur une « **mise en place d'Audit interne** » au sein de la société, dont les objectifs seront, d'une part d'aider les responsables concernées à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité, et d'autre part d'assurer la direction de l'application de ses politiques et directives.

Nous avons choisi de mener notre recherche auprès de la société JB puisque en premier lieu, c'est un sujet que l'entreprise elle-même nous a proposé. Et ensuite, l'opportunité de la création d'un service d'Audit interne serait justifiée pour les raisons suivantes : la décentralisation géographique des sites de la société (JB siège Tsaralàlana, JB usine Amboditsiry, JB Distribution Tanjombato), la multiplication des secteurs d'activités (production, importation, commercialisation), et la politique de gestion (délégation de pouvoir).

Historiquement, la fonction d'Audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition ne remonte qu'à la première moitié du XX^{ème} siècle aux Etats-Unis. Au début issu du contrôle comptable et financier, elle s'étend aujourd'hui à toutes les fonctions de l'entreprise y compris à la fonction financière. A Madagascar, malgré l'insuffisance des écoles formant des auditeurs qualifiés, nous pouvons affirmer que cette fonction prend de plus en plus de place au sein des grandes entreprises car bon nombre de celles-ci possèdent actuellement un service d'Audit interne (par exemple la brasserie Star, les sociétés de téléphone mobile, ...).

Cependant, il faut noter que l'Audit interne ne saurait tout faire. Il ne traite pas tous les risques. Il laisse les risques aléatoires et ne fournit pas d'assurance perte d'exploitation. L'Audit ne s'occupe que des risques de dysfonctionnement : un oubli de la rigueur nécessaire, désordres et inefficacités.

Ce mémoire s'adresse autant aux dirigeants de la société JB qu'aux étudiants, jeunes cadres, et futurs auditeurs, ainsi qu'à tous ceux qui veulent connaître ce qu'est l'audit interne dans sa conception moderne. Les analyses effectuées pendant ce mémoire sont basées sur des documents internes et externes de la société, mais également à partir des enquêtes réalisées auprès des différents services de la société.

Enfin, pour vous guider dans notre recherche, nous avons divisé l'ouvrage en trois grandes parties :

- une première partie est consacrée à la présentation de la société JB et à l'étude théorique de la fonction de l'Audit interne ;
- Une deuxième partie consistent à l'analyse de la situation actuelle de la société qui nous a poussé à entamer la recherche. A cette occasion sont rappelés les problèmes liés à la qualité des informations, les problèmes liés à la structure organisationnelle et les problèmes rencontrés au niveau du système Contrôle interne ;
- A la fin, dans la troisième partie seront avancées les suggestions relatives à chaque niveau de problèmes et les solutions à retenir ainsi quelques recommandations générales.

Nous espérons que nos lecteurs trouveront dans ce mémoire, non pas des procédures toutes faites mais une réflexion sur un problème pratique fondamentalement lié à l'activité économique.

PARTIE I : GENERALITE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE

La société JB sise au 24 rue Radama 1^{er} Tsaralalàna est une société anonyme de droit commun au capital de 702 300 000 Fmg. Elle fait partie du groupe OIM/JB qui comprend actuellement onze sociétés, à savoir : OIM, LECOFRUIT, OIM EXPORT, NY AKANY, OIT, OMNIVEST, OIC, OMI, AVARABARY, PROFILAGE DE MADAGASCAR, JB.

Section I : Historique

En 1964, Monsieur Haidaraly Jina Barday, son fondateur, en partenariat avec d'autres actionnaires ont décidé de fonder la société JB sous la forme d'une société anonyme dont l'initiative était au commencement de se lancer dans la fabrication des produits de biscuiterie.

Au début, la société n'avait que de faible matériel de production, mais avec le savoir-faire et la poussée des affaires, les dirigeants se sont investis peu à peu pour l'acquisition de nouvelles machines.

A partir de ce moment, la société n'a cessé de s'élargir et s'est ouverte à d'autre produit. En 1967, elle a décidé de se lancer dans la fabrication de la confiserie pour s'attaquer au marché local qui était encore un créneau peu exploité.

En 1988, la société commençait à produire des produits de chocolaterie et également des biscuits nécessitant des pâtes de chocolats tels que les gaufrettes, biscuit goûter, family.

Conscient de l'évolution du marché des produits importés, les dirigeants se sont tournés, en 1994, vers l'importation des produits de consommation pour diversifier l'activité et surtout dans le soucis d'augmenter la part de marché.

Cependant, la lenteur de traitement des informations constitue un handicap permanent pour la bonne marche de l'entreprise, c'est pourquoi les dirigeants ont

décidé d'informatiser, en 1997, tous les systèmes d'information pour mieux optimiser l'administration de la société.

Aujourd'hui, la société est convaincue que les bonnes pratiques de la Qualité lui confèrent un avantage compétitif, et développent en son sein une culture de responsabilité dans l'intérêt de tous ses clients, actionnaires et employés. A cet effet, JB a élaboré un Manuel Qualité pour la mise en œuvre pratique de sa politique et aux fins de faire reconnaître et adopter son système Qualité par tous les partenaires de l'entreprise.

1.1 Actionnariat :

La famille BARDAY maintient les 99% des actions de la société, seul 1% appartient à d'autres actionnaires.

1.2 Evolution du capital social :

L'évolution du capital depuis sa création se présente comme suit :

- 1 000 000 Fmg à la création
- 70 000 000 Fmg suivant AGE du 06/01/64
- 210 000 000 Fmg suivant AGE du 28/09/73
- 283 500 000 Fmg suivant AGE du 12/06/76
- 336 000 000 Fmg suivant AGE du 09/06/79
- 504 000 000 Fmg suivant AGE du 14/06/80
- 630 000 000 Fmg suivant AGE du 02/03/81
- 693 000 000 Fmg suivant AGE du 29/06/81
- 702 300 000 Fmg suivant AGE depuis 2001

Section II : Structure organisationnelle

2.1 Organigramme siège :

Voir annexe I : organigramme détaillé du siège

2.2. Structure :

Toute l'activité du groupe est centralisée auprès du siège sous la supervision de ses directeurs généraux lesquels prennent toutes les décisions stratégiques à suivre.

La structure du siège est formée par :

- ✓ La direction générale
- ✓ La direction administrative et financière
- ✓ La direction informatique
- ✓ La direction des achats

a) La direction générale :

La prise des décisions stratégiques de la société relève uniquement de la responsabilité de la direction générale, mais il supervise également toutes les opérations d'achat et de ventes de la société.

Le service secrétariat est rattaché directement à cette direction qui s'occupe généralement de tous les travaux relatifs aux affaires généraux de l'entreprise, tels que l'assistance à la direction, gestion des consommations en carburant, gestion des consommations téléphoniques, ...

b) La direction administrative et financière :

Sous tutelle d'un Directeur Administratif et Financier, cette direction est composée de quatre services respectifs, à savoir le service Comptable, le service Trésorerie, le service Ressources Humaines et le service Contrôle de Gestion.

- Le service comptable

Ce service est divisé en deux cellules sous contrôle d'un Chef comptable qui assume le rôle de coordonnateur sur les travaux à effectuer.

- La cellule comptabilité

Cette cellule a pour mission, d'une part, de tenir la comptabilité générale de la société et de produire les états financiers annuels (compte de résultat, bilan, tableau de grandeur caractéristique de gestion, etc.), et d'autre part, elle se charge de l'établissement des déclarations fiscales de l'année et dresse mensuellement le tableau de bord de la société.

- La cellule enregistrement

Quant à celle-ci, elle assure l'enregistrement comptable des achats de la société quelle que soit la nature des opérations (locales ou étrangères, produits ou services), et s'occupe en même temps de la gestion des fournitures de bureau et des cotisations des expatriés.

- Le service Trésorerie

Divisé en trois cellules : cellule étrangère, cellule opération bancaire et cellule financement, ce service est responsable de la gestion des opérations de la trésorerie de la société (encaissement, décaissement), et est assigné à produire un plan prévisionnel de trésorerie.

- Le département Ressources Humaines

Ce département planifie la gestion de personnel du siège et supervise la gestion de personnel des sites industriels et commerciaux du groupe (embauche, demande de congé, permission, fiche de paie), et est tenu également à assurer la gestion de l'archive du siège.

- Le service Contrôle de Gestion

Ce service s'est vu naître dans le but de pouvoir fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. A cet effet, il a pour tâche d'aider les différents services à dresser leurs budgets, et assure en même temps leur suivi. Il sera également tenu à déterminer le coût de revient et le marge des produits fabriqués ou importés par la société. Enfin, il a pour mission d'analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations, et est appelé à fournir les explications correspondantes.

c) La direction informatique :

Sous la direction d'un Directeur informatique, elle veille à priori à l'entretien et à l'exploitation optimale du réseau informatique de la société. Elle est divisée en deux services : service administration réseaux et systèmes et service applicatif.

➤ Le service Administration réseaux et systèmes

La responsabilité de ce service ne se limite pas seulement aux travaux d'entretien des matériels informatiques mais il se charge ainsi la maintenance du réseau et du parc informatique de la société.

➤ Le service Applicatif

Ce service est composé de spécialistes en logiciel Sage SAARI (Comptabilité, Gestion Commerciale, Paie) et des applications spécifiques (Excel, Word) ainsi que des produits spécifiques (Post Banque, Moyens de paiements, logiciels bancaires). Il assure la formation du personnel à tout niveau de besoins et intervient en cas des problèmes d'utilisation.

d) La direction des achats :

C'est au niveau de cette direction que s'effectuent les opérations d'achat et d'approvisionnement du groupe. Tous les achats importants du groupe doivent impérativement passer par l'accord de la direction et faire l'objet d'une étude préliminaire quant à l'identification et la justification du besoin.

Elle se divise en deux services : service des achats locaux et planification, et service de suivi des importations

➤ Le service achats locaux et planification

C'est par l'intermédiaire de ce service que les opérations d'achat local s'effectuent. Il relève de leur compétence quant au choix du fournisseur ainsi qu'aux travaux de suivi des commandes.

➤ Le service suivi des importations

Ce service a pour mission de suivre les achats imports du groupe. En effet, il veille au respect de la procédure de lancement des commandes et vérifie à ce que tous les documents y afférents soient conformes à la législation en vigueur.

Section III : Activités

La société JB est à la fois une société industrielle et commerciale. Néanmoins, ses activités se concentrent autant à la production qu'à la commercialisation des produits de consommation exportés dans divers pays du monde.

3.1 Productions :

- ❑ Produits à base de sucre :
 - Bonbons : Pecto, Caramel, Chocomint, ...
 - Chewing gum : Chlorophylle, Malabar
 - Chocolat : Choco-blanc, Choco-orange, ...
- ❑ Produits à base de farine:
 - Biscuits : Gouty, Nice Gouty, Nice, family, ...
 - Gaufrettes : Frego, Turbo
 - Pâtes : Tortolini, Mac rayé, ...

- ❑ Snack : Cracky

3.2 Importations :

- ❑ Produits alimentaires : Bonbons, biscuits, gaufrettes, nouilles, jus,
- ❑ Autres : Savon, Jouets, Bières, Maïs doux, ...

3.3 Les concurrents :

Ces principaux concurrents sont :

- SOCOBIS en matière de biscuits et bonbons ;
- Chocolaterie ROBERT en matière de chocolaterie ;
- SALONE en matière de pâtes alimentaires ;
- Les importateurs de produits agroalimentaires.

3.4 Historique des activités :

1964 : Production biscuit

1969 : Production bonbons

1974 : Production gaufrettes

1979 : Production pâtes alimentaires

1981 : Production chewing-gums

1988 : Production chocolat

2002 : Production Snack

CHAPITRE II : THEORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

L'Audit correspond à un besoin de contrôle que l'on peut difficilement dissocier de l'activité économique de l'entreprise. A partir d'une notion initiale, nous allons développer au cours de ce chapitre ce que c'est que l'audit interne dans tous ces aspects.

Section I : L'Audit interne

1.1 Définition :

Du simple point de vue du vocabulaire, observons que le terme Audit interne trouve sa définition dans les mots :

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

Dans son acceptation la plus large, l'audit interne est perçu comme « *une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tous niveaux à mieux maîtriser leurs activités.* »

Mais l'accroissement en volume des informations financières et l'extension des tâches de contrôle auxquelles s'est confrontée la direction, contraignaient à redéfinir le champ d'application de l'audit interne. L'audit interne s'est donc orienté progressivement vers un domaine d'intervention beaucoup plus large.

La définition suivante, donnée par l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (I.F.A.C.I.), reflète cette évolution et traduit bien la conception actuelle de l'audit interne : « *L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services.* »

Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles.

1.2 Objectifs :

Nous avons déjà énoncé ci-dessus les objectifs principaux des auditeurs internes en terme de révision périodique. Toutefois, elle reste malgré tout insuffisante pour en déterminer le contenu. Il paraît donc nécessaire d'apporter quelques précisions sur les missions exactes des auditeurs internes et de définir les objectifs assignés à la fonction.

« *L'objectif de l'Audit interne est donc **d'assister** les membres de la Direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités en leur fournissant des analyses, des appréciations, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées.* »

1.2.1 Audit interne Assistance au management :

Il est désormais de pratique courante de considérer l'Audit interne comme étant une fonction d'assistance qui devrait permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs activités. Cette notion d'assistance, qui distingue l'Audit interne de toute action de police, est reconnue aujourd'hui par grands nombres de responsables.

1.2.2 Obligation :

Dès l'instant qu'il est admis que l'Audit interne conseille, assiste, commande mais ne décide pas, son obligation ne saurait être qu'une obligation *de moyens*.

Il doit tout faire pour aider à améliorer la maîtrise que chaque responsable devrait avoir de ses activités, et donc aider à atteindre les objectifs du contrôle interne.

Pour ce faire, l'Audit interne dispose d'atouts que n'a pas le management :

- Il a des normes de référence qui lui donnent autorité ;
- Il dispose d'une indépendance d'esprit, d'une autonomie qui lui permettent d'envisager toutes les hypothèses et de formuler toutes les recommandations ;
- Il n'est pas distrait dans sa recherche et sa réflexion par les contraintes et obligation d'un travail permanent.

1.2.3 Missions :

L'Audit interne a pour missions de déceler les principales faiblesses de l'organisation, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir.

L'audit interne s'occupe alors avant tout des risques de dysfonctionnement observés au niveau de l'entreprise : oubli de rigueur nécessaire, désordre et inefficacités.

Ainsi, on peut dire que le travail des auditeurs touche l'ensemble de l'activité de l'entreprise, ils ne se limitent pas seulement aux aspects comptables et financiers mais s'intéressent donc à toutes les opérations dans toutes les dimensions.

Ce qui nous amène à définir le champ d'intervention de l'Audit interne.

□ **Champs d'application**

Nombreux sont encore ceux qui, lorsqu'on parle d'Audit interne, pensent fonction financière et comptable. Elle a largement débordé ses limites historiques et concerne toutes les fonctions sans restriction aucune. On peut donc décliner toutes les fonctions de l'entreprise :

Fonction financière et comptable : Comptabilité, trésorerie, sont bien évidemment inscrits au plan de l'Audit interne ;

Fonction commerciale et logistique : Marketing, vente, publicités, stockage, transports, tous ces domaines doivent être explorés par l'Audit interne ;

Fonction fabrication et production : examen autant des installations de fabrication que de celui de la production, de la maintenance, des investissements, de la sécurité industrielle. Ce qui veut dire en clair que l'Audit interne est présent aussi bien dans les usines que sur les chantiers ;

Fonction informatique, et non pas seulement informatique de gestion : l'Auditeur informatique est non pas un auditeur ayant appris l'informatique, mais un informaticien nécessairement formé à la méthodologie et aux outils d'Audit interne ;

Fonction gestion : gestion de personnel au sens la plus large, logistiques de l'entreprise ;

Fonction managériale : certains affirment qu'il faut l'exclure, qu'elle constitue l'exception car il convient de vaincre un double obstacle :

- l'obstacle créé par la Direction générale elle-même qui, si elle ne connaît pas bien la fonction, ou pire encore, si elle s'en fait une idée fausse, ne donnera pas son aval à une telle entreprise ;
- l'obstacle créé par l'Audit interne lui-même qui aura à veiller à ne pas porter de jugement sur la nature de l'action de la Direction, ce qui bien évidemment, va rendre sa tâche difficile.

1.2.4 Positionnement :

Pour mieux appréhender les responsabilités des auditeurs internes, il sera nécessaire de les positionner par rapport à d'autre fonction.

a) Différence entre Audit interne et Audit externe :

L'intérêt principal de cette approche est de mettre un point final aux confusions entre Audit interne et Audit externe que beaucoup de personnes ont tendance à confondre, mais également pour nous permettre de sortir la particularité de cette fonction d'audit interne qui occupe une place importante dans une entreprise.

Même si les deux fonctions trouvent leur origine dans la même perspective, elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs et n'utilisent pas la même méthode.

- Audit externe : Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers ;
- Audit interne : porter un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour l'améliorer.

Pour pouvoir apporter plus de détail ; voici un tableau résumant les points de différences de ces deux fonctions :

	Audit interne	Audit externe
Statut	Appartient au personnel de l'entreprise	Commissaires aux compte Cabinet prestataire de service juridiquement indépendant
Bénéficiaires de l'Audit	Les responsables de l'entreprise : managers, Direction générale	Actionnaires, banquiers, fournisseurs, Etats, Clients.
Objectif	Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise	Certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes, résultats et états financiers
Champ d'application	Inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes les dimensions	Tout ce qui concerne à la détermination des résultats, à l'élaboration des états financiers
Prévention à la fraude	Défaillance aux procédures et aux règles de confidentialité	Intéressé par toute fraude dès l'instant qu'elle a, ou est susceptible d'avoir une incidence sur les résultats.
Indépendance	Au service de la Direction mais indépendant des autres services	Titulaire d'une profession libérale

b) L'Audit interne et le Contrôle de gestion :

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

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

En fait, nous allons voir successivement les points de ressemblances, de différences et de complémentarités entre ces deux fonctions.

□ Ressemblances :

- ✓ S'intéressent à toutes les activités de l'entreprise ;
- ✓ Comme l'Audit interne, le Contrôle de gestion n'est pas un opérationnel ;
- ✓ Bénéficient généralement d'un rattachement hiérarchique préservant leur indépendance et leur autonomie, c'est à dire au plus haut niveau de l'entreprise.

□ Différences :

	Audit interne	Contrôle de gestion
Objectif	Mieux maîtriser les activités par un diagnostic des dispositifs de contrôle interne	S'intéresse plus à l'information qu'aux systèmes et procédures
Champ d'application	Sécurité, qualité, relations sociales, environnement, ...	S'intéresse essentiellement aux résultats réels ou prévisionnels, prend en compte tout ce qui est chiffré ou chiffrable
Périodicité	Tout au long de l'année selon une périodicité définie en fonction du risque	Dépendante des résultats de l'entreprise et de la périodicité du reporting
Méthodes de travail	Spécifique à la fonction	S'appuie sur les informations des opérationnels (prévision et réalisation)

□ Complémentarités :

Le Contrôle de gestion est d'autant plus efficace qu'il reçoit des informations élaborées et transmises dans un système de contrôle interne fiable et validé par l'Audit interne.

L'Audit interne va apporter au Contrôle de gestion cette garantie sur la qualité de l'information.

Section II : Le contrôle interne

2.1 Définition :

Les définitions du contrôle interne les plus autorisées sont celles qui ont été formulées par les organisations ci-après :

Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (OECCA)

« Le contrôle interne est l'ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et de la qualité de l'information, de l'autre côté, d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC)

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

- La protection du patrimoine ;
- La régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes qui en résultent ;
- La conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;

- La conformité des décisions avec la politique de la direction.

International Auditing Guidelines (IAG)

« Le système de contrôle interne comprend le plan d'organisation et l'ensemble des méthodes et procédures mises en places par la direction d'une entité afin de soutenir ses objectifs visant à assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités.

Ces objectifs comprennent le respect des politiques de management, la sauvegarde des actifs, la prévention ou la détection des fraudes et d'erreurs, la précision et l'exhaustivité des registres.

Définition synthétique du contrôle interne

Il paraît maintenant possible en reprenant la plupart des points acquis précédemment de donner une définition synthétique du contrôle interne.

« Le contrôle interne est mis en place par la Direction d'une entreprise pour assurer la légitimité de ses activités, la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains et matériels.

Il comprend un plan d'organisation et un ensemble cohérent de moyens, de méthodes et de procédures permettant la maîtrise du fonctionnement et l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement. »

2.2 Appréciation du contrôle interne :

Le champ d'intervention de l'Audit interne doit comprendre l'examen et l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne de l'organisation. Nous verrons en effet que la méthode de mise en place de contrôle interne implique une approche par les risques.

Il faut donc impérativement disposer d'un système d'évaluation qui va permettre non seulement d'identifier les risques mais également de les quantifier pour en apprécier l'importance.

On peut distinguer plusieurs phases dans l'évaluation du contrôle interne :

2.2.1 La description des systèmes et des procédures :

L'auditeur prend connaissance du contrôle interne de l'entreprise en s'efforçant de saisir l'ensemble des méthodes et des procédures qui ont trait à son organisation comptable : il utilise à cette fin des diagrammes de circulation.

Un diagramme de circulation est la description graphique d'un ensemble d'opérations. Celle-ci s'opère au moyen d'une ligne de flux qui retrace dans un ordre chronologique le cheminement des documents générés par ces opérations.

2.2.2 La confirmation de la compréhension du système :

L'auditeur s'assure qu'il a bien compris le système en vérifiant la description qu'il en a reçue : il met en œuvre à cette fin des tests de conformité (ou tests de compréhension). Les tests de conformité comportent l'examen d'éléments matériels. Il s'agit de vérifier que la procédure en cause existe et non qu'elle soit bien appliquée.

En outre, ces tests pourront permettre à l'auditeur de détecter éventuellement des procédures dont il n'aurait pas connaissance.

2.2.3 L'évaluation préliminaire du contrôle interne :

L'auditeur procède à une première évaluation du contrôle interne ; il le fait normalement sur la base d'un questionnaire. Il détermine à ce stade :

- les points forts théoriques du contrôle interne ;
- les points faibles du contrôle interne.

Les questionnaires posés sont de type fermés qui consistent à faire répondre l'interlocuteur par un « oui » ou un « non », la réponse négative traduisant dans la plupart des cas une faiblesse du système étudié.

2.2.4 La confirmation de l'application des points forts du système :

L'auditeur cherche à s'assurer que les points forts sont appliqués de manière permanente. Il met en œuvre à cette fin des tests de permanence, l'objectif de ces tests étant de prouver le fonctionnement des procédures. On ne peut toutefois se contenter de l'examen d'une ou deux opérations. Il faudra au moins étendre les tests

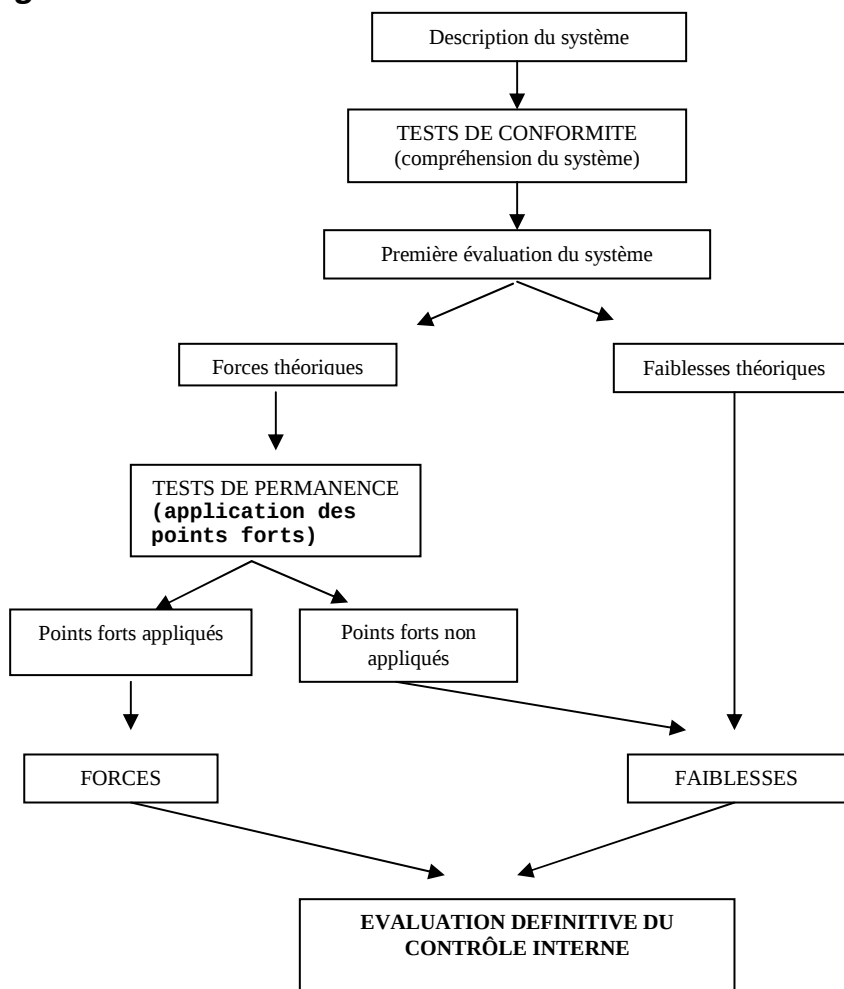
sur une période suffisamment longue pour prouver véritablement la permanence d'application de la procédure.

Les tests de permanence permettent à l'auditeur d'évaluer définitivement le contrôle interne.

2.2.5 L'évaluation définitive du contrôle interne :

A ce stade, l'auditeur est à même de distinguer les points forts appliqués, les points forts théoriques mais non appliqués, et les faiblesses ; l'ensemble de ces éléments lui fournit les bases de son évaluation définitive du contrôle interne qu'il porte dans un document de synthèse.

Diagramme d'évaluation du contrôle interne



2.3 Dispositif du contrôle interne :

A l'occasion de chaque mission d'Audit, les faiblesses, insuffisances, dysfonctionnement ou erreurs relevés par l'auditeur trouveront toujours leur cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mise en place par le responsable.

Ces dispositifs peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

2.3.1 Les objectifs :

Une fois que l'objet de la mission ayant été précisé, le premier devoir du responsable est de définir les cibles à atteindre pour remplir la tâche assignée.

Chaque responsable définit les objectifs spécifiques de sa mission, lesquels sont appréciés par l'Auditeur.

Il existe quatre objectifs du contrôle interne : sécurité des actifs, qualité des informations, respect des directives, optimisation des ressources

2.3.2 Les moyens :

Ils permettent la réalisation des objectifs : sont-ils adaptés aux objectifs fixés ?

L'examen de cette question conduit généralement à identifier si l'utilisation d'un tel moyen permet au responsable d'atteindre les objectifs fixés.

On peut distinguer trois catégories de moyens : moyens humains, moyens financiers, moyens techniques.

2.3.3 Les systèmes d'informations :

Les systèmes d'information et de pilotage concernent donc toutes les activités et doivent être construits pour en permettre la maîtrise. C'est l'objectif du contrôle interne.

- Ils doivent être fiables et vérifiables (authentification) : trouver la source d'information ;
- Ils doivent être exhaustifs : indicateur par objectif, fiche individuel ;
- Disponibles à temps opportun.

2.3.4 L'organisation :

On ne contrôle que ce qui est organisé. Le principe est que l'organisation doit être adaptée à la culture, à l'environnement et à l'activité de l'entreprise.

Une organisation de qualité doit respecter trois principes généraux, l'adaptation, l'objectivité et la sécurité.

Ainsi, les quatre éléments constitutifs d'une bonne organisation sont :

- Organigramme hiérarchique : savoir qui commande
- Analyse de poste : savoir qui fait quoi
- Recueil des pouvoirs et latitudes : connaître les limites des pouvoirs de chacun
- Élément matériel

2.3.5 Les méthodes et procédures :

L'auditeur interne bénéficie lorsque les procédures sont formalisées, d'une référence sur laquelle se fonde pour évaluer les écarts, porter des jugements et formuler des recommandations.

Les documents de procédure doivent être écrits, simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants.

2.3.6 La supervision :

La supervision est tout d'abord un acte d'assistance qui consiste à aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, ensuite un acte gratifiant montrant aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, enfin un acte de vérification.

Ainsi, nous avons terminé sur la présentation de la société et l'étude théorique de l'Audit interne. Ces notions et concepts sont la base théorique sur laquelle s'appuie cet ouvrage. Nous arrivons alors à la deuxième partie où nous effectuons l'analyse de la situation actuelle de la société qui était l'objet de notre recherche.

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

Chapitre I : Problèmes liés à la qualité des informations

Dans ce chapitre, nous allons analyser les problèmes liés à la qualité des informations émises par la base de donnée informatique de la société. Pour pouvoir faire une analyse objective et impartiale, il nous paraît nécessaire de faire une présentation des faits relatifs à certains points qui à notre avis méritent d'être soulevés.

Aujourd'hui, l'acquisition de matériels performants en matière de communication procure à l'entreprise un bon système d'information. L'objectif était pour le responsable de réduire à son strict minimum l'utilisation des paperasses qui était auparavant la source de désorganisation. En échange, toutes les données sont informatisées et gérées par un serveur central sous contrôle des informaticiens. Les données stockées peuvent être consultées ou utilisées du moment qu'on peut avoir accès au réseau du groupe.

Pour les documents, ils sont mis en archives après usage pour être stockés si une éventuelle consultation ultérieure est nécessaire.

Ainsi, chaque employé s'est doté d'un ordinateur et peut se communiquer entre eux grâce à l'intra net. Le choix d'utilisation de ce réseau de communication est avantageux pour la société dans la mesure où il permet d'avoir un échange d'information permanent et immédiat au sein de la société.

Bref, nous n'avons recensé jusqu'à présent aucun problème pertinent au niveau du système d'information.

Voilà les faits, mais nous avons quand même identifié des problèmes relatifs au manque de sécurisation des informations, et également à l'insuffisance de procédure de vérification des informations émises.

Section I : Manque de sécurisation des informations

La sécurisation des informations constitue l'une des conditions essentielles si nous voulons que les objectifs de contrôle interne soient atteints.

Ainsi, pour mieux apprécier ce manque de sécurité, nous allons dans les sous-section qui suivent, essayer de mettre en évidence et d'analyser les causes et conséquences. De ce fait, nous étudions alors successivement :

- l'absence de système de protection des informations saisies
- le non respect du principe de la comptabilité image fidèle de l'entreprise

1.1 Absence de système de protection des informations saisies :

Nous avons constaté que les dispositifs de sécurité mise en place ne permettent pas de mieux sauvegarder des informations conservées dans les bases de données. En effet, les informations stockées dans le serveur sont susceptibles à tout moment d'être modifiées ou supprimées par un autre utilisateur au sein de la société ou pire encore par une personne étrangère du moment qu'il soit introduit dans le réseau informatique.

On sait à présent que l'entreprise est exposée devant un risque de fraudes ou de malversations faites par une personne mal intentionnée ou dues à une faute d'inattention de la part du manipulateur car une opération de ce genre ne laisse pas de trace visible. Il faut donc que le responsable développe d'autres moyens plus efficaces et plus appropriés permettant de conserver les informations en toute sécurité ou tout au moins de pouvoir minimiser les risques.

Ainsi dire, la sécurité est un des aspects les plus importants de la gestion d'une entreprise, de son image et de sa survie. Il faut désormais être en mesure de mesurer l'amélioration qualitative de la sécurité.

1.2 Non respect du principe de la comptabilité image fidèle de l'entreprise :

L'un des champs d'intervention des auditeurs internes les plus connus est la fonction comptabilité et financière. Il contribue à cet effet à la fonction des auditeurs externes quant à l'analyse et à la certification des comptes de l'entreprise.

L'objectif de l'audit interne, en terme de l'audit financier, est alors d'assurer que les états financiers ou documents comptables ont été effectivement établis en accord avec les principes admis comme base de la comptabilité. Le PCG Malagasy 1987 en a défini quelques-uns dont nous donnons brièvement la liste :

- o principe de continuité de l'exploitation
- o principe d'autonomie des exercices
- o principe de prudence
- o principe de coûts historiques
- o principe de permanence des méthodes
- o principe de bonne information
- o principe de non compensation des charges et produits
- o principe d'identité du bilan d'ouverture et de clôture

Le service comptable de la société veille en permanence et de leur mieux possible à la bonne application de ces principes. En plus, une révision systématique des comptes à chaque fin d'exercice est prescrite dans la procédure afin d'éliminer en dernier recours les éventuelles erreurs.

Pourtant, en dépit de ces vérifications fructueuses, on observe encore des erreurs conséquentes dans le journal comptable. Les mauvaises imputations des comptes sont fréquentes, mais également des erreurs de saisie de la part des opérateurs, comme par exemple montants incorrects, libellés inexacts, numéros de compte erronés. Souvent, les anomalies ne sont perceptibles qu'au cours des

vérifications faites par les contrôleurs de gestion ou lors de l'intervention des commissaires au compte auprès du service comptable.

Certes, le principe de bonne information cité ci-dessus n'est pas respecté selon lequel les états financiers doivent comporter des informations fiables et significatives. Ici, les informations recueillies ne représentent pas véritablement l'image fidèle de l'entreprise, et le risque de réserves ou de non certifications des comptes par les commissaires aux comptes peuvent donc se présenter.

Section II : insuffisance de procédure de vérification

Nous avons vu tout à l'heure que l'entreprise doit développer un moyen de sécurisation des informations. Il en est de même pour une procédure de vérification efficace.

Certes, pour mieux approfondir ce problème, nous avons porté notre analyse sur les deux points suivants : l'absence de vérification des sources d'information et le manque du respect des procédures d'enregistrement par les opérateurs.

2.1 Absence de vérification des sources d'information :

Comme l'information doit circuler tout au long de la structure pour nourrir le contrôle, chaque destinataire s'attache à cet effet à retrouver les sources d'informations utilisées pour en vérifier la qualité, étant donné que dès l'instant que l'on veut donner une photographie exacte du présent et du passé, on doit s'appuyer sur des sources authentiques et non discutables.

Normalement, tous les services de la société doivent être concernés, mais celui qui en a le plus besoin est le service Contrôle de gestion car il s'agit d'une fonction nécessitant l'utilisation des informations probantes en vue de l'établissement des divers documents relatant l'état d'activité de l'entreprise (budget, reporting, suivi budgétaire, flash).

En effet, le besoin de vérification des sources d'informations est capital pour ce service. Pour se faire, il doit identifier à priori l'émetteur des informations : est-ce que l'information a été fournie par une personne habile ? Ensuite, savoir si les informations sont émises suivant les méthodes et procédures prescrites. Enfin, Il doit connaître si les informations données sont fiable et vérifiable. Cependant, tous ces travaux nécessitent une grande disponibilité et une bonne connaissance de l'organisation de la société alors que le service contrôle de gestion, par manque de temps, ne pourra pas assumer parallèlement un tel engagement.

C'est pourquoi, le problème se pose aux dirigeants de connaître à qui on pourra attribuer une telle tâche. En plus, l'éloignement géographique de l'usine à celui du siège rend le travail de vérification plus difficile. Une fois que les informations sont transmises au siège, le responsable ne dispose d'aucun moyens de vérification du contenu. Il se contente tout simplement de travaux de vérifications des pièces, qui restent insuffisants si on veut nécessairement s'appuyer sur des données exactes.

2.2 Manque du respect des procédures d'enregistrement par les opérateurs :

Les définitions de contrôle interne insistent sur le fait qu'il comprend méthode et procédures de chacune des activités de l'entreprise.

Il faut entendre principalement par méthode et procédures, les consignes des tâches, les documents utilisés, leur contenu, leur diffusion et leur conservation, les autorisations et approbations, la saisie et les traitements des informations nécessaires et de leur contrôle.

En ce qui concerne la cellule enregistrement de JB, elle opte deux procédures différentes pour l'écriture comptable des opérations. On peut voir tout d'abord la saisie directe qui consiste à enregistrer directement les opérations dans le journal correspondant. Cette opération est réservée uniquement pour les achats non stockés comme par exemple achat de fournitures de bureau, d'entretien.

La deuxième méthode consiste à transformer, dans un premier temps, en facture (annexe II) le bon de livraison. Ensuite, la comptabilisation se fera automatiquement en procédant à la mise à jour de cette facture dans le logiciel Gestion commerciale. En agissant ainsi, l'opérateur peut effectuer simultanément une concordance entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture avant comptabilisation.

Mais nous avons remarqué que souvent, on ne sait pas si c'est par manque d'inattention ou par oisiveté, bon nombre d'opérateurs ne respectent pas cette procédure. Ils sont toujours tentés d'enregistrer directement dans le journal tous les achats même s'il s'agit d'une opération appartenant à la deuxième catégorie, surtout en ce qui concerne les fournisseurs occasionnels.

Par conséquent, plusieurs bon de livraison restent en suspend dans la Gestion commerciale alors qu'ils ont déjà fait l'objet d'une écriture dans le logiciel comptabilité.

Nous devons souligner d'emblée qu'un système de vérification efficace repose sur la conception d'une procédure tangible qui permet à chaque responsable de réagir avec intégrité.

Chapitre II : Problèmes liés à la structure organisationnelle

Quelle que soit la spécificité de chaque audit, la mission d'audit consiste essentiellement à examiner les composantes de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée. C'est pourquoi il nous convient d'analyser les problèmes liés à la structure organisationnelle de la société. Mais avant de faire une analyse exhaustive, il sera nécessaire de faire une brève présentation de la structure existante.

Actuellement, l'organisation de la société repose sur une structure fonctionnelle, c'est à dire que les opérations font l'objet d'un regroupement selon le critère d'appartenance à une fonction. L'organigramme donne une image exacte de la division du travail et indique au premier coup d'œil les limites de pouvoir de chacun.

Dans l'ensemble, les tâches sont bien réparties de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule et même personne.

Toutefois, nous avons pu quand même observer qu'il y a une inadaptation de la structure mise en place et une mauvaise structure organisationnelle qui mérite d'être soulevée.

Section I : Inadaptation de la structure mise en place

Le principe essentiel est que l'organisation doit être adaptée à la culture, à l'environnement et à l'activité de l'entreprise puisque la structure est la répartition des activités entre les services et la liaison entre ceux-ci qui permettent d'assurer la coordination de l'ensemble.

Concernant la société JB, nous avons constaté que l'inadaptation de la structure actuelle est ressentie surtout sur les deux cas ci-après :

- la confusion de responsabilité entre les deux cellules du service comptabilité ;
- la difficulté de contrôle par les supérieures hiérarchiques.

1.1 Confusion de responsabilité entre cellule enregistrement et cellule comptabilité :

Rappelons que le service comptable de la société JB se divise en deux cellules : la cellule comptabilité et la cellule enregistrement.

En réalité, les deux cellules ont leurs propres procédures et leurs propres attributions respectives de façon qu'il ne figure aucun empiètement des travaux. Mais il existe quand même des procédures requérant un enchaînement des travaux entre les deux pour l'exécution de certaines tâches et c'est à ce moment qu'on a du mal à délimiter l'étendue exacte des responsabilités de chacun.

Evoquons une situation dans laquelle on illustre bien cette confusion de responsabilité entre les deux cellules. Prenons l'exemple d'une opération d'enregistrement comptable dans le journal caisse, la procédure actuelle prévoit que l'imputation des comptes et la vérification des pièces sont effectuées par la cellule comptabilité et transmises par la suite à la cellule enregistrement pour être saisies dans le journal. En fait, la cellule enregistrement ne fait ici que reproduire dans

l'ordinateur ce qui a été écrit et recommandé par la première sans se soucier ni du contenu ni de la vraisemblance des informations, et même si elle détecte des irrégularités elle doit avant tout demander l'aval de l'autre pour que l'enregistrement puisse avoir lieu, alors que dans la logique des choses, tous ces procédés devraient en principe être sous la responsabilité d'une seule entité afin qu'il y a une maîtrise totale de la fonction.

En plus, du moment qu'il y a une surcharge des travaux au sein du service, ce qui est fréquent dans la société due à un départ ou à une absence d'un employé, on assiste à une désorganisation totale puisque tous les effectifs sont appelés à exécuter le même travail manquant.

Cette situation exige alors une immense vigilance de la part des responsables pour que les travaux soient faits suivant les normes et procédures exigés.

1.2 Difficulté de contrôle par les supérieures hiérarchiques :

La hiérarchie est créée d'abord en donnant à un cadre la responsabilité d'un groupe d'opérateurs, formant ainsi un groupe de base ; puis, on confie à un cadre la responsabilité d'un ensemble de ces groupes pour former une unité de niveau plus élevé, et ainsi de suite jusqu'à ce que les unités regroupées forment l'organisation dans son ensemble sous la direction d'un seul cadre du sommet stratégique le Directeur général.

Dans cette ligne hiérarchique, chaque cadre accomplit un certain nombre de tâches liées à la supervision directe au-dessus et en dessous de lui.

En effet, la direction actuelle de la société JB ne dispose pas de ce système de supervision des performances des activités des salariés. Cette absence de supervision est due probablement à l'insuffisance de communication entre les dirigeants et les responsables opérationnels.

Dépourvue d'un système de contrôle des performances, la direction serait incapable de détecter les problèmes sérieux, par exemple des anomalies d'une importance telle qu'elles justifieraient le remplacement d'un chef d'unité, avant qu'il ne soit trop tard.

Généralement, les dirigeants se félicitent seulement des résultats obtenus sans se rendre compte des problèmes internes du groupe qui restent selon eux le travail de ses cadres alors qu'ils peuvent affecter indubitablement la performance de l'entreprise.

Le manque de communication et d'échange d'idée entre les dirigeants et le personnel constitue certainement un vice d'organisation de la société. Les questions subjectives jugées inopportunes par la direction mais considérées essentielles par les exécutants ne sont jamais abordées et ne sont pas prises en compte, alors qu'elles peuvent avoir des répercussions conséquentes sur les résultats tant attendus.

On peut dire ainsi que le sommet stratégique est joint au centre opérationnel par la ligne hiérarchique.

Section II : Mauvaise structure organisationnelle

Pour comprendre comment les organisations se structurent, il faut d'abord savoir comment elles fonctionnent. Dans cette section, nous allons parler des incohérences de la structure organisationnelle de l'entreprise.

2.1 Structure excessive de la direction administrative et financière :

Si on fait une petite aperçue sur l'organigramme du siège du groupe qui compte onze sociétés à son actif, on remarquera tout de suite que toutes les activités

financières et comptabilité du groupe sont centralisées au sein du service comptable siège.

Ce service s'organise alors de manière à ce que chacun de ses agents aient une connaissance précise sur l'activité et la spécificité de chaque société. Sûrement, Il est normal que ce service soit toujours débordé de travail et n'arrive pas parfois à suivre les changements survenus sur terrain.

En effet, le problème réside surtout dans le fait que ces agents comptables seront contraints d'intervenir régulièrement sur les lieux de travail des autres sites du groupe pour une vérification systématique ou une mise au point des procédures et à ce moment là le manque de personnel au siège se fera sentir énormément.

Par ailleurs, l'espace de temps mis entre la comptabilisation et la date d'opération est trop grande. Là également, le responsable doit impérativement trouver des solutions pour éviter de semblables situations puisque la structure actuelle ne permet pas d'avoir une meilleure diffusion dans le plus bref délai possible des informations.

2.2 Manque de l'autonomie du service Contrôle de gestion :

Prévoir, contrôler, analyser et conseiller : telles sont les missions essentielles du contrôleur de gestion. En effet, le contrôleur de gestion est investi d'une mission de contrôle, à un instant donné ou en permanence, à fortiori et à posteriori. Certes, l'exercice de cette profession requière une totale autonomie de pouvoir envers les autres fonctions.

Ce qualificatif est souvent attaché au contrôle de gestion lorsqu'on veut souligner que la fonction exercée ne saurait subir ni influences, ni pressions susceptibles d'aller à l'encontre des objectifs qui lui sont assignés.

Et il est bien vrai que le contrôle de gestion est ou doit être indépendant. Souvent, dans la pratique le service contrôle de gestion est situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités, et les contrôleurs de gestion peuvent effectuer leurs travaux avec objectivités.

Etant donné que le service contrôle de gestion actuel de la société JB est encore entièrement rattaché à la fonction financière du groupe, il ne pourra pas assumer correctement, à ce stade, ses attributions en toute liberté, et ne dispose pas de cette qualification d'autonomie qui garantisse l'efficacité et la maîtrise du métier.

Toutefois, les pratiques observées dans les grandes firmes ayant la même taille et le même volume que celles du groupe OIM/JB témoignent de la place même que doit occuper la fonction de contrôle de gestion dans l'organisation.

En réalité, dans les plus grandes sociétés, ce service n'est plus rattaché à la fonction financière. Il se trouve au même niveau hiérarchique que son homologue financier mais il ne constitue pour autant une direction à part.

Chapitre III : Problèmes rencontrés au niveau du système Contrôle interne

Dans ce chapitre, nous allons étudier les problèmes rencontrés au niveau du système contrôle interne, identifiés au niveau des procédures et méthodes appliquées. Néanmoins, une courte présentation des faits serait nécessaire avant d'entrer dans une analyse plus poussée.

Les années d'expérience de la société ont permis aux dirigeants d'imposer des méthodes et procédures bien définies pour chaque catégorie de fonction.

Toutes les procédures sont dûment écrites et peuvent être consultées par tous les intéressés. Elles sont également souples, c'est à dire en perpétuelle évolution suivant le besoin et le développement de l'activité de l'entreprise.

En général, les procédures de contrôle interne de la firme est suffisamment fiable, à part quelques-unes qui à notre avis méritent d'être soulevées. Il s'agit de :

- la fragilisation du système contrôle
- l'absence des moyens de suivi des activités

Section I : Fragilisation du système Contrôle interne

Nous savons que la nécessité de l'étude et de l'évaluation du contrôle interne n'est dorénavant plus contestée surtout dans une grande société où l'application des procédures et méthodes est régulièrement suivie avec rigueur. C'est pourquoi, nous

estimons essentiel de saisir les facteurs qui affaiblissent le système contrôle interne de la société.

1.1 Manque de supervision :

En estimant que supervision n'est pas contradictoire avec faire confiance, on peut définir la supervision par ce qu'elle ne devrait pas être :

- ce n'est pas refaire le travail de ses subordonnées
- ce n'est pas tendre des pièges pour déceler les erreurs
- ce n'est pas pratiquer en permanence l'examen attentif de ce qui se fait, comme le surveillance dans la classe.

Superviser c'est un acte d'assistance, un acte gratifiant et enfin un acte de vérification. Pour le moment, aucun service dans la société ne s'est investi dans cette tâche, exceptée le service contrôle de gestion qui essaie tant bien que mal d'assumer ce rôle. Il est évident que cela dépasse leur cadre de travail mais il faut bien que quelqu'un assume cette responsabilité afin qu'il y ait une coordination de l'effort de chacun dans la poursuite des objectifs.

L'absence de supervision suscite toujours de la part du personnel un sentiment de laisser aller dans leur travail. Il est vrai que personne n'aime être guetté tout le temps par leur supérieur, mais il faut quand même avoir un minimum de surveillance. Cette intervention doit revêtir une forme d'acte d'assistance aux yeux des contrôlés, qu'ils sentent qu'on s'intéresse à leur travail et à leurs efforts, et qu'il ne s'agit en aucun cas d'un contrôle policier.

Nous pouvons souligner désormais la nécessité de l'activation d'une unité chargée de la supervision générale du travail au sein de la société.

1.2 Insuffisance d'observation sur terrain :

Il existe deux catégories d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte.

Le premier est celle qui permet le constat immédiat du phénomène sur le lieu où se passe l'acte. La deuxième fait appel à un tiers qui va observer pour le compte d'un autre, et qui va communiquer par la suite à ce dernier le résultat de son observation.

L'intérêt de ce type de travail est de voir directement la réalité des choses, d'avoir une idée concrète de ce qui se passe sur le lieu de travail sans pour autant intervenir. Cette observation ne doit être ni clandestine ni ponctuelle. Il faut que les responsables concernés aient été prévenus de la visite et devraient être suffisamment complète pour pouvoir saisir le phénomène dans sa réalité.

En effet, lors de notre passage, nous avons constaté qu'en dehors des travaux d'inventaire qui n'ont lieu que tous les fins du mois et ne touchent que les produits finis se trouvant dans le dépôt central, il n'existe aucune procédure qui prévoit ce genre d'observation. Or, les résultats attendus seraient bénéfiques pour les responsables dans la mesure où il entre dans l'amélioration du cadre de travail.

Section II : Absence des moyens de suivi des activités

Le suivi des activités est l'un des dispositifs permettant pour la direction de mieux appréhender le futur avec moins d'incertitude. Il s'agit en fait d'obtenir les grandes tendances qui devraient s'établir compte tenu de la situation du présent et de celle constatée dans le passé.

En ce qui concerne la société JB, nous jugeons que les moyens de suivi actuel des activités sont loin d'être suffisant pour pouvoir formuler une idée approximative de ce que sera l'évolution future de l'entreprise.

2.1 Indicateur de gestion insuffisant :

Parmi les indicateurs de gestion les mieux utilisés jusqu'ici par les différentes sociétés, la technique de ratios reste la méthode privilégiée par les dirigeants car il s'agit d'un procédé ne suscitant aucune charge ni connaissance spécifique de la part du responsable.

L'objet du calcul d'un ratio étant d'aider à la compréhension des comptes annuels, il convient de ne rapprocher que des postes significatifs entre eux. Il ne sert à rien de calculer un ratio, c'est à dire de faire une division si l'on est incapable d'interpréter son résultat. Un ratio est rarement significatif en lui-même. Par contre, son évolution au sein de la même entreprise sur plusieurs années est généralement riche d'enseignement ; de même que la comparaison de ratios calculés à partir de deux bilans d'entreprises similaires est généralement significative. Nous pouvons affirmer alors les avantages que doit apporter à l'entreprise l'utilisation de cette technique de mesure.

Malgré cela, le responsable de la société JB adopte peu cet instrument de contrôle, on ne sait pour quelles raisons. Mais une chose est certaine, c'est qu'il déploie d'autres moyens en échange de celui-ci. Or, quel que soit le degré de ses performances, il ne substituera en aucun cas les renseignements fournis par l'emploi de cette technique qui sont à la fois immédiate et crédible.

Par conséquent, certains faits qui méritent plus d'attention particulière, restent méconnus par les dirigeants et ne sont perçus que tardivement. Prenons l'exemple de l'utilité du calcul de ratio de structure (Fonds de roulement/production), ce calcul permet de mesurer le besoin de financement entraîné par l'activité. Si ce ratio n'est pas surveillé régulièrement, il se pourrait que l'entreprise se retrouve dans une situation où elle est à court de liquidité pour financer les activités courantes de la société.

2.2 Tableau de bord incomplet :

L'utilisation d'un tableau de bord approprié est un outil riche d'enseignement pour le responsable par la réduction des incertitudes des événements futurs. En effet, il met en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système : c'est donc un outil d'aide à la décision. Il doit également être un outil d'aide à la prévision, permettant d'extrapoler les tendances passées et les écarts du présent vers l'avenir.

L'utilisation de cet instrument de contrôle au sein de la société n'a pris de l'importance que depuis quelques temps. Mais au fur et à mesure où les activités se sont développées, les dirigeants ont saisi peu à peu l'intérêt apporté par l'emploi de ce nouvel instrument de référence.

Pourtant, on a remarqué que son contenu reste insuffisant pour qu'il soit vraiment un outil d'aide à la décision. Depuis toujours, les informations mises en évidence dans le tableau de bord actuel ne concernent uniquement que les indications sur les activités de production (volume de production, consommation matière première, dépenses en énergie, disponibilité des machines, ...). Où en est-il pour le service personnel, le service achat, le service secrétariat ? Est-ce que le reste n'a pas à leur tour des objectifs spécifiques à atteindre, ou est-il jugé par les responsables peu intéressant ?

Ainsi, nous avons terminé sur cette deuxième partie au cours de laquelle nous avons analysé la situation actuelle de la société. A présent, notre travail consiste à proposer des solutions concrètes à ses problèmes et c'est effectivement l'objet de la dernière partie de ce mémoire

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS

CHAPITRE I : Solutions relatives à la qualité des informations

Nous allons essayer dans cette dernière partie d'apporter des solutions concrètes à chaque type de problèmes que nous venons d'énumérer précédemment.

Certainement, les solutions proposées ici ne seront point définitives, mais il s'agit seulement d'une recommandation de notre part, formulée suivant les moyens et les potentialités de la société.

Section I : Protection des informations saisies :

Dans le cas où le micro-ordinateur serait relié à un réseau, la qualité et la pertinence de l'information peuvent devenir une préoccupation du responsable du centre de traitement, selon la nature des échanges qui sont permis à chaque poste de travail.

1.1 Limitation aux accès à l'information :

Les possibilités d'accès aux actifs (comptes bancaires, comptes clients, titres...) et à l'information comptable sont multipliées par l'informatique. En matière de micro-informatique, le bon sens exige que le maximum de précautions adaptées soit pris pour éviter des pertes de matériels, de fichiers ou programmes. Ce problème est devenu de nos jours l'une des préoccupations majeures de plusieurs chefs d'entreprises.

Bien que certains dispositifs de protection aient été déjà mis en place par les responsables, ils sont loin d'être fiables pour la sécurité des informations conservées. En revanche, nous préconisons aux responsables de concevoir un nouveau système dans lequel le pouvoir de manipulation et de modification serait réservée uniquement à l'utilisateur.

Ainsi, la mise en place d'un tel dispositif requiert des conditions préalables qu'il est nécessaire de mentionner :

- les programmes de traitement utilisés sont ceux autorisés par l'utilisateur et lui seul ;
- s'assurer que les personnes non autorisées ne peuvent accéder au système ;
- identifier les personnes autorisées par la direction à réaliser des fonctions dépendantes de l'informatique, et qui, du fait d'une mauvaise séparation des tâches ou de l'absence de contrôle adéquat, peuvent amener un risque d'erreur significative ;
- s'assurer qu'aucune modification n'est apportée, ni aux données, ni aux moyens de traitement, sans l'autorisation explicite de l'utilisateur ;
- toutes les entrées autorisées, et elles seules, figurent dans les sorties d'un traitement
- les états, documents et fichiers de sorties sont conformes aux exigences de l'utilisateur et approuvés par lui ;
- évaluer l'efficacité des procédures de contrôle indirectes sur les informations fournies par l'informatique (contrôles manuels globaux, réconciliations manuelles sur certains postes,...) ;
- la périodicité et les délais de traitement respectent le calendrier approuvé par les responsables de l'entreprise, en ce qui concerne les applications régulières centralisés.

Les avantages attendus par l'utilisation de ce nouveau dispositif sont multiples tels que :

- le sauvegarde des actifs dans la mesure où la direction souhaite s'assurer non seulement que les moyens de protection soient efficaces mais également qu'en cas de panne avec rupture de traitement (ou transmission), les informations ne soient ni perdues, ni détériorées ;
- Favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise dans la mesure où l'information à la sortie est bien structurée et adaptée à la prise de décision au niveau opérationnel
- Assurer la qualité de l'information

Par ailleurs, nous recommandons également de faire appel aux prestations des spécialistes en la matière pour bien mener à son terme le projet.

1.2 Rigueur au respect du principe comptable généralement admis :

L'objet premier de la comptabilité est de fournir des informations financières sur le fonctionnement d'une entité économique, en l'occurrence l'entreprise.

Les informations fournies par la comptabilité sont particulièrement importantes pour prendre des décisions administratives et financières, pour planifier les activités de l'entreprise, et pour contrôler ses ressources.

Il convient de noter que la présentation de ces informations doit se fonder sur des conventions appelées « principes comptables » qui font partie intégrante du PCG 1987. Ces principes doivent constituer un guide pour les techniciens de la comptabilité, en l'absence d'indications sur la comptabilisation d'évènements particuliers.

Il est en effet bien difficile d'affirmer qu'une comptabilité donne une image fidèle de la situation d'une entreprise. C'est largement une question d'appréciation fondée sur une hypothèse d'honnêteté, mais au moins le traitement des informations devrait être normalisé pour toutes les entreprises pour faciliter le contrôle.

Selon les principes généraux de la comptabilité : à l'effet de présenter des états reflétant une image fidèle de la situation et des opérations de l'entreprise, la comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité et de sincérité.

Le principe de régularité est apparemment simple : c'est la conformité aux règles et procédures en vigueur. Quant à la sincérité, c'est l'application de bonne foi des règles et procédures, en fonction de la connaissance que les responsables des

comptes devraient normalement avoir de la réalité et de l'importance des opérations, évènements et situations.

A cet effet, nous demandons aux responsables d'avoir plus d'intégrité au suivi et au respect de ces deux notions très importantes de la comptabilité. Les erreurs humaines pourraient être à l'avenir minimisées, si chacun se donne la peine de se conformer strictement à la norme et obligation prescrite. Mais au-delà des personnes, ce sont les comptes également qui doivent être sincères. Il s'agit d'une évaluation correcte des valeurs comptables, ainsi que d'une appréciation raisonnable des risques et des dépréciations de la part des dirigeants.

Section II : Amélioration de la procédure de vérification

L'objectif n'est pas de détecter des fraudes même si les procédures d'audit doivent permettre de les trouver. D'ailleurs, on ne pense pas qu'il soit nécessaire d'utiliser ou de multiplier des procédures d'audit dans le but unique de trouver des faits délictueux, mais d'étudier et d'évaluer le système de contrôle interne qu'on peut examiner, les procédures destinées à prévenir les faits délictueux.

2.1 S'assurer l'exactitude des informations :

L'information suppose une communication entre un émetteur et un récepteur. L'émetteur est celui ou celle qui transmet l'information et le récepteur est le destinataire final de l'information. L'information doit circuler tout au long de la structure pour nourrir le contrôle. Elle ne revêt une signification que lorsqu'elle sert à améliorer une décision et c'est dans cette perspective que la vérification de ses sources soit déterminante pour le service ou la personne qui l'utilise.

Certes, l'objectif serait de réduire l'incertitude du récepteur, et c'est la raison pour laquelle nous nous permettons d'avancer aux responsables ces quelques conseils pratiques qui pourraient les aider :

- enregistrement des opérations à la source dans les délais les plus brefs

- autorisation des opérations et vérification de l'information sur ces opérations à la source
- regroupement des informations par catégories homogène à chaque étape de traitement ou conversion
- diffusion de l'information aux personnes censées entreprendre une action ou contrôler sa validité dans les délais minima

Ces quatre mesures visent surtout à s'assurer de l'exactitude des informations dès le départ avant qu'elles ne soient transmises aux différents destinataires au sein de l'entreprise.

En outre, la mise en place d'un service d'audit au sein de la société, qui se charge d'une partie des travaux de vérification des flux d'informations, sera aussi une solution concrète à envisager pour les dirigeants.

2.2 Bonne application des procédures d'enregistrement :

Le contrôle interne bénéficie, lorsque les procédures sont formalisées, d'une référence sur laquelle on se fonde pour évaluer les écarts, porter des jugements et formuler des recommandations.

Voici quatre caractéristiques d'une bonne procédure :

- ✓ écrits
- ✓ simples et spécifiques
- ✓ mis à jour régulièrement
- ✓ portés à la connaissance des exécutants

Pour la cellule enregistrement, une séance de formation de recyclage des connaissances des opérateurs portant sur le mode d'application des procédures serait indispensable et devrait être menée dans le plus bref délai possible puisque,

plus le nombre des erreurs se cumule, plus ceci pourrait porter préjudice à la pertinence des informations.

Nous recommandons également aux responsables de procéder à une vérification systématique de tous les bons de livraison dans la Gestion Commerciale en veillant constamment à ceux qui ont déjà fait objet d'une comptabilisation.

CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organisation hiérarchique permet d'abord de bien comprendre le fonctionnement de l'unité. Il peut ensuite, et par simple lecture, signaler des pistes intéressantes, des rattachements hiérarchiques imprécis, des structures compliqués ainsi que des dysfonctionnements organisationnels incitant l'auditeur à regarder les choses de plus près.

L'amélioration ou la restructuration de l'organisation pourra diminuer les risques de mauvaises interprétations, et permettra également à chacun de connaître dans quelles limites s'exerce son autorité.

Section I : Amélioration de la structure organisationnelle

Organiser consiste tout d'abord à agencer les tâches et activités, ensuite établir les liens nécessaires entre les hommes groupés au sein de directions, départements, services afin que les efforts de ceux-ci convergent dans une même direction et permettent d'atteindre les objectifs fixés.

1.1 Définition précise de la responsabilité :

Selon le nouveau petit Robert, la *responsabilité* est une obligation ou une nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, un

engagement, le fait d'accepter de supporter ses conséquences. Ainsi, les responsabilités divisent le travail pour accroître la productivité.

En effet, nous avons énoncé dans la partie précédente qu'il existe une confusion de responsabilité entre la cellule comptabilité et enregistrement. La redéfinition des tâches de chacune s'avère alors nécessaire pour éviter une telle situation.

On peut redéfinir les attributions comme suit :

Cellule comptabilité :

- la fiscalité
- établissements des états financiers
- Révision générale des comptes
- Vérification des comptes
- Analyse et interprétation des informations financières
- Suivi clients douteux
- Note de débit

Cellule enregistrement :

- saisie des données financières
- imputation caisse
- leur classification et leur codification
- leur inscription dans des livres dits comptables d'une façon chronologique
- gestion fourniture de bureau

Dans cette nouvelle répartition, on différencie très bien les fonctions de chacun de manière à ce qu'il n'existe plus un empiètement des travaux.

1.2 Respect de la voie hiérarchique :

L'autorité est le droit et le pouvoir de se faire obéir de ses subordonnées. Le terme droit suppose l'existence d'un statut hiérarchique officiellement reconnu au sein de l'entreprise. Le terme pouvoir implique une aptitude à se faire réellement obéir.

L'efficacité de la hiérarchie dépend :

- de ses capacités techniques
- de ses capacités humaines
- de son aptitude à organiser et animer
- et de son aptitude à motiver

Les capacités techniques supposent la connaissance du travail proprement dit et la faculté de compréhension des techniques utilisées. En effet, une hiérarchie doit dominer la spécialité de ses subordonnées pour résoudre les problèmes nouveaux que ceux-ci soulèvent.

Les capacités humaines comprennent pour la hiérarchie de vouloir et savoir écouter, comprendre et respecter ses subordonnées. L'existence d'une communication bilatérale entre le pouvoir hiérarchique et les opérationnels est très important dans une entreprise.

La troisième qualité consiste à mettre en place et coordonner les moyens dont dispose l'entreprise afin que les actions de chacun convergent vers le but fixé, et également de donner vie au groupe que constitue l'entreprise.

Enfin, motiver consiste à savoir diffuser un message mobilisateur et à donner à l'équipe des signes de reconnaissance permettant de susciter la créativité de chacun.

Néanmoins, pour pouvoir bien asseoir un système de communication efficace au sein de l'entreprise, les dirigeants doivent encourager la formation du syndicat des employés afin que leurs voix aient enfin entendu et exprimé devant les dirigeants.

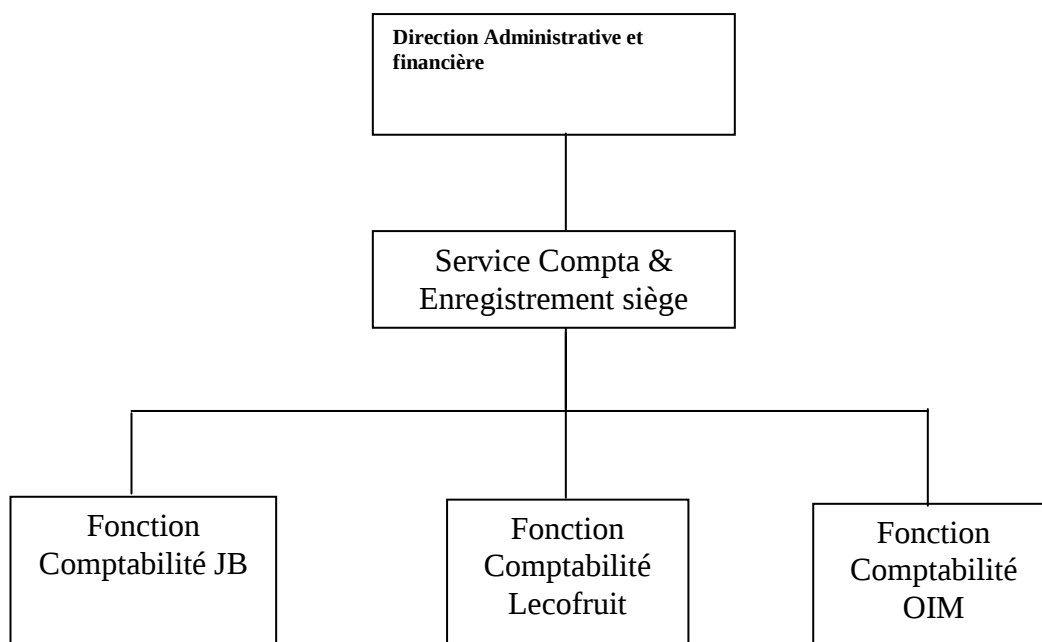
Section II : Restructuration de l'organisation

La réorganisation de la direction administrative et financière est actuellement indispensable parce que cette direction focalise abusivement des responsabilités dépassant leur pouvoir et leur attribution.

2.1 Allègement de la structure de la Direction administrative et financière :

La décentralisation de la fonction comptabilité sur les différents sites du groupe serait une solution appropriée pour alléger le travail du siège. En plus, cette mesure permet également de favoriser le contrôle interne.

La structure de l'organisation devrait se présenter de la manière suivante :



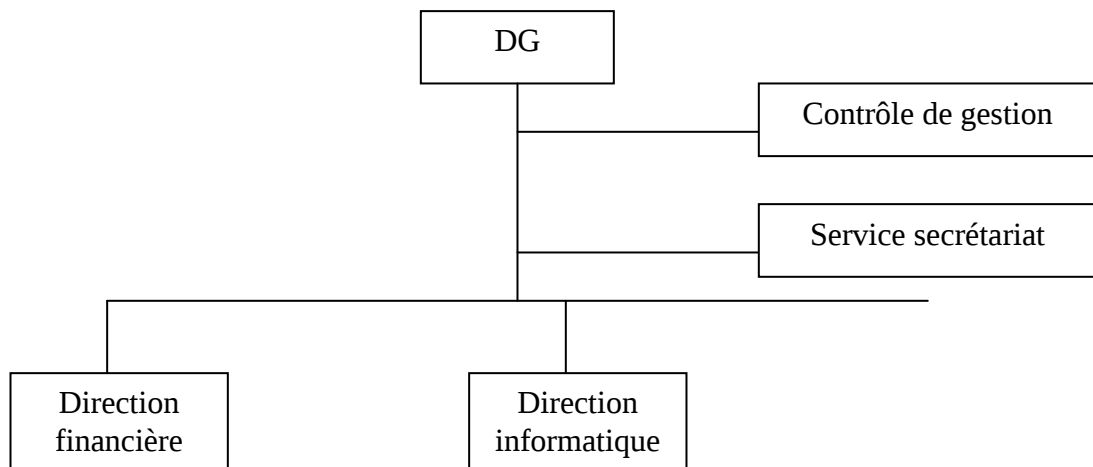
Nous remarquons ici que la fonction comptabilité n'est implantée que sur des sites ayant une assez grande taille. Là également, c'est le service comptable central qui détient encore le pouvoir de décision et alimente le tableau de bord de la direction générale de manière à suivre l'activité des divisions.

2.2 Rattachement du service Contrôle de gestion à la Direction générale :

Dans les plus grandes firmes, le contrôle de gestion n'est plus rattaché à la fonction financière. La tendance à la différenciation des activités financières entre financement et contrôle s'explique parfaitement puisque les premières sont centrées sur la synthèse financière de toutes les actions menées par la firme, que ce soit à court terme (trésorerie) ou à long terme (politique financière), alors que les secondes sont liées à l'analyse permanente du fonctionnement courant du cycle d'exploitation et donc des activités industrielles et commerciales.

Par ce fait, le rattachement du service Contrôle de gestion actuel à la Direction financière n'est plus justifié au sein du groupe. Normalement, il doit être rattaché à la Direction générale.

L'organigramme devrait donc se présenter comme suit :



A voir cet organigramme, le contrôleur intervient et assiste la direction générale dans toutes les phases du processus. Il organise les comités du contrôle et son avis y est prédominant.

A chaque responsable, le contrôleur apporte son aide pour formuler des hypothèses et pour calculer les budgets par exemple. Il participe à l'explication des défaillances et conseille éventuellement les responsables opérationnels chargés de prendre les mesures correctives.

CHAPITRE III : Solutions relatives au système Contrôle interne

C'est dans ce dernier chapitre que nous allons enfin avancer des solutions concrètes aux problèmes cités tout au long de ce développement, et montrer par la suite les résultats attendus afin de donner quelques recommandations nécessaires pour leurs mises en œuvres.

Mais avant tout, essayons de voir un peu comment peut-on améliorer le système contrôle interne actuel et avec quels moyens on pourra élaborer une procédure de suivi des activités.

Section I : Amélioration du système contrôle interne

Rappelons que le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but , d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise.

L'amélioration du système contrôle interne veut dire alors amélioration des méthodes et procédures de l'organisation.

1.1 Renforcement de la supervision :

La supervision va de pair avec le bon système d'information et de pilotage qui permet au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs.

L'insuffisance ou l'absence de supervision au sein de la société JB peut s'expliquer surtout par le manque de mobilisation aux niveaux des responsables. Ces responsables ont souvent tendance à accorder trop de confiance à ses subordonnées, surtout aux employés ayant effectués plusieurs années de service au sein de l'entreprise. Ils sont de moins en moins assistés dans leur travail, seul les nouveaux recrues font l'objet d'une assistance permanente.

Cette situation nous amène à rappeler davantage aux responsables l'importance d'une supervision permanente et les susciter surtout à l'appliquer sur l'ensemble du personnel.

Le rôle d'un superviseur est multiple et touche l'ensemble de l'organisation de l'entreprise.

D'abord, un acte d'assistance : aider le collaborateur dans les tâches nouvelles et difficiles, lui montrer le chemin, régler les conflits et ce faisant détecter ses points forts et ses points faibles.

Ensuite, un acte gratifiant : montrer aux autres que l'on s'intéresse à leur travail, que leurs efforts ou leurs difficultés ou leurs performances ne sont pas ignorés.

C'est enfin un acte de vérification : montrer que de temps à autre selon une périodicité tout à fait aléatoire, mais certaine, quelqu'un vient regarder et vérifier comment les choses se passent.

Il faut noter aussi les deux conditions de réussite d'un acte de supervision :

- toute supervision doit laisser une trace de son passage : visa, note ou compte rendu... La trace est nécessaire pour apprécier la qualité du management.
- toute supervision doit être universelle, c'est à dire que toute tâche, quelle qu'elle soit, doit être supervisée. Seule la fréquence de l'acte de supervision distingue les tâches essentielles des tâches subalternes.

On constate souvent que c'est dans les échelons élevés de la hiérarchie que cette fonction est trop souvent laissée en jachère.

1.2 Descente périodique sur terrain :

La descente sur terrain est une façon d'observer le comportement des gens au travail, par exemple le temps passé en déplacement, la maîtrise du métier, le degré du respect des procédures, la faculté de communication, et bien d'autres qualités, car les difficultés à accomplir certaines tâches sont parfois révélatrices de problèmes d'organisation.

En effet, il existe plusieurs gammes d'observations qu'on peut réaliser : depuis les documents comptables, qui sont les premiers auxquels on pense, jusqu'aux notes, procédures et papiers divers, le nombre est infini. Observer un document, ce n'est pas seulement le lire, c'est aussi en regarder la forme (signature par exemple). Et il existe des documents qui ne sont pas constitués par du texte : plans, schéma, graphique,... particulièrement utiles à observer lorsqu'il s'agit de s'assurer que ce qui a été réalisé, correspond bien à ce qui était prévu.

On peut apercevoir alors qu'il existe mille façons d'observer : ce n'est pas seulement regarder une personne au travail mais également observer tout environnement qui l'entoure. L'objectif était de détecter un dysfonctionnement, révélateur d'un manque de maîtrise, d'une faiblesse de contrôle interne dont il faudra rechercher les causes.

Section II : élaboration d'une procédure de suivi des activités

Les indicateurs de gestion sont avant tout un outil d'aide à la décision. Ils permettent, d'une part de contrôler les activités du présent, et d'autre part d'augmenter la certitude dans le futur. Pourtant, il ne s'agit nullement d'obtenir le niveau exact de réalisation dans le futur, ce serait d'ailleurs extrêmement difficile et coûteux, mais uniquement d'obtenir les grandes tendances qui devraient s'établir compte tenu de la situation du présent et celles constatées dans le passé.

2.1 Multiplication des indicateurs de gestion :

A présent, nous incitons les responsables à exploiter plus encore la technique des ratios pour le suivi de leurs activités. L'essentiel est d'avoir constamment à l'esprit que la signification d'un ratio est proportionnelle au degré d'homogénéité existant entre le numérateur et le dénominateur

Nous pouvons retenir ici cinq séries de ratios les plus usuels :

- Ratios analysant les facteurs de production :

Valeur ajoutée / production

→ richesse créée par l'entreprise, mesurée par rapport à son chiffre d'affaires ou par rapport à sa production totale

- Ratios de structure :

Fonds de roulement / production ou BFCE / Chiffre d'affaires

(BFCE : Besoin de Financement du Cycle d'Exploitation)

→ ces ratios mesurent le besoin de financement entraîné par l'activité. Cette mesure peut être faite de manière prévisionnelle.

- Ratios de cycle d'exploitation production :

Stock moyen de marchandises / Ventes de marchandises (hors taxe) x 360

→ nombre de jours de ventes de marchandises existant en moyenne en stock

Stock moyen de matière première / consommation de matière première x 360

→ nombre de jours de production existant en moyenne en stock

Stock moyen de produits finis / production vendue (HT) x 360

→ nombre de jours de vente existant en moyenne en stock

Clients et comptes rattachés / Chiffre d'affaires (TVA comprise) x 360

→ délai de règlement moyen accordé au client exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires

Fournisseurs et comptes rattachés / achat (TVA comprise) x 360

→ délai de paiement moyen accordé par les fournisseurs

- Ratios de résultat :

Bénéfice ou capacité d'autofinancement / production ou capitaux propres ou capitaux permanents

→ La combinaison de ces cinq données permet de mesurer :

- le résultat de l'année (résultat au sens large : bénéfice avant ou après distribution des dividendes, avant ou après dotation)
- par rapport à ce qui a été produit ou a été investi (capitaux propres augmentés ou non des dettes financières à long terme ou des provisions pour risques et charges)

- Ratios du compte de résultat :

→ Un nombre quasiment illimité de ratios peut être calculé :

- consommation de marchandises / ventes de marchandises
- services extérieurs / chiffre d'affaires
- charges financières / chiffre d'affaires
- salaires / charges sociales
- autre approvisionnement / matière première
- voyages et déplacement / chiffre d'affaires export

2.2 Elaboration d'un tableau de bord type :

En réalité, il n'existe pas vraiment un tableau de bord type. Chaque tableau de bord a sa spécificité selon le niveau hiérarchique et la responsabilité qu'occupe la personne qui l'élabore. Toutefois, du point de vu forme, tous les tableaux de bord d'une société doivent se ressembler pour faciliter la compréhension, et surtout pour permettre aux dirigeants de formuler une synthèse générale issue des objectifs représentatifs de chaque sous système.

Ci-dessous un exemple de tableau de bord type :

Colonnes	Mois considéré	Mois précédent	Mois correspondant de l'année antérieure	Fin mois cumulé	Objectif mois considéré	Objectif mois cumulé	Objectif fin de l'année	Taux réalisation	Taux réalisation	Taux réalisation	c o m m e n t a i r e s
Intitulé	Réalisé en M	Réalisé en M-1	<i>Réalisé en MN-1</i>	Réalisé à fin M cumulé	Objectif en M	Objectif à fin M cumulé	Objectif à fin N	a/e	d/f	d/g	
<i>Indicateur</i>											
<i>Indicateur</i>											
<i>Indicateur</i>											

M : mois considéré

M-1 : mois précédent

N : année en cours

MN-1 : mois correspondant de l'année précédente

Explication du tableau

Il met en regard les réalisations du mois considéré (colonne a) avec celles du mois précédent (colonne b) ou avec celles du mois correspondant de l'année antérieure (colonne c). Ces comparaisons peuvent être précieuses pour mettre en exergue et apprécier des tendances.

Il compare le réalisé du mois (colonne a) à l'objectif du mois (colonne e), ce qui permet de calculer un taux de réalisation de l'objectif mensuel (colonne h), le même type de calcul est réalisé en cumul (colonne d, f et i). Le réalisé cumulé au mois M (colonne d) peut également être comparé à l'objectif de fin d'année (colonne g) ce qui permet de calculer le taux de réalisation de l'objectif annuel (colonne j). Ces différentes analyses facilitent l'appréciation de la performance par rapport aux objectifs.

Enfin, une colonne supplémentaire (commentaires ou remarques) peut être incluse afin d'engager les responsables à annoter.

Pour les indicateurs, ils pourraient être des ratios, valeur ou indice.

Exemple tableau de bord département personnel

Colonnes	Mois considéré	Mois précédent	Mois correspondant de l'année antérieure	Fin mois cumulé	Objectif mois considéré	Objectif mois cumulé	Objectif fin de l'année	Taux réalisation	Taux réalisation	Taux réalisation	c o m m e n t a i r e s
Intitulé	Réalisé en M	Réalisé en M-1	Réalisé en MN-1	Réalisé à fin M cumulé	Objectif en M	Objectif à fin M cumulé	Objectif à fin N	a/e	d/f	d/g	
Masse salariale / CA											
Taux de démission &licencie ment											
Taux d'embauc he											
Heures suppléme ntaires											
Taux de promotion											
Congé maternel											
Congé maladie											
...											

CHAPITRE IV : Solutions retenues et résultats escomptés

Nous jugeons qu'il est temps maintenant de proposer des solutions durables et tangibles à la situation actuelle de la société.

Section I : Solutions retenues

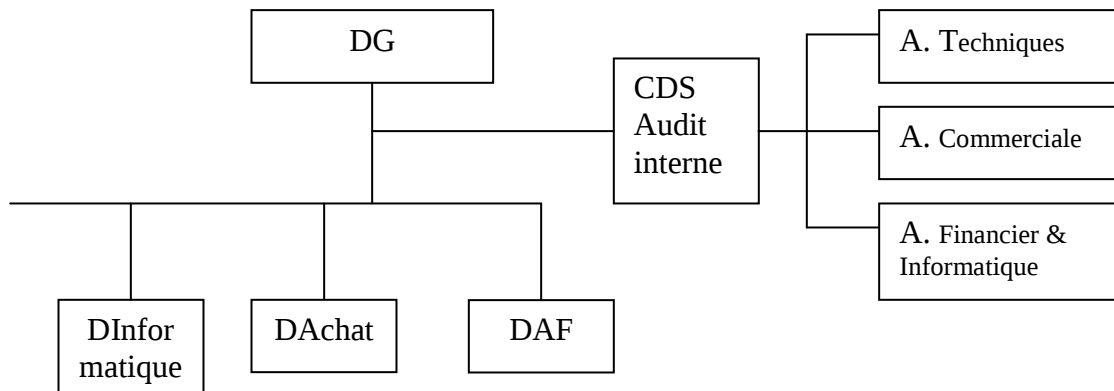
Nous proposons donc d'une manière concrète, les deux solutions suivantes que nous avons retenues et que la société pourra immédiatement appliquer, il s'agit de :

- la mise en place d'un service Audit interne au sein de la société
- et l'optimisation du contrôle interne

1.1 Mise en place d'un service d'audit interne au sein de la société :

L'éloignement géographique des deux sites de la société, sa taille et surtout le développement incessant de son activité sont tous autant de facteurs qui justifient la mise en place d'un service d'audit interne au sein de la société. Le service aura un double rôle, d'une part améliorer le système contrôle interne (procédure, information, structure,...), et d'autre part assister les membres de la direction dans l'exercice efficace de leurs responsabilités (analyse, appréciation, recommandation, commentaire,...).

Nous proposons alors l'organigramme ci-après qui situe l'emplacement de ce nouveau service au sein de l'organisation.



A partir de cette structure, nous pouvons décrire ses caractéristiques ainsi ses niveaux de responsabilités.

1.1.1 Orientation actuelle de l'audit interne :

La base de l'Audit interne est et reste le contrôle. Mais de quel contrôle s'agit-il ? Il est vrai que l'Audit interne s'est appelé et s'appelle encore parfois **inspection**. C'est une forme particulière de contrôle d'ordre et pour compte, *on inspecte pour quelqu'un : pour le compte de la direction ou d'un autre service*.

Si cette perception du contrôle est la première qui vient à l'esprit, il en est une seconde qui vient du sens anglo-saxon du mot « control », c'est à dire la maîtrise par exemple des opérations, de la situation.

L'auditeur effectue des contrôles comme tout opérateur qui mesure et compare à une norme ; par exemple : contrôler le respect des tolérances de fabrication, contrôler le régime de machine, contrôler l'avancement du projet, contrôler l'opération comptable.... L'auditeur contrôle, s'assure que tout est sous contrôle c'est à dire maîtrisé.

1.1.2 Structure possible :

Rattachement à la direction générale : les Auditeurs internes doivent être indépendants des activités qu'ils audient. Ils ne doivent pas être sous les ordres de celui/ceux qui sont audités ou être à la fois juge et partie en élaborant des règles qui devraient ultérieurement soumises à l'appréciation de leur auteur.

Les deux normes spécifiques édictées par l'IIA (Institut International d'Audit Interne) sur ce thème vont dans ce sens :

- Position dans l'organisation : le service Audit interne doit être situé à un niveau hiérarchique qui lui permet d'exercer ses responsabilités ;
- Objectivité : les auditeurs internes doivent effectuer leurs travaux avec objectivité.

Par ailleurs, le service assure trois fonctions respectives :

- . Audit technique
- . Audit commercial
- . Audit financier et informatique

C'est une formule dans laquelle l'équipe du service Audit interne est partagée en missions avec un responsable à la tête de chaque spécialité.

On distingue :

- ✓ Une mission de culture scientifique pour l'usine, et qui pratique des audits en milieu industriel ou technique ;
- ✓ Une mission de culture commerciale, et qui pratique des audits de marketing, ventes, logistique ;
- ✓ Une mission de culture financière, et qui pratique des audits comptables et de gestion ;
- ✓ Et une mission de culture informatique, et qui pratique les audits informatiques approfondis.

L'intérêt d'une telle structure est évident : elle facilite l'intégration de spécialistes au sein du service d'Audit interne. Cette organisation permet également

,et par voie de conséquence, d'étendre le champ d'application de l'Audit interne à toutes les fonctions de l'entreprise. Enfin, et ce n'est pas un des moindres avantages de cette formule, elle permet à chaque responsable d'avoir toujours le même interlocuteur ; Ainsi, le Directeur d'usine, le Directeur informatique, le Directeur commercial, le Directeur financier, le Directeur des achats dialoguent toujours avec le même responsable, qui est pour eux le représentant et l'image de l'Audit interne.

1.1.3 L'équipe d'audit et sa supervision :

L'équipe d'audit devrait être composée :

- d'un chef de mission
- et des Auditeurs pour chaque spécialité.

Rôle du chef de mission

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

Rôle des auditeurs

Les auditeurs exécutent le travail demandé par le chef de service. Ils sont responsables de l'exécution des procédures d'Audit par la partie du travail demandé par le chef de service. Ils doivent informer le chef de service de tous les problèmes d'Audit avant d'en discuter avec les audités.

Aujourd'hui, l'essentiel d'une mission d'audit consiste à examiner les composants de l'organisation et les conditions de fonctionnement d'une activité déterminée, pour les comprendre et identifier les risques et opportunités qu'ils recèlent.

1.1.4 La mission d'Audit et ses différentes phases :

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en périodes précises et identifiables et qui sont toujours les mêmes. On peut qualifier le travail d'Audit comme un travail temporaire car le travail permanent de l'Audit interne n'est constitué que par une succession en principe ininterrompue de mission diverses.

Une mission d'audit se divise en trois phases fondamentales : la phase de préparation, la phase de réalisation et la phase de réalisation.

La phase de préparation :

Cette première phase exige aux auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors, de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander.

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

La phase de réalisation :

La deuxième phase fait beaucoup appel aux capacités d'observations, de dialogue et de communication. Le faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie.

C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est en effet à ce moment que l'Auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

La phase de conclusion :

Elle exige également, et avant tout, une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période.

L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte.

1.2 Proposition d'optimisation du Contrôle interne :

Quels que soient les objectifs d'un audit, celui-ci commence toujours par une étude complète ou partielle de contrôle interne. Son amélioration facilitera donc énormément la tâche des auditeurs quant à la recherche des faiblesses et du dysfonctionnement du système.

Pour pouvoir asseoir un système de contrôle interne efficace, il faut revoir les moyens de contrôle mis en œuvre par la société afin que ceux-ci concourent vraiment au même objectif fixé par le contrôle interne.

1.2.1 L'organisation :

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit disposer d'une certaine structure. La précision et la clarté de celle-ci diminuent les risques de mauvaises interprétations. Chacun saura dans quelles limites s'exerce son autorité, et les risques d'empiètements réciproque seront éliminés.

Les plans d'organisation doivent comprendre les éléments suivants :

- définition des objectifs permanents de l'entreprise

- organigramme de l'ensemble de l'entreprise, et en détail des secteurs indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre les diverses activités
- définition des responsabilités pour chaque activité
- description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu.

En effet, la structure de l'organisation de l'entreprise doit viser plusieurs objectifs (de contrôle interne) en même temps :

- la recherche d'efficacité et d'efficience opérationnelle
- la possibilité de mesurer en termes statistiques et financiers les résultats de section et d'activité différente
- le sauvegarde des actifs par la séparation de tâche entre fonctions d'ordonnateur (opérationnel), de payeur (protecteur des biens) et comptables (enregistrement des transactions).

1.2.2 Méthodes et procédures :

Les méthodes et procédures auraient davantage d'efficacité si elles figuraient dans des manuels d'instruction. Les faire circuler comme documents imprimés n'a pas pour but d'éliminer l'initiative de personne, bien que ce soit une critique à laquelle ils sont souvent exposés, mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure comprend la signification du travail auquel elle prend parti **(exemple de procédure cellule comptabilité annexe III).**

1.2.3 Mesures de contrôle comptable et autre :

Dans un système comptable aussi pesant que celui de la société JB nécessite plus de constance aux méthodes de vérifications des opérations. La vérification implique qu'après la réalisation d'une opération, on entreprend de nouveau son analyse pour bien contrôler que le résultat obtenu est juste.

La vérification peut être effectuée par la personne responsable de l'opération initiale comme auto-vérification. Souvent la vérification est confiée à un tiers.

La responsabilité de la mise en place de l'ensemble des systèmes de contrôle est sans aucun doute du ressort de la direction. Aucun système de contrôle ne peut réussir si la direction ne s'y intéresse pas, et si elle ne fait pas savoir qu'elle accepte la responsabilité de sa mise en place.

La direction prend position sur ce qu'elle attend de chaque système de contrôle en précisant entre autres :

- le degré de fiabilité qu'elle attend des informations
- le niveau de qualité à obtenir dans les opérations physiques
- les délais à respecter dans la réalisation des diverses étapes de contrôle.

1.2.4 Désignation d'un responsable chargé d'évaluer la cohérence et l'efficacité du système :

Il incombe à la direction de désigner une personne à l'intérieur de l'entreprise se chargée de l'évaluation de cohérence du système de contrôle interne et que celui-ci conserve son efficacité face aux changements inévitables dans l'environnement qui l'entoure en matière de législation et déontologie autant que personnel, procédure et produits.

Section II : Résultats attendus et recommandations générales

C'est au cours de cette dernière section que nous allons enfin voir les résultats attendus par l'entreprise, ainsi que quelques recommandations générales que nous estimons nécessaires.

2.1 Résultats attendus :

Nous avons classé en trois catégories distinctes les résultats attendus.

2.1.1 Résultats financiers :

Sur le plan financier, la création de ce nouveau poste peut avoir des conséquences significatives en matière de coût puisque grâce à l'intervention des auditeurs les ressources de la société seraient enfin utilisées d'une façon optimale. En effet, l'amélioration du contrôle interne par le service d'audit pourrait à l'avenir éliminer les gaspillages et les pertes de temps qui sont des facteurs, jusqu'à présent indifférent pour les dirigeants, engendrant des coûts supplémentaires pour la société.

En matière d'investissement, le service d'audit en contribution avec les responsables opérationnels peut concrétiser à eux seuls les projets de la direction sans l'implication directe de celle-ci en assurant le suivi et l'avancement des travaux. La direction peut désormais alors se passer des travaux de surveillance et de contrôle sur terrain grâce au travail des auditeurs lesquels travaillent pour leur compte.

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

2.1.2 Résultat économique :

La société crée encore plus de valeur ajoutée à l'économie du pays en mettant en place ce nouveau service puisque de nouveau travail sera offert entraînant une richesse de plus à l'économie de l'Etat.

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

2.1.3 Résultat social :

Sur le plan social, la création de ce nouveau service coïncide exactement aux objectifs du gouvernement actuel à la politique de réduction du chômage à Madagascar.

Quant à la société, certains employés issus de différents services seront promus à ce nouveau poste et bénéficieront par la même occasion d'une nouvelle formation et d'un meilleur cadre de travail plus attrayant. L'existence d'une promotion interne renforce la motivation des personnels et révèle l'esprit de défi à un nouvel horizon.

Le service audit interne contribue également à la pérennisation de l'activité de l'entreprise garantissant la sécurité d'emploi pour beaucoup de personne. La société verra encore de plus beau jour devant elle mais beaucoup restera aussi à faire sur l'amélioration de la condition sociale de la société.

2.2 Recommandations générales :

Pour clôturer notre recherche, nous avançons ici deux recommandations importantes pour le bon fonctionnement du service concernant le mode de recrutement et la formation interne.

2.2.1 Recrutement des auditeurs :

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

Principales attributions :

- ✓ mener des missions d'audit
- ✓ veiller au suivi des procédures selon les normes prescrites
- ✓ mise à jour des recommandations antérieures par la hiérarchie, vous en assurerez l'application
- ✓ identifier les risques pour information au supérieur
- ✓ acteur de l'uniformisation et rédaction des procédures
- ✓ mettre à jour les classements des différentes versions
- ✓ rédiger les rapports avec la validation de la direction auditée

Profil du poste :

- Bac+4 en gestion au minimum
- Solide connaissance en audit
- Sens de communication très aiguë
- Maîtrise parfaite du français (parler, écrit)
- Capacité rédactionnelle
- Agée de 27 à 35 ans
- Une expérience dans le domaine d'audit serait un atout

2.2.2 Formation du personnel :

La formation du personnel doit être en principe assuré par un consultant externe de l'entreprise et doit se dérouler en deux phases d'une part le travail afférant à la mise en place du service tel que le choix des matériels utilisés, le recrutement des candidats internes, l'emplacement du service et les divers équipements nécessaires, d'autre part la formation professionnelle proprement dite dispensée surtout pour les prétendants internes.

L'objectif est que le service soit opérationnel dans un minimum de temps possible et que l'appel d'un expert extérieur facilite largement son implantation au sein de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

Nous sommes arrivés au terme de notre étude mais nous n'avons pas la prétention d'avoir tout dit car on n'est jamais satisfait d'un travail effectué.

L'Audit interne est maintenant une fonction d'assistance au management, issue du contrôle comptable et financier, elle recouvre de nos jours une conception beaucoup plus large et plus riche et a en permanence deux objectifs : assurer la Direction de l'application de ses politiques et directives, et aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité.

Sa démarche est faite d'analyse, de diagnostic et de préconisation. Il doit dépasser le rôle de simple détecteur d'anomalies et faire des recommandations permettant la prévention des problèmes.

Le travail d'un auditeur se débute toujours par l'appréciation du contrôle interne de l'entreprise, chaque dispositif sera dûment analyser et diagnostiquer en commençant par les objectifs, les moyens, le système d'information, l'organisation, les méthodes et procédures, et la supervision. Le dysfonctionnement, les faiblesses ou les erreurs relevés seront souvent les premières causes de la défaillance de contrôle interne mise en place par le responsable.

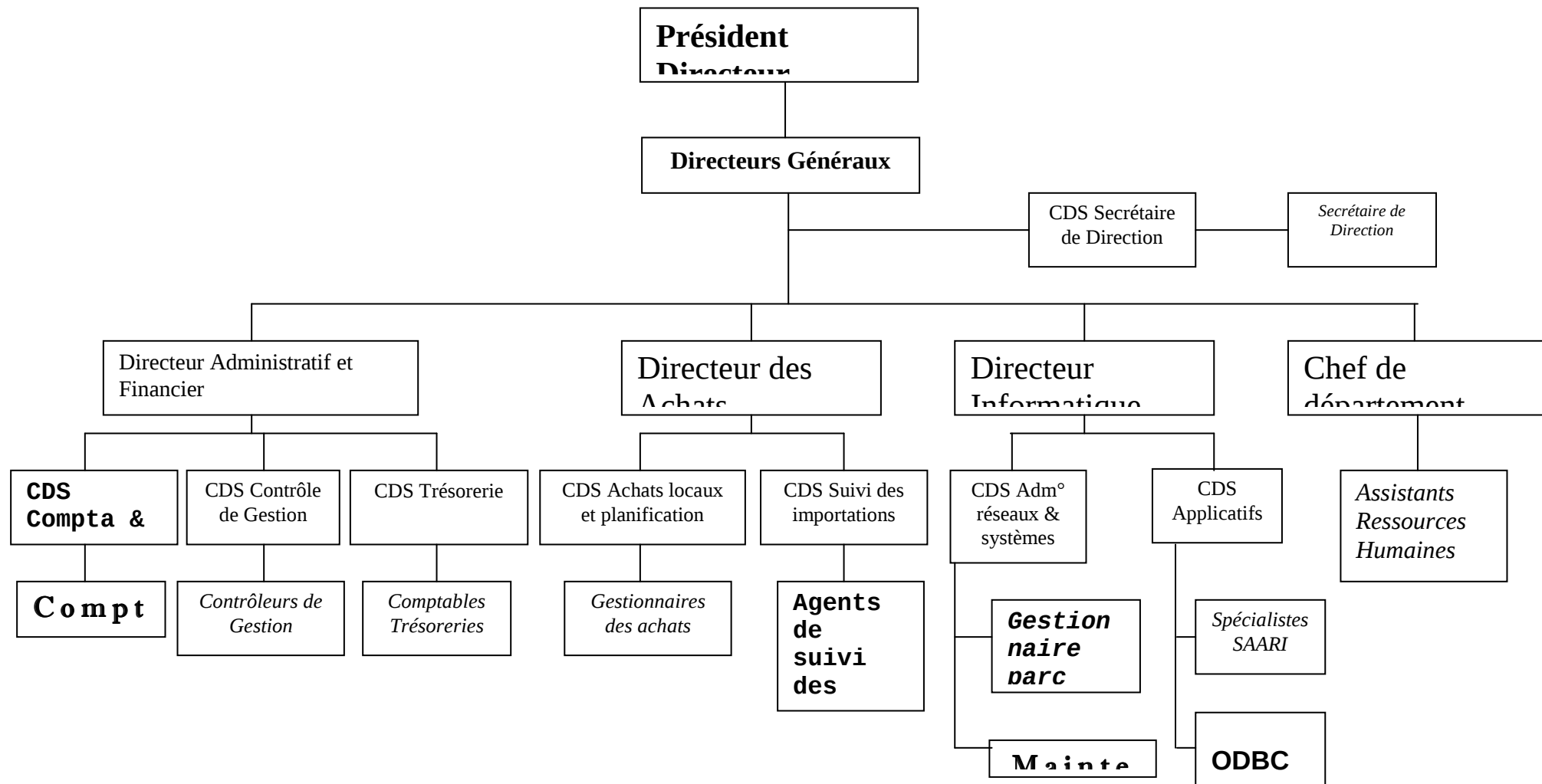
De façon plus précise, l'audit interne est investi d'une mission de contrôle, à un instant donné ou en permanence et à posteriori. Ses recommandations contribuent largement à l'amélioration du système de gestion existant.

Pour terminer, nous pourrions dire que nos efforts ne sont pas vains que notre analyse apportera aux dirigeants un nouvel horizon de perception des choses et nous espérons vivement que ce mémoire constituera un jour une guide pour la direction à la mise en place d'un service d'Audit interne au sein de la société. Or, dans un monde où les choses bougent continuellement, nous pensons que l'entreprise est toujours en recherche de la perfection pour une meilleure performance et ne rejettera toute proposition. Il est intéressant alors de relever les perspectives suivantes de la fonction d'Audit : audit qualité et audit opérationnel.

Bibliographie

1. Jacques RENARD, ***Théorie et pratique de l'Audit interne***, les éditions d'organisation, 2^{ème} édition, 1997, p. 383.
2. Lionel COLLINS & Gérard VALIN, ***Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques***, édition DALLOZ, 4^{ème} édition, 1992, p. 373.
3. Olivier LEMANT, ***La conduite d'une mission d'Audit interne***, édition DUNOD, 2^{ème} édition, 1995, p. 281.
4. Olivier LEMANT & Pierre SCHICK, ***Guide de self-Audit***, les éditions d'organisation, 1995, p.179.
5. Henry MINTZBERG traduit par Pierre ROMELRER, ***Structure et dynamique des organisations***, les éditions d'organisation, 1982, p.434.

ANNEXE I



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
-------------------	---

PARTIE I : GENERALITE.....	3
----------------------------	---

Chapitre I : Présentation de la société

Section I : Historique.....	4
Section II : Structure organisationnelle.....	5
Section III : Activités.....	8

Chapitre II : Théorie et pratique de l'Audit interne

Section I : L'Audit interne.....	10
1.1 Définition	
1.2 Objectif	
Section II : Le Contrôle interne.....	16
2.1 Définition	
2.2 Appréciation du Contrôle interne	
2.3 Dispositif du Contrôle interne	

PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE..... 22

Chapitre I : Problèmes liés à la qualité des informations

Section I : Manque de sécurisation des informations.....	24
1.1 Absence de système de protection des informations saisies	
1.2 Non respect du principe de la comptabilité image fidèle de l'entreprise	
Section II : Insuffisance de procédure de vérification.....	26
2.1 Absence de vérification des sources d'information	
2.2 Manque du respect des procédures d'enregistrement par les opérateurs	

Chapitre II : Problèmes liés à la structure organisationnelle

Section I : Inadaptation de la structure mise en place.....	29
1.1 Confusion de responsabilité entre cellule enregistrement et cellule comptabilité	
1.2 Difficulté de contrôle par les supérieures hiérarchiques	
Section II : Mauvaise structure organisationnelle.....	32

- 2.1 Structure excessive de la direction administrative et financière
- 2.2 Manque de l'autonomie du service Contrôle de gestion

Chapitre III : Problèmes rencontrés au niveau du système Contrôle interne

- Section I : Fragilisation du système Contrôle interne.....35
 - 1.1 Manque de supervision
 - 1.2 Insuffisance d'observation sur terrain
- Section II : Absence des moyens de suivi des activités.....37
 - 2.1 Indicateur de gestion insuffisant
 - 2.2 Tableau de bord incomplet

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS 40

Chapitre I : Solutions relatives à la qualité des informations

- Section I : Protection des informations saisies.....41
 - 1.1 Limitation aux accès à l'information
 - 1.2 Rigueur au respect du principe comptable généralement admis
- Section II : Amélioration de la procédure de vérification.....44
 - 2.1 S'assurer l'exactitude des informations
 - 2.2 Bonne application des procédures d'enregistrement

Chapitre II : Solutions concernant la structure organisationnelle

- Section I : Amélioration de la structure actuelle.....47
 - 1.1 Définition précise de la responsabilité
 - 1.2 Respect de la voie hiérarchique
- Section II : Restructuration de l'organisation.....50
 - 2.1 Allègement de la structure de la Direction Administrative et Financière
 - 2.2 Rattachement du service Contrôle de gestion à la Direction Générale

Chapitre III : Solutions relatives au système Contrôle interne

- Section I : Amélioration du système Contrôle interne.....53
 - 1.1 Renforcement de la supervision
 - 1.2 Descente périodique sur terrain
- Section II : Elaboration d'une procédure de suivi des activités.....56
 - 2.1 Multiplication des indicateurs de gestion
 - 2.2 Elaboration d'un tableau de bord type



Chapitre IV : Solutions retenues et résultats escomptés

Section I : Solutions retenues.....	60
1.1 Mise en place d'un service Audit interne au sein de la société	
1.2 Proposition d'optimisation du Contrôle interne	
Section II : Résultats attendus et recommandations générales.....	68
2.1 Résultats attendus	
2.1.1 Résultat financier	
2.1.2 Résultat économique	
2.1.3 Résultat social	
2.2 Recommandations générales	
2.2.1 Recrutement d'un Auditeur	
2.2.2 Formation du personnel	
CONCLUSION GENERALE.....	72

Annexes

Bibliographie

Table des matières