

# SOMMAIRE

## REMERCIEMENTS

## SOMMAIRE

## LISTE DES TABLEAUX

## LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS

## LISTE DES ABREVIATIONS

## INTRODUCTION

## PARTIE 1: MATERIELS ET METHODES

### CHAPITRE 1: MATERIELS

Section 1: Présentation et structure de la société

Section 2: Théorie générale sur le contrôle interne

Section 3: Systèmes d'informations et de pilotage

### CHAPITRE 2: METHODES

Section 1: Techniques de collecte des données

Section 2: Utilisation des outils de collectes et d'évaluation des données

Section 3: Démarche de vérification des hypothèses et limites méthodologiques

## PARTIE 2: RESULTATS

### CHAPITRE 1: L'EFFICACITE DES PROCEDURES COMPTABLES

Section 1: Au niveau de la fonction de décision

Section 2: Au niveau de la fonction comptabilisation

Section 3: Au niveau de la fonction de détention

### CHAPITRE 2: L'EFFICACITE DES SYSTEMES D'INFORMATIONS

Section 1: Efficacité des systèmes d'informations administratives

Section 2: Efficacité des systèmes d'informations comptables

### CHAPITRE 3: APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE PAR LES QCI ET PAR LE DCD

Section 1: Résultats du QCI au niveau des cycles d'activités

Section 2: Résultats du QCI au niveau du système d'information

## PARTIE 3: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

### CHAPITRE 1: DISCUSSIONS

Section 1: Evaluation des procédures comptables

Section 2: Evaluation des systèmes d'informations

Section 3: Validations des hypothèses

### CHAPITRE 2: RECOMMANDATIONS

Section 1: Solutions au niveau des procédures comptables

Section 2: Solutions au niveau des systèmes d'informations comptables

## CONCLUSION GENERALE

## BIBLIOGRAPHIE

## WEBOGRAPHIE

## LISTE DES ANNEXES

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°1</b> : Identités juridiques.....	9
<b>Tableau n°2</b> : Coordonnées de la société MIM.....	10

## **LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS**

<b>Figure n°1</b> : Etapes d'élaboration d'un bilan final.....	16
<b>Figure n° 2</b> : Représentation des systèmes d'informations.....	51

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AC</b>	: Assistante Commerciale
<b>AMF</b>	: Autorité des Marchés Financiers.
<b>BC</b>	: Bon de commande
<b>BL</b>	: Bon de livraison
<b>BTP</b>	: Bâtiment et des Travaux Publics
<b>CNCC</b>	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
<b>CNAPS</b>	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
<b>CO</b>	: Commercial
<b>COSO</b>	: Commitee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CUMP</b>	: Coût Moyen Unitaire Pondéré
<b>DC</b>	: Directeur Commercial
<b>DCD</b>	: Diagramme de Circulation des Documents
<b>ERP</b>	: Entreprise Ressource Planning
<b>FFOM</b>	: Force Faiblesse Opportunité et Menace
<b>FI</b>	: Fiche Imputation
<b>FIFO</b>	: First In First Out
<b>GED</b>	: Gestion Electronique des Documents
<b>HT</b>	: Hors Taxes
<b>IAS</b>	: International Accounting Standard
<b>IFRS</b>	: International Federation of Resource Standard
<b>ICCA</b>	: Institut canadien des comptables agréés
<b>IFAC</b>	: International Federation of Accountants
<b>IFACI</b>	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne.
<b>IRSA</b>	: Impôt sur le Revenu Salariés Assimilés
<b>MIM</b>	: Millenium Industries Madagascar
<b>NIF</b>	: Numéro d'Identification Fiscale
<b>OEC</b>	: Ordres des Experts Comptables
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>OSTIE</b>	: Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprises
<b>PCG</b>	: Plan Comptable Général
<b>PDG</b>	: Président Directeur Général
<b>PGI</b>	: Progiciel de Gestion Intégré
<b>PVC</b>	: PolyVinyl Chloride (En anglais), PolyChlorure de Vinyle (En français).
<b>QCI</b>	: Questionnaire de Contrôle interne
<b>RA</b>	: Responsable de l'Approvisionnement
<b>RAF</b>	: Responsable Administratif et Financier
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>RL</b>	: Responsable de Livraison
<b>RP</b>	: Responsable de la Production
<b>SAC</b>	: Stagiaire Assistant Comptable
<b>SAV</b>	: Service Après-Vente
<b>SEBTP</b>	: Syndicat des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux Publics
<b>TTC</b>	: Toutes Taxes Comprises
<b>TVA</b>	: Taxe sur la Valeur Ajoutée

## INTRODUCTION

Actuellement, la crise politique, la crise économique et la crise financière frappe tous les pays du monde entier y compris Madagascar. Notre pays traverse une période très difficile en tant que pays en voie de développement, à cause de ces différentes crises frappantes. Particulièrement, les agents économiques les plus touchés par ces différentes crises sont les sociétés localisées dans notre pays. Les entreprises sont parmi des agents économiques les plus touchés dont leurs principales fonctions sont de produire des biens et services pour en tirer des profits positifs au niveau des chiffres d'affaires réalisés annuellement. Beaucoup d'entreprises survivent grâce au maintien de leurs propres stratégies afin de bien mener ses activités et d'autres se trouvent en faillite à cause d'un système de stratégie peu performant face à ces obstacles et en plus tous les marchés des biens et services sont presque totalement saturés et la situation de monopsonne contrarié règne parce que beaucoup d'offres se présentent seulement face à quelques demandeurs. Par conséquent, les propagations des différents secteurs informels sont en perpétuelles fortes croissances si bien que le marché des biens et services reste toujours déséquilibré au niveau national voire international.

Mais cette situation de crises peut être profitable voire opportun pour d'autres entreprises qui survivent surtout mais elles se trouvent dans une situation dégradante, plus exactement dans un environnement économique extrêmement incertain et dans un environnement très turbulent.

Les dirigeants, soucieux d'éviter la faillite, devront non seulement adopter toutes types de stratégies pérennes, efficaces et efficientes afin de faire survivre leurs entreprises face à ces différentes crises en perpétuelles croissances mais aussi de bien contrôler et maîtriser au maximum ces activités dans le but ultime d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Les managers ou les dirigeants d'une telle société ne doivent jamais nier que la recherche de la compétitivité est très importante afin de garder au rythme la performance financière ou administrative de la firme car toutes entreprises sont entourées d'un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuel mutation, y compris le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques et plusieurs autres facteurs considérables.

Lorsqu'une entreprise est très compétitive, non seulement son cycle d'activité est très pérenne dès le début de sa phase de croissance, mais aussi son image de marque envers ces clients fidèles ou potentiels restent toujours sur le marché et que son influence reste toujours notable. Ainsi, elle doit être toujours à l'écoute attentive non seulement de son environnement interne mais aussi externe car ce dernier est en évolution perpétuelle.

Par conséquent, les dirigeants devront ainsi trouver un bon moyen de système ou de stratégie ou de contrôle en optant tout d'abord à réallouer ou encore à optimiser au maximum ses ressources disponibles et existantes afin garantir toujours la pérennité de l'organisation et sa performance financière.

Actuellement, d'un côté, beaucoup de types et branches d'entreprises se créent par fusion ou absorption et d'un autre côté, d'autres se trouvent en phase de dissolution et on ne peut pas nier que parmi ces types et ces branches d'entreprises se trouvent non seulement dans une perpétuelle mutation mais aussi dans une situation embarrassante.

Désormais, les entreprises malgaches qui optent particulièrement dans le domaine ou branche du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) sont actuellement en pleine mutation et évolution. Beaucoup d'entreprises dans ce secteur se sont créées car il se trouve que la situation du marché est très rentable pour les entrepreneurs malgaches. Une partie de la zone de ce marché est encore profitable car par exemple beaucoup de personnes optent à construire des maisons, des habitats en tant que besoins primaires ou encore fondamentaux.

« Mais le secteur du BTP malgache traverse depuis 4 ans une période très difficile à cause de la crise politique qui secoue le pays. La majorité des bailleurs de fonds ont suspendu leur financement, entraînant la perte de 10 000 emplois directs et un manque à gagner d'environ 300 millions d'euros. Ainsi, beaucoup d'entreprises se sont mises en veilleuse y compris les celles qui se sont focalisées dans le secteur du BTP »<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, le Syndicat des Entrepreneurs du Bâtiment et des Travaux Publics ou SEBTP a été fondé et instauré pour défendre la profession et leurs activités dans ce secteur. Le SEBTP est toujours présent dans les instances où les intérêts du secteur et des entreprises de BTP sont en jeu.

---

<sup>1</sup> <http://www.sebtp-madagascar.com/presentation-du-syndicat/mots-du-president/>

Le S.E.B.T.P. rassemble dans ses rangs tous les acteurs du monde de la construction : les petites et les grandes entreprises malgaches ou étrangères, les sociétés de second œuvre et quelques fournisseurs liés à leur activité. Il est donc un acteur incontournable de la vie économique de Madagascar en représentant tous acteurs du monde de la construction ainsi que les composantes de l'activité du Bâtiment et des Travaux Publics.

Même si ce syndicat offre une très grande opportunité aux acteurs et aux entreprises qui se focalisent dans le secteur du BTP, elles sont toujours exposées toujours à des différents risques internes qui devront être absolument contrôlés par les dirigeants. Ce syndicat ne contribue pas à résoudre les risques internes encourus par l'environnement interne de ces entreprises mais il contribue seulement à améliorer et défendre leurs intérêts face à la turbulence de leurs environnements externes, plus exactement face à la concurrence sur le marché des biens et services.

Par ailleurs, la plupart des différents départements ou différentes fonctions au sein d'une entreprise sont tous exposés aux différents risques internes, aux différentes sortes de fraudes qui peuvent nuire, sans aucun doute les objectifs fixés par l'organisation. Autrement dit, les objectifs administratifs et financiers seront minimisés face à ces différents obstacles.

Millenium Industries Madagascar ou MIM, une société s'œuvrant et se focalisant particulièrement sur la fabrication et la commercialisation de la menuiserie PVC pour les différentes constructions en bâtiment, est une société qui appartient à la branche ou le secteur du BTP. Son département administratif et financier, plus exactement sa fonction de comptabilisation a connu de grandes difficultés face à ces fraudes et ces erreurs. Un responsable a effectué des falsifications des factures de ventes, plus exactement, il diminuait les chiffres d'affaires réalisés auprès des clients qu'il a suivi et de plus il effectuait des surplus de vente sur les montants de chiffres d'affaires qu'il a réalisés. Et le pire de tout ça, il effectuait des ventes fictives. Autrement dit, il reçoit les commandes des clients puis il assure l'encaissement de ventes des clients qu'il a prospectés chez lui. Et il falsifie tous les montants sans que le RAF ne soit au courant de l'inexactitude des montants lors des contrôles de la facture et de l'enregistrement des factures. Par conséquent, le doute du PDG se tournait vers le RAF car les montants des ventes sont irréels et inexacts lorsqu'il effectuait la comptabilisation, l'enregistrement des factures et l'établissement des états de synthèse ou des états financiers.

A savoir que cette fonction financière doit garantir à l'entité les ressources nécessaires à son fonctionnement et à son développement. De plus, elle doit garantir aussi l'exactitude et l'exhaustivité de l'enregistrement de tous les flux financiers et économiques ainsi que les activités réalisées au sein de l'entité et les opérations entre celui-ci et des tiers, elle doit fournir aussi des informations de son activité et de sa situation financière actuelle et future. Ainsi, elle garantira sa pérennisation. Cette fonction s'avère très efficace pour mesurer la fiabilité, la réalité, l'exhaustivité, la pertinence et la sincérité des informations financières produites par l'entité, en reflétant l'image fidèle de la bonne gestion financière et aussi sa notoriété envers les personnes tierces.

Ainsi, la fonction comptabilité tient donc une place importante dans le cycle d'exploitation de l'entreprise parce que cette fonction renferme toutes les activités principales de l'entreprise si bien que la faillite ou non de la société dépend de l'efficacité du contrôle établi au sein de cette fonction.

Finalement, le mois de Juillet 2015, le RAF de la société MIM a découvert, en fin de compte que la société MIM a encouru de grands risques inhérents, même le PDG l'ignorait. Plus exactement, un responsable de la société MIM a détourné plusieurs sommes d'argent sur les chiffres d'affaires réalisés depuis son arrivé à son poste jusqu'à ce que le RAF avait découvert les falsifications et détournements de fonds qu'il optait plusieurs années. Ni les dirigeants ni le RAF n'étaient pas au courant auparavant. Et le pire, c'est que le RAF ou le service comptable n'a pas effectué, lors de l'enregistrement et la comptabilisation des factures, un simple test de cohérence, test de recoupement ni un contrôle réciproque lors de l'enregistrement des encaissements réalisés. Et le comble, c'est qu'il encaissait les différents chèques de règlement des clients qu'il a suivi chez lui et non au lieu du travail, par conséquent, ces chèques ont été détournés. Des falsifications et des fraudes de haut niveau se propageaient donc au niveau de la société. Par conséquent, les procédures comptables et administratives ainsi que les systèmes d'information ne sont pas donc efficaces et surtout formels

Concernant particulièrement les menaces des risques au sein de cette société, plus exactement, pour faire face à ces différentes anomalies de fonctionnement ou systématiques, les dirigeants doivent instaurés un système de sécurité très efficace et performant contribuant à la maîtrise de l'entreprise afin de minimiser, d'éviter et de contrôler ces différents risques inhérents.

Ce système ou dispositif ou encore outil de pilotage de contrôle des risques doit être instaurer par les dirigeants pour améliorer les procédures comptables et administratives en vigueur et d'augmenter sa rentabilité financière dans le futur et aussi de maîtriser les activités financières de l'entreprise en le conduisant dans la bonne voie du succès.

A cet effet, l'un des systèmes de contrôle le plus efficace au sein de cette fonction de comptabilisation inclut le contrôle interne pourvu que l'un des soucis majeurs de ce dernier soit de garantir la fiabilité, la pertinence, l'exactitude, la réalité et l'exhaustivité de l'information financière. Le contrôle interne est un système très récent et presque pratiqué par toutes les entreprises, surtout en matière d'audit, car il contribue à la finalité de l'audit. Or, l'audit et le contrôle interne sont deux systèmes inséparables et indépendants au niveau de toutes entreprises.

Par ailleurs, « le contrôle interne est un système d'organisation qui comprend les procédures de vérification du bon traitement de cette information comptable. Elle a pour but, d'une part, de sauvegarder du patrimoine par la mise en œuvre de procédures qui évitent les erreurs et les fraudes, et d'autre part d'améliorer les performances de l'entreprise, par la mise en œuvre de procédures efficaces »<sup>2</sup>. Bref, « le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, et fiabiliser, autant que possible, les flux d'information. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion stratégique de l'entreprise. »<sup>3</sup>

Par conséquent, cette fonction est dépendante de ce système de contrôle interne car il permet d'assurer l'efficacité des procédures et des systèmes d'informations comptables.

Ainsi, les managers ont donc besoin de manière croissante un système de contrôle interne performant au sein du service comptabilité qui leur permet de mieux gérer leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs financiers de l'organisation.

---

<sup>2</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 3.

<sup>3</sup> PIGE Benoît, Audit et contrôle interne, 2é édition, Edition Management et Société, 3, chemin de Mondeville 14460 COLOMBELLES, page 12.

Alors que d'autres dirigeants négligent l'importance du contrôle interne au niveau de l'entreprise car c'est un outil clé et un outil de pilotage performant. De plus, la faillite dépend toujours de l'efficacité du contrôle interne au niveau du service comptabilité. A vraie dire, au niveau des procédures administratives et comptables.

A cet égard, cette entreprise doit se doter d'un bon système de contrôle interne qui permet de détecter tout dérapage par rapport aux objectifs de contrôle fixés par l'entreprise particulièrement au niveau des procédures administratives et comptables ainsi que les systèmes d'informations comptables, toujours au sein de ce service comptabilité et de limiter les aléas pour contribuer ainsi à son amélioration continue. Il vise donc à déceler les points faibles et les points forts au niveau des procédures administratives et comptables et des systèmes d'informations comptables de l'entreprise afin de corriger les premiers et d'exploiter à fond les seconds. Le but de ce travail consiste à améliorer non seulement l'efficacité des procédures administratives et comptables mais aussi l'efficacité des systèmes d'informations comptables pourvu que le contrôle interne contribue à prévenir et à maîtriser les différents risques face aux objectifs dont elle s'est fixée. Cet outil joue donc un rôle primordial dans le pilotage des différentes procédures au niveau de tous les systèmes en place. L'étude suivante permet donc de donner une efficacité plus sûre au niveau des procédures et des systèmes d'informations comptables.

C'est la raison pour laquelle, le choix du thème s'intitule : « **le contrôle interne, un outil clé de l'efficacité des procédures et des systèmes d'informations comptables** ».

Pour ce faire, le sujet revient donc à résoudre la question suivante : **Comment se manifeste la performance du contrôle interne au niveau des procédures et des systèmes d'informations comptables au sein de la fonction de comptabilisation de la société?**

Par rapport à cette problématique, l'objectif global est de « **contribuer à l'amélioration de l'efficacité actuelle et future des procédures et des systèmes d'informations comptables au niveau du service comptabilité** ».

L'étude prévoit aussi quelques objectifs spécifiques qui consistent d'une part à « **sauvegarder le patrimoine par la mise en œuvre de procédures efficaces et efficientes qui évitent les fraudes et les erreurs** » et d'autre part à « **améliorer les performances administratives et financières de l'entreprise par la mise en œuvre de procédures efficaces et efficientes** ».

Afin de résoudre les problèmes précités et d'atteindre l'objectif global fixé ci-dessus, le présent travail consiste à vérifier les deux hypothèses suivantes : premièrement **la diminution des erreurs, des vols, des fraudes, des falsifications et des malversations améliore l'efficacité de procédures comptables** et deuxièmement **la fiabilité des informations financières améliore la qualité des systèmes d'informations comptables**.

A rappeler que le résultat attendu de la recherche consiste à convaincre les dirigeants de la société que le contrôle interne, au sein de la fonction comptabilité, permet non seulement de sauvegarder leurs patrimoines, mais aussi de démontrer qu'il est un outil de pilotage performant pour la prise de décision afin d'accroître son développement et sa performance financière.

Le présent ouvrage sera donc décortiqué en trois parties distinctes composées de chapitres, de sections ainsi que des sous sections.

La première partie « MATERIELS ET METHODES » est axée sur la présentation de la société et le cadre théorique du contrôle interne ainsi que les outils de collectes des données. Le chapitre « MATERIELS » énumère les outils nécessaires pour l'accomplissement de ce mémoire, et le chapitre « METHODES » englobe les méthodes de traitement des données, les méthodes de collecte des données ainsi que le cadre théorique sur le contrôle interne.

La deuxième partie « RESULTATS », grâce au recours aux matériels et aux méthodes précités, procède à la présentation des résultats obtenus à partir des entretiens et de stage et démontre non seulement quelques efficacités des procédures comptables mais aussi celles des systèmes d'informations comptable et administratives.

La dernière partie « DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS » est consacrée sur des analyses ou des évaluations obtenues à partir des résultats et les solutions ou les propositions servant comme des outils d'appuis de décision des dirigeants.

Pour achever l'ouvrage, une conclusion générale synthétisera les résultats évoqués ainsi que l'ouverture du thème face à d'autres dispositifs très performants pour les procédures comptables et administratives de la société.

## **PARTIE 1: MATERIELS ET METHODES**

Le dilemme fondamental dont la résolution constitue le but ultime de l'élaboration de ce mémoire réside dans but de prouver que non seulement les procédures efficaces et efficaces du contrôle interne assurent la sauvegarde du patrimoine et évitent les fraudes et les erreurs, mais aussi de procédures efficaces et efficaces améliorent les performances administratives et financières de l'entreprise. Ce problème nécessite, pour sa résolution, l'utilisation de diverses démarches méthodiques purement scientifiques et par conséquent la prise en compte de divers matériels très performants. Cette première partie se focalise donc à effectuer d'une part un travail descriptif des multitudes d'instruments et d'autre part des variétés d'outils incontournables à la conception de ce travail.

Sa présentation est donc décortiquée en deux chapitres bien distincts le premier concerne les matériels employés alors que la deuxième traite les méthodes utilisées.

Le premier chapitre est constitué de deux sections : la première s'intitule la présentation et la structure de la société et la deuxième s'intitule la théorie générale sur le contrôle interne. La présentation et la structure de la société se focalise à effectuer une prise de connaissance sur cette dernière, c'est-à-dire à présenter l'historique de la société, sa structure organisationnelle et son organisation comptable. La seconde section développe la théorie générale du contrôle interne à travers ses différentes définitions, ses principes fondamentaux, ses objectifs et particulièrement les théories sur les systèmes d'informations au niveau du contrôle interne.

Le chapitre méthode se subdivise en trois sections : d'abord, la première concerne les techniques de collecte des données au moyen de stage, d'entretien, de questionnaires et d'investigation personnelle ; ensuite la seconde présente l'utilisation des outils de collectes et d'évaluation des données à partir des logiciels SAGE COMPTABILITE et Open ERP, des analyses FFOM et les tests d'appréciation du contrôle interne ; et enfin la dernière précise les démarches de vérification des deux hypothèses sans oublier les limites méthodologiques et les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ce travail.

## CHAPITRE 1: MATERIELS

Généralement, ce premier chapitre se focalisera sur une vision globale de la description et la présentation détaillées de la société MIM. Par ailleurs, il comportera trois grandes sections bien distinctes à savoir : la présentation et la structure de la société MIM ; la fameuse théorie générale du contrôle interne et les théories des systèmes d'informations.

### Section 1: Présentation et structure de la société

Comme il a été indiqué ci-dessus, la zone d'étude est l'entreprise MIM dont la description se fera au niveau de cette première section.

#### 1-1- Historique de l'entreprise

Millenium Industries Madagascar ou MIM est une société 100% Malgache créée en 2007 et s'est spécialisée sur la fabrication des menuiseries en PVC. Elle est une Société Anonyme composée seulement de deux actionnaires. MIM en est le pionnier de la menuiserie PVC à Madagascar, alors qu'elle est déjà adoptée par 80% des européens. Elle travaille exclusivement sur cette matière depuis maintenant sept ans et elle fournit tous les types de menuiseries dans le bâtiment qui sont les Portes; les Fenêtres; les Nacos ; les Baies Vitrées ; les Volets. La société MIM est partout à Madagascar, car elle possède quatre représentants dans les ex-provinces, autrement dit à Nosy Be, Diego Suarez, Tamatave et Tuléar.

#### 1-1-1- Forme juridique

Voici les identités juridiques de la société MIM qui sont récapitulées dans le tableau n°1:

**Tableau n°1 : Identités juridiques**

IDENTITES	MOTIFS
FORME JURIDIQUE	SOCIETE ANONYME
REGISTRE DE COMMERCE	2007B0079
STATISTIQUE	46633 11 2007 0 10082
NIF	2 000 011 646
CAPITAL	129 980 000 Ariary

Source : MIM, 2015.

### 1-1-2- Coordonnées de l'entreprise.

Voici les coordonnées de la société Millenium Industries Madagascar et résumés dans le tableau n°2 ci-après :

**Tableau n°2 : Coordonnées de la société MIM**

ELEMENTS	MOTIFS
ADRESSE	Lot IIIU 134 Anosizato Est – Antananarivo Immeuble MIM – RECORD Route Fasan'ny Karàna
TELEPHONE	(+261) 22 464 06 ; (+261) 22 462 24 ; (+261) 32 05 921 45
EMAIL	contact@mim-madagascar.com
CONTACT POUR LE SAV	032 05 921 45

Source : MIM, 2015.

D'après ce tableau, soucieux d'offrir le meilleur confort lors des achats de leurs clients, leur SAV est à leur écoute du Lundi au Vendredi de 8h00 à 12H30 et 13h30 à 16h. Leur showroom ouvert 6/7 permet de comprendre pourquoi les menuiseries PVC sont aujourd'hui des produits indispensables.

### 1-1-3- Missions, objectifs et activités

La satisfaction du client est primordiale pour la société. C'est pour cela qu'elle fait des efforts pour que leurs produits satisfassent les attentes des architectes le plus exigeants.

Actuellement, elle possède plus de 1000 clients fidèles qui forment une petite famille à eux. Une prestation soignée, une pose impeccable, des menuiseries de qualité, des garanties, les SAV constituent leurs principaux atouts. Voici quelques catégories des clients particuliers et professionnels : des entreprises qui se focalisent dans le domaine du BTP et aussi de la construction, des différentes compagnies ferroviaire, des entreprises de transport, des entreprises de cimenterie, des différentes banques et des institutions financières, des boulangeries, des imprimeries, des hôpitaux, des petites et des grandes magasins, des églises, des hôtels, des pharmacies, des quincailleries, des ONG, des stations radio et télévisions, des associations, des artistes, des transitaires et enfin des particuliers.

La société possède un grand fournisseur étranger de PVC qui se localise en Chine où elle approvisionne les matières premières en PVC afin de concevoir ou de fabriquer les menuiseries PVC en plastiques. Mais elle possède aussi des fournisseurs locaux comme le VITRETEC pour les approvisionnements en vitres, le BATIMAX pour les divers matériels comme les perceuses et les meuleuses, autrement dit elle possède beaucoup de fournisseurs immobiliers et immobiliers. Il y a aussi d'autres fournisseurs principaux pour s'approvisionner les petits équipements tels que les supers - glues, les vis, les colles, les peintures.

Actuellement, le métier de menuiserie en PVC ou en aluminium est en pleine phase de croissance. Le marché du BTP est un peu saturé, c'est-à-dire en son marché est presque en position de concurrence pure et parfaite. Elle possède comme principale concurrent la société SOCAVITRE sise à Andohatapenaka. Ce dernier se focalise sur la fabrication et la commercialisation des menuiseries en aluminium.

Leur atelier est équipé des dernières machines, très performantes et très récentes, spécialement conçues pour la fabrication de menuiseries en PVC. Comme les machines à soudeurs de PVC, les meuleuses, les perceuses et d'autres divers matériels de fabrications des menuiseries PVC.

## **1-2- Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle reflète une image fidèle de l'organisation générale de la division des tâches et de travail au niveau de l'entreprise. Elle reflète aussi les relations qui existent entre les différents organes de l'entreprise. Elle est formalisée sous forme d'organigramme qui permet de visualiser les organes vivants au sein d'une entreprise. Voici donc celui de la société MIM.

### **1-2-1- Organigramme**

Toute entreprise, quelques soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme. Selon MINTZBERG Henri : « La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>Cours d'organisation de l'entreprise, 3ème année, Département Gestion de l'Université d'Antananarivo.

L'organigramme qui représente les relations entre ces différents organes est formalisé dans le schéma N°1 qui se trouve dans l'Annexe 1.

### **1-2-2- Description des tâches ou des attributions**

Les différentes tâches ou attributions de chacun des éléments des organes varient selon la nature du poste et chacun a ses attributions bien définies. Seule la description des tâches des différents postes importants de la société MIM sera évoquée dans le tableau n°3 qui se trouve dans l'Annexe 2.

### **1-3- L'organisation comptable de l'entreprise**

Généralement, les méthodes comptables et les systèmes comptables sont inclus dans l'organisation comptable. D'une part, les méthodes comptables comprennent les conventions comptables de base, les principes comptables fondamentaux, les méthodes d'évaluation ainsi que les règles ou pratiques spécifiques appliquées par une société pour établir et présenter ses états financiers, et d'autre part, le système comptable est un ensemble organisé qui permet d'atteindre les objectifs fixés à la comptabilité, c'est-à-dire, enregistrer, résumer, classer et synthétiser l'ensemble des opérations effectuées par l'entreprise. C'est aussi une technique de saisie et de traitement de données de base relative à la gestion de l'entreprise. En effet le système comptable est un système d'organisation comptable composé d'outil de gestion nécessaire et indispensable au traitement des informations financières permettant une prise de décision rapide et efficace. L'organisation comptable de la société suit donc les Normes Comptables et les lois en vigueur.

#### **1-3-1- Les méthodes comptables**

D'abord, la méthode de comptabilisation utilisée par le RAF est celui de la partie double. Puis, la méthode de valorisation du stock adopté par le Responsable de l'Approvisionnement est le FIFO. Enfin, les états financiers de la société sont établis conformément aux dispositions non seulement du PCG 2005 cohérent avec les normes IAS/IFRS mais aussi du Guide Annoté du Plan Comptable Général.

#### **1-3-2- Les systèmes comptables et les registres comptables**

Le système comptable de la société MIM s'organise de façon cohérente, c'est-à-dire, suivant le système classique de l'organisation comptable proprement dit.

Plus exactement : enregistrer dans les journaux ; classer dans les grands livres ; résumer dans la balance et synthétiser dans les états financiers.

Toutes les écritures comptables sont appuyées par des pièces justificatives. Ces dernières sont l'une des moyens d'obtention des informations probantes. Elles sont conservées pendant 10 ans au sein de la société MIM.

Les pièces justificatives externes comprennent les pièces émanant des fournisseurs et d'autres tiers (banques, partenaires, Etat,...) et destinées à la société. Ce sont les pièces justificatives externes à l'établissement (factures fournisseurs, bons de livraisons, bordereaux bancaires).

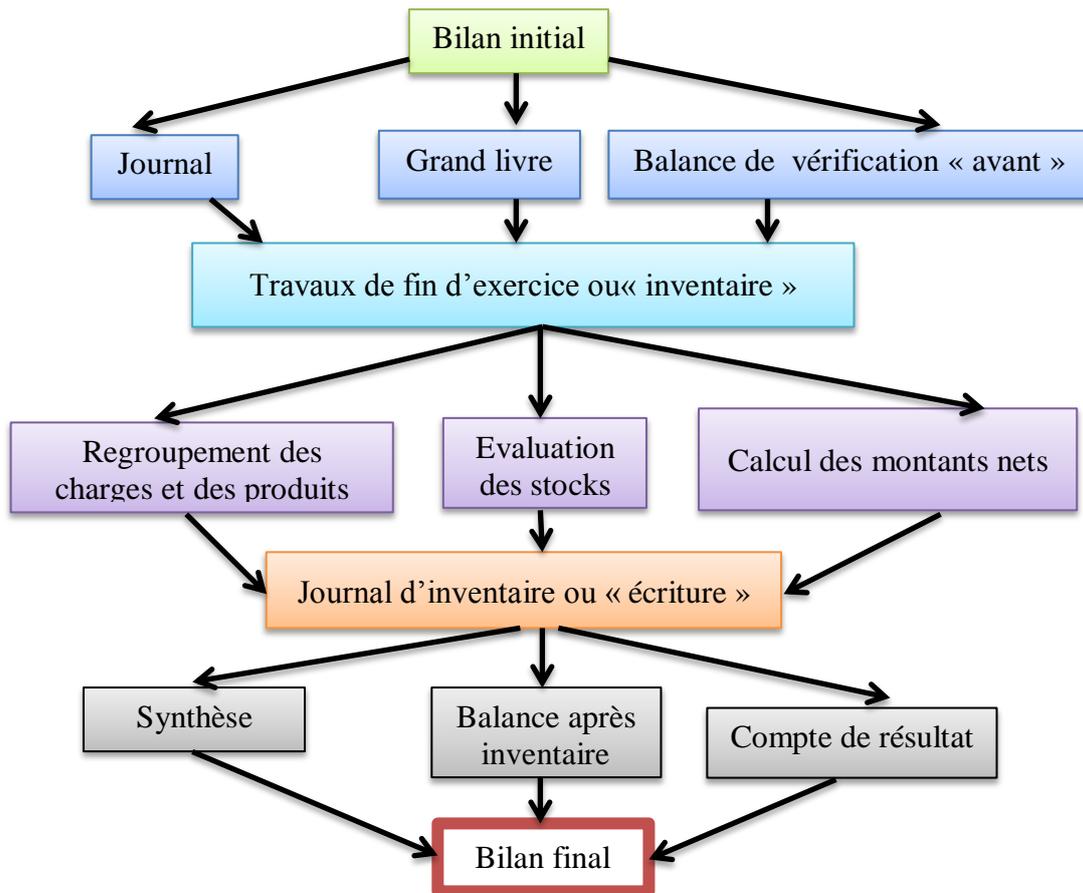
Par ailleurs, les pièces justificatives internes sont constituées notamment par tous les justificatifs produits par le système d'information à savoir : les factures et reçus émises aux clients, les bons de caisse dépenses (sortie de fonds de la caisse) ou recettes (entrée de fonds en caisse), les bulletins de paie et les états des primes, les bons de commandes envoyés aux fournisseurs, les pièces récapitulatives (relevé des factures, journal des OD, les livres de caisse et les livres d'inventaire physique).

La société a comme principales registres comptables : le journal des reports à nouveaux créé à la réouverture de l'exercice comptable ; les journaux de disponibilités : journaux des caisses (compte 513100 et compte 513200) et journaux des banques (compte 512100 et compte 512200) ; le journal des achats qui incluent tous les achats ou les approvisionnements; le journal des ventes qui incluent tous les ventes réalisées ; le journal des opérations diverses pour les autres opérations comptable ; le grand livre et la balance des comptes.

### **1-3-3- Les états financiers**

Les états financiers de la société MIM sont constitués : du bilan (actif et passif), du compte de résultat et des annexes (notes explicatives). Le modèle de présentation des états financiers de la société suivent les normes et les modèles prescrits dans le PCG 2005 Malgache.

**Figure n°1** : Etapes d'élaboration d'un bilan final



Source : Auteur, 2016

D'après cette figure, lors de l'élaboration d'un bilan après inventaire ou un bilan final, le RAF se base toujours au bilan initial. Ensuite, il établit les journaux des comptes, les grands livres et la balance de vérification pour aboutir aux travaux de fin d'exercice. Puis, il regroupe les charges et les produits, évalue les stocks en calculant leurs montants nets afin d'établir les journaux d'inventaires. Enfin, il effectue des synthèses de la balance après inventaire et le compte de résultat pour aboutir au bilan final.

Ayant suffisamment compris la structure et l'organisation de la société MIM, il s'avère primordiale pour la conduite de la présente étude, de présenter les aspects théoriques concernant le contrôle interne qui est outil clé pour la société.

## **Section 2: Théorie générale sur le contrôle interne**

Avant de poursuivre la partie de base de ce travail qui constitue le fond de la question, il convient d'expliciter le concept de contrôle interne à travers ses différentes définitions selon le point de vue de variétés d'auteurs ainsi que ces objectifs ultimes et enfin la particularité des systèmes d'informations au niveau du contrôle interne proprement dit.

### **2-1- Définition du contrôle interne**

Plusieurs définitions peuvent être avancées pour cette notion. Dans toutes ces définitions, le contrôle interne apparaît comme un état de fait existant dans l'entreprise, plus exactement il doit constituer un système.

En 1977, l'OEC propose une définition qui étend son champ d'application à toutes les activités de l'entreprise et qui ne limite pas son rôle à de seules mesures de vérification : « Le contrôle interne c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application de l'instruction 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 pour maintenir la pérennité de celle-ci. »<sup>5</sup>.

En 2006, selon l'AMF: « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources et qui doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »<sup>6</sup>

En 1948, Bertrand Fain et Victor Fautre propose une définition qui limite le champ d'application à la comptabilité et son rôle à la prévention des fraudes :

---

<sup>5</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 5.S

<sup>6</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> éd, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2010, page 139.

« Le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes »<sup>7</sup>.

Par ailleurs, le contrôle interne a donc ses objectifs comptables et administratifs. « Les aspects comptables du contrôle interne regroupent toutes les procédures ou particularités qui, dans l'organisation de l'entreprise, favorisent l'établissement de comptes sincères et réguliers. L'influence de ces procédures doit être sensible tout au long de l'exercice. Ensuite, les aspects administratifs du contrôle interne comprennent l'ensemble des procédures qui vise à promouvoir l'efficacité de la gestion. Celle-ci reconnaît explicitement au contrôle interne vocation à favoriser l'amélioration des performances »<sup>8</sup>.

Selon le COSO : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : réalisation et optimisation des opérations ; fiabilité des informations financières ; conformité aux lois et aux réglementations en vigueur. ».<sup>9</sup>

En 1987, la CNCC propose une définition qui réduit le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité: « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».<sup>10</sup>

Sans être exhaustive, ce sont donc les définitions qui semblent être très répondues et très employées en tant que bases théoriques dans le cadre de ce travail.

---

<sup>7</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 5

<sup>8</sup> RAFFEGEAU Jean – DUFILS Pierre – GONZALEZ Ramon ; Audit et contrôle de compte ; Paris : Publi-union, 1979 ; page 77-78.

<sup>9</sup> BERTIN Élisabeth ; Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Edition Eyrolles, et Organisation ; 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris cedex 05 ; 2007 ; page 57.

<sup>10</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 6-7.

### **2-1-1- Les principes du contrôle interne**

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confère une qualité satisfaisante.

D'abord, le principe d'organisation. « Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est nécessaire que l'organisation de l'entreprise possède des caractéristiques. L'organisation doit être : préalable ; adaptée et adaptable ; vérifiable et formalisée. La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule : les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ; les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ; les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) et les fonctions de contrôle. Ou même simplement deux d'entre elles. En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

Ensuite, le principe d'intégration. Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés. Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels, par exemple). Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remises en banques). Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes (traitement automatiques informatisés, clefs de contrôle).

Puis, le principe de permanence. La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation suppose une certaine pérennité de ces systèmes. Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

Aussi, le principe d'universalité. Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu. C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés, ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

Il y aussi le principe d'indépendance. Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

Sans oublier le principe d'information, l'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité, et la vérifiabilité.

Enfin, le principe d'harmonie. On entend par principe d'harmonie l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise. ».<sup>11</sup>

### **2-1-2- La sécurité ou la séparation des tâches**

La séparation des tâches est l'une des recommandations principales des principes fondamentaux du contrôle interne. « Trois fonctions fondamentales sont incompatibles dans l'entreprise. Ces trois fonctions sont : la fonction d'autorisation (ou de décision), la fonction d'enregistrement comptable, la fonction financière.

Ensuite, la fonction de contrôle : le mot « contrôle » est ici entendu au sens de vérification, et qui ne s'exerce que dans les cas où les règles de l'entreprise exigent une autorisation supplémentaire pour l'exercice de l'une des fonctions précédentes.»<sup>12</sup>.

### **2-1-3- Le contrôle de l'application des procédures de contrôle interne**

Ce contrôle consiste donc à s'assurer que les forces relevées dans l'analyse du contrôle interne sont permanentes et que ce contrôle est correctement appliqué. Parmi ces contrôles, il y a le test de conformité et le Diagramme de circuit de documents.

D'abord, le test de conformité consiste à s'assurer que « les procédures n'ont pas été modifiées et que ses descriptions sont toujours valables.»<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> OBERT Robert ; DESCF, numéro 1 : Synthèse droit et comptabilité, tome 2 : Audit et commissariat aux comptes - Aspects internationaux : Manuels et applications Broché ; 10 juin 2004 ; page 63-64.

<sup>12</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> éd, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2010, page 177-179.

Ensuite, « un diagramme de circuits de documents, encore appelé ordinogramme, flow-chart ou graphique d'acheminement, est une représentation graphique d'une suite d'opération dans laquelle les différents documents, postes de responsabilité et traitements sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.»<sup>14</sup>.

## **2-2- Les objectifs du contrôle interne**

Les objectifs du contrôle interne sont aux nombres de quatre selon Renard Jacques : la protection du patrimoine ; la fiabilité et l'intégrité des informations ; le respect des lois, des règlements et contrats et enfin l'efficacité et l'efficience des opérations.

### **2-2-1- La protection du patrimoine**

« Les premiers énoncés de la règle parlaient de la sécurité des actifs. En effet, un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Mais il faut étendre la notion et comprendre par là non seulement les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également deux autres éléments non moins essentiels : les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise ; et on retrouve ici la notion de risque.

### **2-2-2- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles**

Concernant leurs fiabilités et leurs vérifiabilités, il ne suffit pas qu'une information soit bonne. On affirme ainsi que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.

### **2-2-3- Le respect des lois, règlements et contrats**

Cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats. Or, les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions.

---

<sup>13</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 94.

<sup>14</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 93.

#### **2-2-4- L'efficacité et l'efficience des opérations**

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ? A-t-elle les moyens de sa politique ? Cet impératif dans le sens de la plus grande efficacité est un élément important que le contrôle interne doit prendre en compte pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.»<sup>15</sup>.

#### **2-3- Définition du contrôle interne comptable par son contenu**

S'agissant des aspects comptables, ce tronc commun comprend : des éléments de base ; des contrôles sur l'enregistrement comptable des opérations et des contrôles sur le personnel de l'entreprise.

##### **2-3-1- Les éléments de base de contrôle interne**

Trois éléments conditionnent la réalisation d'un contrôle interne efficace dans une entreprise. Il s'agit : de l'existence d'un plan systématique d'organisation ; de la présence d'un personnel compétent et intègre et de l'existence d'une documentation satisfaisante.

##### **2-3-2- Les contrôles de base du travail comptable**

Ces contrôles visent à assurer ou à vérifier les travaux de comptabilisation des opérations. Ils visent notamment à garantir que toutes les opérations ont fait l'objet d'un enregistrement (exhaustivité) ; que tout enregistrement est justifié par une opération (réalité) et qu'il n'y a pas d'erreurs dans la comptabilisation des montants (exactitude).

##### **2-3-3- Les contrôles sur le personnel de l'entreprise**

Le contrôle interne existe dans toutes les entreprises ; celles-ci comportent un minimum de sécurités. De ce point de vue, il est naturel que le contrôle du personnel de la société soit d'abord un contrôle hiérarchique, axé essentiellement sur l'application des directives de la direction. Et ensuite, l'autocontrôle que réalise la séparation des tâches.»<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> éd, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2010, page 143-147.

<sup>16</sup> RAFFEGEAU Jean – DUFILS Pierre – GONZALEZ Ramon ; Audit et contrôle de compte, Paris : Publi-union, 1979 ; page 80-85

### **Section 3: Les systèmes d'informations et de pilotage**

Les systèmes d'informations tiennent une place importante au sein d'une entreprise. Selon RENARD Jacques, « troisième dispositif de contrôle interne, et que l'on trouve dans toutes les activités, celui-ci devrait, en bonne logique, constituer un ensemble intégré dans l'entreprise, en la forme d'une succession de tableaux de bord, s'emboîtant les uns dans les autres, comportant à la base la juxtaposition des informations et indicateurs employés par chaque responsable pour gérer son activité et au sommet les indicateurs résiduels et globaux nécessaires à la direction générale.

#### **3-1- Fiables et vérifiables**

On pourrait dire fiables parce que vérifiables. En effet, une information n'est fiable que si elle est vérifiable et elle n'est vérifiable que si on peut l'authentifier. L'auditeur interne s'attache donc à retrouver les sources des informations utilisées pour en vérifier la qualité.

Tout système d'information et de pilotage repose sur la qualité des informations de base, constitutives de l'ensemble. C'est-à-dire que doivent être éliminées les extrapolations, les hypothèses non vérifiables, les reconstructions non contrôlées de données antérieures.

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.

#### **3-2- Exhaustifs et disponibles**

Ce qui ne signifie pas qu'il faut y inclure tout et n'importe quoi. Un système de pilotage exhaustif est un système qui comporte un indicateur par objectif individuel. On pourrait dire « le bon indicateur » si on avait la certitude qu'il ne peut en exister qu'un seul. Tous les objectifs assignés à chaque activité doivent pouvoir être mesurés et suivis et le système d'information doit y pourvoir. Il est donc nécessaire que les informations soient disponibles au moment où l'on en a besoin, ce qui bien évidemment n'est pas toujours le temps réel.

A contrario, en effet, il faut parfois dénoncer les systèmes fonctionnant à coûts élevés simplement parce que l'on veut obtenir en première urgence une information qui n'est indispensable qu'en seconde urgence. C'est donc l'adéquation de la disponibilité au besoin que l'auditeur doit apprécier.

### **3-3- Utiles et pertinents**

La pertinence ajoute à l'utilité en ce sens qu'elle permet de sélectionner parmi les indicateurs et informations utiles, ceux qui répondent le mieux à l'objectif recherché et qui sont donc les mieux adaptés. Entendu au sens large, les systèmes d'information et de pilotage comportent de nombreux éléments : le contrôle de gestion et le contrôle budgétaire ; le tableau de bord et ses éléments ; tous les tests et contrôles préventifs, détectifs et correctifs rentrent en particulier dans cette catégorie tous les contrôles introduits ou à introduire dans les systèmes informatiques, contrôles bloquants ou simples messages d'alerte et toutes les données statistiques utiles à la gestion. Et nous mettrons sous cette rubrique le système de communication, grâce auquel chacun va avoir accès à l'information dont il a besoin et rien que cela. C'est-à-dire que les systèmes d'information doivent être allégés de tout ce qui n'est pas utile à l'appréciation de la réalisation des objectifs »<sup>17</sup>

Bref, après avoir détaillé les différentes constituantes du premier chapitre « Matériels » de ce mémoire englobant la présentation générale de la société MIM ET les explications relatives à la présentation du cadre théorique sur le contrôle interne, l'exposition des méthodes qui va servir à l'élaboration de ce mémoire va suivre ci-dessous.

---

<sup>17</sup> RENARD Jacques, Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> éd, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05, 2010, page 173-175.

## **CHAPITRE 2: METHODES**

Plusieurs méthodologies d'approche ont été mises en œuvre à savoir l'enquête auprès du personnel de la société MIM, l'analyse des procédures appliquées, les différents tests et la vérification de pièces afin de mener à bien notre analyse. La consultation de plusieurs ouvrages a également permis de renforcer les acquis théoriques assimilés au cours de notre cursus universitaire.

### **Section 1: Techniques de collecte des données**

Les différentes techniques de collecte des données sont aux nombres de trois : le stage, la collecte des données au sein de la société lors du stage et la technique documentaire et webographie.

#### **1-1- Le stage**

Durant les six mois de stage effectué au sein de l'entreprise sous la direction du RAF de la société MIM, non seulement les fonctionnements des procédures administratives et comptables de la société ont été découverts mais aussi les activités de l'entreprise ont été analysées et ont permis d'élaborer ce mémoire.

#### **1-2- La collecte des données au sein de la société**

Plusieurs démarches méthodologiques de collecte des données ont été opérées au sein de l'entreprise MIM, comme l'entretien semi-directif avec quelques personnels, le questionnaire de contrôle interne basés sur les procédures administratives et comptables voire financières et en plus la technique d'observation directe des procédures par l'intermédiaire de l'investigation personnelle.

##### **1-2-1- Entretien semi-directif**

L'entretien semi-directif a été mené auprès de tous les personnels pour connaître d'une manière précise leur rôle et leur tâche spécifique. De plus, ce type d'interview est en fonction de l'objectif à atteindre pour enrichir l'ouvrage car la communication entre l'enquêteur et l'enquêté jouent un rôle très important lors des séances de questions. Ainsi, la connaissance de la personnalité du personnel de la société a été la première occupation. Enfin, cet entretien s'est avéré nécessaire et primordial pour compléter les données recueillies contenues dans les ouvrages. Le guide d'entretien se trouve dans l'annexe 9.

### **1-2-2- Questionnaire de Contrôle interne ou QCI**

Il évalue le contrôle interne en s'informant sur la capacité du système à satisfaire les objectifs propres à chaque cycle en question.

Des questions préétablies sur chaque cycle à analyser le composent. Les questionnaires peuvent revêtir deux aspects : les questions fermées auxquelles il répond soit par oui ou par non et les questionnaires ouverts qui suscitent des informations détaillées. Les objectifs de cette question se rattachent aux questions concordant à chaque objectif du contrôle interne pour le cycle étudié.

La réponse oui désigne un état de chose favorable et contribue au sondage de vérification de la bonne marche du système. La réponse non évoque une situation désavantageuse et selon le degré ou la profondeur des complications sera considérée dans l'évaluation du système.

Les réponses dites non applicables reflètent l'inaptitude de la question à obtenir les renseignements.

### **1-2-3- Technique de l'observation directe**

Le stage effectué auprès de la société a été une grande source d'informations importante pour la compréhension du thème à partir d'une observation directe des tâches des employés. Plusieurs faits ont été observés durant le travail comme la circulation des documents et des informations, la manipulation et vérification des différentes factures, la saisie et la comptabilisation de ces différentes factures, ainsi que leurs contrôles. En outre, la diversité des chèques circulant au sein de la société a été observée et analysée attentivement, ainsi les moyens de paiement suivant ont été observés : les lettres de change, chèques de versement, etc.

### **1-3- Technique documentaire et webographie**

La technique documentaire consiste à s'informer avec les ouvrages pris afin de démontrer les hypothèses. En d'autres termes, c'est l'analyse, l'examen plus approfondi sur des ouvrages portant sur le thème, plus précisément sur les théories avancées par les auteurs. Il existe une multitude d'ouvrage portant sur le thème. Plusieurs auteurs se sont intéressés sur ce thème, ils ont menés des études différentes les uns des autres, et ont avancés différentes théories intéressantes expliquant que c'est que le contrôle interne.

Comme la technique documentaire a apporté une multitude d'informations, c'est très satisfaisant et bénéfique pour l'étude. Mais il existe d'autres techniques de trouver des informations, des documents qui permettent d'appuyer, de compléter avec ceux trouvés dans les ouvrages. C'est la raison pour laquelle le recours à la webographie a été faite parce que le web dispose d'une panoplie de documents, fichiers de tous genres, dans tous les domaines. De ce fait, plusieurs informations plus ouvertes par rapport au thème ont été récoltées. La recherche sur le web présente une place très importante dans l'accomplissement de l'ouvrage, elle a été d'une aide précieuse pour l'aspect théorique.

## **Section 2: Utilisation des outils de collectes et d'évaluation des données**

Une fois les données acquises au moyen des méthodes et techniques de recueil d'informations, il reste à les évaluer et à les interpréter. Les différentes procédures visualisées au sien de la société MIM sont transformées comme des réalités à traiter. Les outils employés ont été donc les logiciels, l'analyses FFOM et le test d'appréciation du contrôle interne.

### **2-1- Logiciels**

Des logiciels très pratiques ont été utilisés pour la réalisation et surtout la rédaction de l'ouvrage. Comme le Microsoft Office, le fameux SAGE 100 COMPTABILITE et particulièrement le logiciel Open ERP conçu personnellement pour les responsables de la société MIM.

#### **2-1-1- Microsoft Office**

L'utilisation des différents logiciels est incontournable. De ce fait, le Microsoft Office a été utilisé pour la rédaction de l'ouvrage.

C'est un logiciel permettant de faire plusieurs traitements comme le traitement de texte, traitement de calcul. Microsoft Office Word 2010 a été utilisé pour la rédaction de l'ouvrage entier (les textes en général, les tableaux, ou l'organigramme). Il a été employé pour créer un ouvrage de qualité professionnelle et suivant les normes requises. En l'utilisant, la saisie des textes a été plus facile, et un gain de temps a été obtenu. Lors de l'étude, il a été nécessaire de faire divers calculs pour l'aspect technique et pratique de l'analyse.

De ce fait, l'emploi d'un logiciel s'est avéré nécessaire pour faire ces calculs, et le Microsoft Office Excel 2010 a été utilisé par la suite pour éviter les erreurs de calcul.

### **2-1-2- Logiciel SAGE COMPTABILITE**

Ce logiciel est le plus utilisé par le RAF de la société MIM. Ce logiciel est très opérationnel dans le traitement des systèmes comptables. Comme l'enregistrement des ventes, des achats, des comptes bancaires. Ce logiciel permet aussi la présentation normalisée des états financiers de la société MIM.

### **2-1-3- Logiciel Open ERP**

Open ERP est un progiciel qui intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise comme la gestion de production, la gestion commerciale, la logistique, les ressources humaines, la comptabilité, le contrôle de gestion, la paie, la gestion de la relation clients, la gestion marketing, etc.

À l'aide de ce système unifié, les utilisateurs de différents métiers travaillent dans un environnement applicatif identique qui repose sur une base de données unique. Ce modèle permet d'assurer l'intégrité des données, la non-redondance de l'information, ainsi que la réduction des temps de traitement.

## **2-2- L'analyse FFOM**

Ce type d'analyse est opérationnel à analyser les résultats obtenus, autrement dit à décortiquer et comparer les avantages et les inconvénients du thème de ce mémoire envers la société. La théorie de l'étude de l'environnement externe face aux opportunités et aux menaces, n'a pas été avancée pour la conception de ce mémoire pourvu que la théorie de contrôle interne prenne seulement en compte les points forts et les points faibles.

## **2-3- Test d'appréciation**

Ce test théorique de contrôle interne regroupe le test de conformité et le test de permanence. Certaines procédures au sein de la MIM nécessitaient ces deux fameux tests.

### **2-3-1- Test de conformité**

L'objectif de cet outil est la vérification des procédures en se basant sur l'analyse de quelques processus administratifs et comptables. D'autres procédures au sein de la société peuvent aussi faire l'objet de test de conformité pour détecter ces forces et ces faiblesses. Bref, ce test a été utile pour l'évaluation des procédures en vigueur au sein de cette entreprise.

### **2-3-2- Test de permanence**

Ce test consiste à vérifier si les manuels de procédures en vigueur s'appliquent de manière permanente pour garantir sa performance. Les résultats de ces deux tests soutiendront les discussions et les recommandations.

## **Section 3: Démarche de vérification des hypothèses et limites méthodologiques**

Le but de ce mémoire est de démontrer que les deux hypothèses de recherche sont confirmées ou infirmées à travers les démarches qui seront proposées. Ces démarches découleront donc des apports offerts par l'efficacité du contrôle interne non seulement au niveau des procédures administratives et comptables mais aussi au niveau des systèmes d'informations.

### **3-1- Démarche de vérification des hypothèses**

La première hypothèse consiste à vérifier si la diminution des erreurs, des vols, des fraudes, des falsifications et des malversations améliore l'efficacité de procédures du contrôle interne, au sein du service comptabilité et la deuxième se focalise à vérifier si la fiabilité des informations financières améliore la qualité du système d'information. La démarche commune de vérification des deux hypothèses se focalise surtout en comparant les apports théoriques du contrôle interne avec les résultats obtenus.

#### **3-1-1- Vérification de la première hypothèse**

La vérification de la première hypothèse se déroule comme suit: d'abord, des données ont été collectées à partir des entretiens effectués auprès des responsables de la société MIM et de stage auprès du RAF en collectant des exemplaires de factures d'achats et de ventes, un exemplaire de rapprochement bancaire, un exemple de fiche de paye du responsable de production de la société. Ensuite, ces pièces justificatives ont été exploitées dans la démarche de vérification de la première hypothèse.

#### **3-1-1- Vérification de la deuxième hypothèse**

Une démarche rationnelle a été entreprise pour la vérification de cette seconde hypothèse.

Tout d'abord, la collecte des données s'est faite à l'aide d'entretien au sein de la société MIM qui consistait à soutirer le maximum d'informations concernant l'existence ou non d'un système de traitement automatique des données financières concernant la fiabilité des informations financières au sein du service comptabilité ainsi cette hypothèse sera vérifiée au niveau du chapitre recommandations

### **3-2- Limites méthodologiques**

Durant l'enquête, l'approche adoptée était de cibler les personnes présumées disponibles répondant aux questionnaires. De préférence, le choix est de faire l'interview, quelques personnels ont du mal à répondre aux questionnaires car ils ont été en plein heure de travail. Puis, une introduction de l'objectif de l'étude a été donnée suivie d'une demande orale de son accord d'être enquêtée. Le travail de recherche n'a pas été exempté de difficulté, il s'agit notamment de l'insuffisance d'information et de la manque de donnée de la part des enquêtés, et par conséquent l'indisponibilité de quelques personnels et de certaines données privées.

Finalement, la première partie de ce mémoire a été achevée avec la démonstration des matériels et méthodes précités auparavant. En fonction de cette première partie, la démarche méthodologique de ce travail a été exposée de manière simplifiée et claire à travers la zone d'étude principale qui est la société MIM. Force de rappeler que la société MIM est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des menuiseries PVC conformément aux normes européennes. Grâce aux outils performants de traitement et d'analyse des données ainsi que d'analyse comme le QCI, le DCD, test de conformité et de permanence sans oublier les différents logiciels opérationnels, ce mémoire démontre l'efficacité des procédures administratives et financières de l'entreprise MIM ainsi que l'efficacité de ses systèmes d'information administrative et financière. Évidemment, la théorie de base du contrôle interne a fait l'objet d'une définition précise à travers ses principes fondamentaux et ses objectifs. Bref, des recommandations relatives à cette notion seront évoquées dans la dernière partie. Ainsi, toutes les données recueillies rassembleront la partie résultats qui est le pilier fondamental de ce travail.

La partie qui suivra va donc démontrer d'une part l'efficacité des procédures administratives et financières de la société et d'autre part l'efficacité des systèmes d'information administrative et comptable.

## **PARTIE 2: RESULTATS**

Comme la situation actuelle de la société MIM au niveau du service comptable présente des défaillances, de même au niveau de la fonction de décision, l'objectif global de la présente étude est donc de contribuer à l'amélioration de la performance actuelle et future de ce service afin de rendre efficace et efficiente non seulement les procédures administratives, financières et comptables et mais aussi des système d'information comptable au niveau de la fiabilité des informations financières ou au niveau du système d'information de la société MIM.

Les procédures administratives, comptables et financières ainsi que les systèmes d'information comptable et administrative tiennent une place importante au niveau des différentes responsables de la société MIM.

Cette seconde partie du mémoire se base à la description des matériels et des méthodes. Pour sa bonne conduite, le travail est réparti en deux chapitres bien distincts.

Le premier chapitre s'intéressera à l'efficacité des procédures administratives et comptables. Il s'efforcera de donner une vision descriptive de l'efficacité des procédures au niveau des différentes fonctions au sein de l'entreprise et se termine par une présentation des opérations sous forme de DCD seulement pour le cycle achat et vente (Cf. Annexe 4 et annexe 5).

Le deuxième chapitre se focalisera à la démonstration de l'efficacité des systèmes d'informations. Il reflètera les détails liés aux systèmes d'informations administratives et comptables et surtout entre les différentes responsables de l'entreprise.

# **CHAPITRE 1: L'EFFICACITE DES PROCEDURES COMPTABLES**

Pour parvenir à la diminution des anomalies significatives au niveau du service comptable comme les fraudes, les erreurs, les vols et les malversations, il s'avère nécessaire de mettre en place des procédures administratives et comptables très efficaces. Autrement dit, le respect des différentes procédures au niveau de chaque fonction réduit ces différentes anomalies.

Cette procédure s'avère être différente au niveau de la fonction de décision, de la fonction de comptabilisation, de la fonction de détention et de la fonction de contrôle. Et à l'intérieur de chaque fonction où il y a chaque procédure, il est donc logique de conduire l'étude par l'analyse détaillée des processus comptables actuels à travers les différents cycles d'activité.

## **Section 1: Au niveau de la fonction de décision**

La fonction de décision est principalement celle qui conduit à engager l'entreprise vis-à-vis de tiers à acheter ou de vendre. Il est donc logique de conduire l'étude par l'analyse détaillée des processus comptables actuels. La description se fera donc par cycle d'activité.

### **1-1- Cycle des achats**

Les approvisionnements et les charges sont constitués par tous les biens et services consommés par l'entité au cours de son activité. Ce cycle est donc décrit par les services suivants :

#### **1-1-1- Le service initiateur de la commande**

Le responsable d'approvisionnement de la société MIM, établit à partir de l'état des stocks et des prévisions de fabrication, une demande d'achat sur lequel il indique les quantités demandées, leurs prix, les modalités de paiement et de la livraison. Cette demande d'achat est transmise au PDG pour être approuvée par lui seul. Ensuite, le bon de commande est établi sur OPEN ERP et imprimé en quatre exemplaires pré-numérotés. Les quantités demandées, leurs prix, les modalités de paiement et de la livraison de chaque BC sont examinés par le RAF. Une fois autorisé, le responsable des achats envoie les commandes par téléphone.

Les deux premiers sont adressés au fournisseur, qui doit se servir de l'un des deux pour accuser réception de la commande. Le troisième, joint à la demande d'achat, fait l'objet d'un classement provisoire dans l'attente de l'accusé de réception du fournisseur.

Lorsque l'accusé de réception arrive dans l'entreprise, il est transmis au responsable d'approvisionnement qui compare les quantités reçues, le délai de livraison indiqué par le fournisseur et celui qui figure sur le bon de commande n°4. Puis, l'accusé de réception est envoyé au RAF. Ce dernier contrôle le prix porté sur l'accusé de réception à partir du BC n°4 scanné. L'accusé de réception est ainsi classé, par le responsable d'approvisionnement, par ordre alphabétique du nom du fournisseur avec l'exemplaire n°3 du bon de commande et la demande d'achat.

Parfois en cas de retard de livraison, le responsable des achats relance systématiquement par téléphones les fournisseurs, lorsque la date de livraison est dépassée.

### **1-1-2- La réception de la commande et la réception des factures**

Les marchandises reçues sont contrôlées, par rapport à l'exemplaire n°3 classé au sein du service achat et aussi par rapport à l'accusé de réception et au bon de livraison du fournisseur. Le contrôle se focalise sur les quantités, les prix, les modalités de paiement et de la livraison des marchandises reçues. Il doit recevoir la livraison des fournisseurs ; contrôler les articles en fonction des quantités et des qualités; apposer sur les factures ou sur le BL la mention « LIVRE » ; les codifier par des numéros et enfin mettre les marchandises le plus rapidement possibles à la disposition des services utilisateurs. Le responsable d'approvisionnement reçoit toujours la facture fournisseur. Dès sa réception, un contrôle est effectué par lui-même sur sa conformité avec le BC n°3. Un numéro d'ordre est apposé sur l'exemplaire n° 1 par le responsable des achats pour faciliter la gestion des stocks. La facture originale jointe avec le BC et le BL est classée et transmise au service comptable pour être comptabilisée, alors que les copies sont classées au service achat.

En cas de non-conformité des factures avec les BC, comme un décalage entre les montants à cause de l'absence des remises, le responsable des achats note ce décalage sur les BC. Avant sa comptabilisation, les factures doivent être contrôlées par le RAF. Le contrôle concerne la conformité des factures avec le BC, plus précisément l'exactitude des prix et des quantités. Si le contrôle du RAF est terminé, ce dernier appose sur la facture la mention «BON A PAYER».

### **1-1-3- La comptabilisation des factures d'achats, le règlement et le traitement des retours des marchandises**

Avant de comptabiliser les factures d'achats dans le logiciel SAGE 100 COMPTABILITE, le RAF établie sur Excel tous les listes de factures, leurs numéros, leurs dates, leurs modes de paiements, leurs fournisseurs, les montants de la TVA, les montants HT, les montants TTC afin de faciliter non seulement l'exportation des écritures comptables vers le logiciel comptable mais aussi de bien vérifier l'exactitude des montants de la TVA. Le service comptable tient un journal d'achats qui permet d'enregistrer dans l'ordre chronologique les factures d'achats. Chaque écriture dans SAGE 100 COMPTABILITE indique : la date de la facture ; le numéro de la facture ; l'objet de la facture ; le numéro du compte du fournisseur; le montant Hors Taxe, le montant de la TVA, le montant TTC et la ventilation de la charge par nature.

Les pièces comptabilisées comportent les numéros des comptes d'enregistrement. Les pièces sont ensuite classées provisoirement dans un classeur en attente de paiement. Elles sont archivées par ordre chronologique du plus récentes au plus anciennes et par type de journal dans des classeurs rangés à l'intérieur d'une armoire fermée à clef.

Seul le RAF prépare les chèques pour effectuer les décaissements de ces factures. Ces décaissements sont enregistrés dans Excel avec la date d'échéance, les références de la facture et le mode de règlement. Ainsi, l'original est immédiatement classé par ordre numérique. A la date d'échéance, le RAF prépare et envoi tous les chèques afin que le PDG approuve et signe les chèques de règlement pour les fournisseurs.

Lorsque les marchandises sont non conformes à la commande, le responsable des achats prévient immédiatement le fournisseur. Ainsi, le responsable des achats effectue un pointage de la nature et du montant des marchandises non conformes sur la facture. Ensuite, ce document est classé en attente d'une régularisation. Lorsque les factures d'avoir sont reçues, le RAF effectue un rapprochement entre les factures d'avoir et les factures d'origines, avant toute éventuelle régularisation.

Bref, tout bon de commande doit être approuvé par le PDG avant être intégré dans le système informatique. Le bon de commande porte un numéro, apposé automatiquement par le logiciel OPEN ERP, le premier bon de l'exercice porte le numéro 1 suivi des quatre chiffres de l'année, le deuxième le numéro 2 suivi des quatre chiffres de l'année, et ainsi de suite jusqu'à la fin de l'exercice.

## **1-2- Cycle des revenus**

Le cycle des revenus se rapporte aux chiffres d'affaires réalisés. L'assistante commerciale et le directeur commercial sont les intervenants principales qui s'occupent de toutes les commandes des clients au moyen du logiciel de la gestion des ventes OPEN ERP.

### **1-2-1- Traitement des commandes clients et des acomptes clients**

L'assistante commerciale reçoit toutes les commandes sur papier, par téléphone, par courriel venant de tous les clients dans le but d'établir un BC ou devis. Les BC déclenchent donc une planification d'activités, des bons de livraison, des ordres de production ou de préparation, des achats, etc.

Lorsque le client accepte toutes les conditions de vente qui lui sont proposées par l'assistante commerciale, non seulement, la commande de leurs produits sera donc confirmée et enregistrée dans le logiciel OPEN ERP, mais aussi cette commande fera l'objet d'un règlement d'un acompte de 50 % du montant de l'achat effectuer de la part du client pour en créer une facture d'acompte qui sera envoyée au service comptabilité pour être comptabilisée.

L'assistante commerciale établit un BC numéroté et daté du jour en six exemplaires ainsi que trois exemplaires de factures d'acomptes, sur lesquels sont notés tous les renseignements concernant les marchandises à livrer, les conditions de règlement et le fichier client permettant d'inscrire les informations relatives à ce type de partenaires externes à l'entreprise. Par ailleurs, il est important d'y trouver à la fois les coordonnées des clients mais également l'historique commercial pour assurer un suivi méthodique et efficace des relations commerciales.

Le BC n° 1 et la facture d'acompte n°3 sont envoyés au RAF pour qu'il enregistre la commande dans le compte client et le journal de vente. Puis, il les joint et les classe par ordres numériques Ensuite, le BC n°2 et la facture d'acompte n°2 restent chez l'assistante commerciale pour être joints et classés dans le registre des commandes. Le BC n° 4 est envoyé au responsable d'approvisionnement pour être transformé en bon de transfert et pour mettre à jour les fiches de stocks et le classe par ordre chronologique. Le BC n° 5 est envoyé au responsable de production pour être transformé en un ordre de fabrication. Après traitement, il avise l'assistant commercial pour que ce dernier avise le client. Le BC n°6 est envoyé au directeur commercial pour être approuvé, puis il le classe par ordre numérique des factures.

Les acomptes à la commande font l'objet d'un traitement à part. Ainsi, lorsque le bon de commande est confirmé, il est possible de générer une facture d'acompte. La facture d'acompte doit être datée et numérotée. La numérotation s'inscrit dans la même série chronologique que les autres factures, il n'y a pas de numérotation spécifique pour les acomptes. Donc, la facture définitive tient compte des différentes factures d'acomptes. Or, l'acompte, versé par le client, est enregistré après la confirmation de la commande.

Par ailleurs, s'il y a une annulation éventuelle des commandes de la part du client, l'annulation de commande se déroule en deux temps. D'abord, la suppression du BL client en préparation qui convient de supprimer l'ordre de préparation de la livraison client et l'ordre disparaît de la liste des BL à établir. Puis l'annulation de commande pour qu'elle revienne alors à l'état de devis

### **1-2-2- Traitement des livraisons clients, des factures et des avoirs clients**

Le BC n° 3 est transmis au responsable de la livraison qui inscrit les marchandises à livrer sur son planning de livraison. Ce responsable mentionne sur cet exemplaire avec un tampon la date d'expédition des marchandises. Le BC n°3 est retourné vers l'assistante commerciale et est joint avec la facture d'acompte n°1 pour être envoyés au client. La gestion et le suivi des factures clients sont effectués par l'assistante commerciale. Une facture doit être validée et comptabilisée par le service comptable. La facture possède un numéro unique. Par défaut, il est formé SAJ/ANNÉE/NUMÉRO À 5 CHIFFRES comme SAJ/20NN/00023.

Dès réception, les règlements clients sont transmis directement au service comptabilité, qui les enregistre sur le journal de banque et dans le compte clients. Tous les deux jours, des bordereaux de remise de chèques sont établis et déposés à la banque avec les chèques. L'assistante commerciale établit donc deux exemplaires de factures finales pour le solde de tous comptes. La facture finale n°1 est classée par ordre numérique. La deuxième est envoyée au RAF pour être comptabilisée dans le compte client et le journal de vente.

Lorsqu'il y a un retour de marchandises ou une erreur de facturation, l'assistante commerciale rectifie complètement ou partiellement une facture finale. Il est possible de générer un avoir et le rapprocher directement d'une facture depuis le formulaire de la facture.

### **1-2-3- Suivi des relations clients et gestion des relances clients**

Chaque fin de mois, le service comptable pointe les comptes clients. Tout client dont le règlement n'est pas intervenu à l'échéance fait l'objet d'une relance.

Il avise l'assistante commerciale d'établir deux exemplaires de lettre de relance. La première est envoyée au client et le deuxième est classé par ordre numérique. Le suivi et le recouvrement des créances sont assurés par le Directeur Commerciale, l'assistante commerciale et par le service comptabilité.

La création des lettres de relance incombe à l'assistante commerciale. Ainsi, il est important d'attribuer un nom explicite à la relance souhaitée et d'en décrire l'objet. Il convient de configurer ensuite les niveaux de relance. Chaque niveau de relance possède un ordre de traitement en fonction du délai à courir à partir de la date d'échéance de la facture exprimé en jours ou en mois. Les relances sont envoyées par courriel aux clients. La confirmation de l'envoi du courriel peut être demandée. Le courriel peut aussi être traduit automatiquement dans la langue du client.

### **1-3- Cycle paie et cycle personnel**

L'efficacité des étapes du processus cycle paie et personnel de la société MIM est résumé en trois rubriques ; le recrutement et la gestion du temps ; la gestion, la demande et le suivi des congés et la préparation de la fiche et des salaires.

#### **1-3-1- Le recrutement et la gestion du temps**

La société MIM ne possède pas un département Ressources Humaines qui s'occupe particulièrement des embauches des employés. Par ailleurs, c'est le RAF qui remplit ces fonctions. Par ailleurs, toutes décisions d'embauche relève unilatéralement du PDG, lui seul est le dernier à décider si l'embauche ou le recrutement d'un employé semble nécessaire ou non.

La société MIM possède un pointeur électronique informatisé et sophistiqué, avec une feuille de temps et un serveur, pour pointer les heures de travail journalières. Chaque employé a sa propre feuille de temps. Ce dernier, portant les coordonnées de chaque employé, est simplement glissé sur ce pointeur lors de leur arrivée et en fin de journée.

La feuille de temps permet de pointer les heures de travail journalières. Ce pointage est fait par chaque salarié à leur arrivée et en fin de journée. Si le pointage de fin de journée a été oublié par un salarié, dans ce cas l'application lui proposera de saisir manuellement l'heure de départ de la veille. Ainsi, les heures de présences sont automatiquement calculées.

Les feuilles de présence sont vérifiées puis approuvées par le RAF car elles serviront à établir les bulletins de paie. Le nombre d'heures quotidiennes effectuées par employé s'affiche dans cet état.

### **1-3-2- Gestion, demande et suivi des congés**

Les demandes de congés sont faites par l'employé sur le pointeur électronique puis validées par le RAF. Une fois validées, elles apparaissent automatiquement dans l'agenda de l'employé.

L'employé doit décrire la raison de son congé et le type de congé. Les dates de début et de fin doivent être renseignées sachant que le nombre de jours se calcule immédiatement. Il est possible d'indiquer la raison de cette demande de congé. Une fois le formulaire rempli, il est confirmé pour être soumis à la validation du RAF. Si le salarié ne bénéficie pas du nombre de jours de congés demandés, il ne peut pas confirmer sa demande. Ainsi, à partir de la fiche salarié ou de l'agenda des demandes de congés, le RAF approuve ou refuse la demande de congés du salarié. Le RAF suit les demandes de congés émanant des employés sur le pointeur électronique. La liste des employés ayant faits une demande de congés s'affiche et il contrôle les demandes puis les approuve ou les refuse.

### **1-3-3- La préparation de la fiche et des salaires**

Le paiement des salaires est réglé précisément tous les fin du mois. Le paiement des salaires est aussi réglé soit en espèce, soit par virement bancaire selon le choix du salarié. Ainsi, le RAF établit sur Excel la fiche de paie de chaque employé en deux exemplaires. L'un sera classé et archivé en cas de réclamation du salarié et l'autre sera délivré à l'employé lors des paiements des salaires.

Les salaires doivent être approuvés par le PDG avant que les montants ne soient virés aux comptes des salariés si le paiement de son salaire s'effectue par virement bancaire.

Bref, la fonction de décision tient donc une place importante dans le cycle d'activité de l'entreprise sans oublier la fonction de comptabilisation.

## **Section 2: Au niveau de la fonction comptabilisation**

Cette section concerne donc le système comptable. La société MIM utilise des systèmes et procédures comptables très simplifiés pour traiter les flux et les informations financières.

En général, une facture d'achat est, avant d'être comptabilisée, comparée au bon de commande approuvée par le responsable d'approvisionnement et au bon de réception visé par lui-même. Le BC est informatisé par le responsable d'achat et approuvé par le PDG. Le bon de réception est annoté par le lui-même après comparaison avec le bon de commande. Il comptabilise toutes les factures émises et vérifie la séquence numérique des bons d'expédition qu'il a reçus.

### **2-1- Enregistrement des écritures de base et vérification des mouvements**

Toutes les factures d'achats et de ventes, les notes de frais, les différents frais d'importation des matières premières pour la fabrication des menuiseries PVC en Chine, les différents virements, les encaissements, les décaissements, font l'objet d'un enregistrement et de comptabilisation de la part du RAF. Il est le seul autorisé à comptabiliser.

Toutes les différentes factures, venant des autres services ou responsables, seront envoyées au RAF. Il enregistre ces factures et les numérote dans Excel, avant toute comptabilisation dans le logiciel SAGE, en séquence numérique croissante. Il rapproche ensuite le bon de commande et le bon de réception avec les factures originales dans le cas d'un achat ou d'une vente. Il effectue ensuite des contrôles arithmétiques sur les montants inscrits sur les factures, puis, la comparaison globale des données. Il compare le bon de commande, le bon de réception et la facture avant de procéder au paiement. Le RAF effectue un contrôle simple des documents avant leur enregistrement comme la vérification des additions, des multiplications, des montants HT ; des montants TTC et du taux de TVA. Les opérations ne doivent être comptabilisées que si elles ont été contrôlées. Il effectue quotidiennement les versements des chiffres d'affaires en les confiant au coursier.

Il classe les factures à payer par date d'exigibilité pour les paiements de différentes factures. Le service comptable vérifie la concordance entre le bon de commande annoté et la facture fournisseur. En cas d'écart, le service comptable contacte le service achat qui règle le différend avec le fournisseur. Le service comptable saisit le journal des achats. Le journal des achats met à jour la comptabilité générale et déclenche d'édition d'un chèque.

Lors de la création d'un chèque pour les paiements de la facture, les factures et les bon de réception sont rapprochés avant tous les règlements y afférents.

Le RAF effectue toujours la vérification des mouvements des soldes débiteurs ou mouvements des soldes créditeurs. Après saisie de toutes les factures, il effectue l'importation des écritures dans SAGE COMPTABILITE vers Excel pour effectuer les additions des soldes et l'exactitude des soldes. S'il y a des erreurs, il consulte les pièces justificatives relatives à l'écriture erronée.

## **2-2- Etablissement des journaux, des balances des comptes et des états financiers**

Le RAF crée un fichier comptable dans SAGE COMPTABILITE où il établit quatre types de journaux dans le logiciel sage pour sauvegarder la qualité de l'information financière. Autrement dit, le journal achat local et achat étranger, le journal vente, le journal caisse, le journal banque. Ensuite, il les établit dans SAGE afin d'apparaître toutes les balances des comptes qui sont sauvegardées dans un fichier très protégé.

Les états financiers sont établis après 15 jours fins du mois. Le RAF établie les états financiers, puis le PDG fait appel au Cabinet d'audit MAZARS FIVOARANA pour qu'il effectue des travaux de vérification sur les états financiers établis par le RAF.

## **2-3- Etablissement des déclarations fiscales et sociales**

Afin de faire apparaître tous les montants de la TVA déductible, du montant de la TVA collectées et d'établir le bordereau de déclaration mensuelle ou trimestrielle de la TVA, le RAF établit sur Excel, d'une part, en neuf colonnes la liste de toutes les factures de ventes qu'il a reçu depuis les autres responsables, où il y a le NIF, le nom ou la raison sociale du fournisseur, la date de la facture, l'objet de la facture, le numéro de la facture, le montant HT, le montant TTC et le montant de la TVA ; et d'autre part, en six colonnes la liste de toutes les factures d'achats obtenus de ces différents responsable où il y a le numéro de la facture, la date de la facture, l'objet de la facture, le montant HT, le montant TTC et le montant de la TVA. Il effectue ensuite la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible pour obtenir le montant du TVA à verser à l'état. Par ailleurs, concernant les déclarations sociales, toujours sur Excel, il inclut seulement dans la fiche de paie du personnel, le montant de l'IRSA, les cotisations sociales à verser à la CNAPS et l'OSTIE. Il calcul dans Excel la somme de toutes les cotisations sociales et fiscales et puis établit aussi un bordereau pour la déclaration de cotisations sociales et fiscales.

En effet, la fiche de paie comprend six colonnes avec les rubriques comme le salaire de base, le droit de congé, le salaire brut, le revenu imposable, le revenu net imposable, l'IRSA brut, l'IRSA net, les avances sur salaires et les avances spéciales, le nombre, le taux, l'intermédiaire, les gains et les retenues.

### **Section 3: Au niveau de la fonction de détention**

Cette fonction de détention de stocks est exercée par le responsable approvisionnement alors que celle de trésorerie est exercée par le RAF. L'une des efficacités de cette fonction est l'existence d'une procédure bien définie en termes de suivi de stock et de trésorerie.

#### **3-1- Cycle stock**

Comme déjà annoncé auparavant, le responsable d'approvisionnement assume aussi les fonctions du responsable de stocks.

##### **3-1-1- Réception et stockage des marchandises et des produits finis**

Le responsable stock dispose d'un compte particulier dans le logiciel Open ERP grâce auquel il a connaissance des commandes approuvées et passées aux fournisseurs, mais sans avoir la possibilité de modifier le contenu de ces bons de commandes. Donc, lors de la réception des marchandises, il annote seulement sur le bon de commande les mentions « marchandises reçues en bon état » ou « vitre abimé » par exemple.

Après la réception des marchandises, ces dernières sont acheminées vers l'entrepôt. Seuls le responsable de stock, le responsable de production et le RAF peuvent y accéder lors du contrôle des stocks, Le responsable de stock compare les quantités recensées dans le bon de commande des marchandises avec le BL et les factures fournisseurs lors de l'entreposage des marchandises dans l'entrepôt. Après, il envoie une copie de ces factures au RAF afin que ce dernier effectue des régularisations ou des constatations ou des annulations des stocks.

Lorsque la fabrication des produits est terminée, le chef d'atelier informe d'abord le responsable de production pour qu'il vérifie la qualité des produits en fonction des demandes des clients, et puis le responsable de livraison pour qu'il ouvre le magasin de stockage pour stocker les produits finis avec la mention « fabrication terminée » sur l'exemplaire de bon de commande du client.

### **3-1-2- Comptabilisation**

Lorsque les annotations ci-dessus sont effectuées par le responsable de stock, le service comptable mouvemente l'inventaire permanent des stocks. Il compare le bon de commande annoté avec la facture fournisseur. Le RAF utilise la méthode de valorisation des stocks par la méthode des CUMP.

### **3-1-3- Contrôle des stocks**

Le contrôle des stocks des matières premières est effectué en comptant le nombre total des matières premières présentes dans l'entrepôt et en confrontant ce nombre aux quantités totales figurant en inventaire permanent.

## **3-2- Cycle trésorerie**

Le cycle trésorerie concerne particulièrement la caisse et la banque. Ainsi, les recettes obtenues lors de la vente sont collectées et encaissées dans un coffre fermé à clé au sein de l'assistante commerciale. La caisse principale est gérée et est tenue par le RAF.

### **3-2-1- Encaissements**

A chaque fin de la journée, l'assistante commerciale clôture les caisses et le lendemain, elle verse toutes les recettes obtenues au sein du RAF.

Au niveau de l'assistante commerciale, elle établit, sur Excel, un bordereau de versement qui liste toutes les recettes collectées avec les numéros des pièces justificatives correspondantes. Ensuite, elle effectue le comptage de caisse, puis, elle prépare un bon de versement dans lequel les recettes sont établies. Le bon de versement est un document de passation pour l'assistante commerciale qui retrace les montants à verser avec les numéros des reçus, la date du jour et doit contenir les signatures du RAF et de l'assistante commerciale. Tous les documents sont signés par l'assistante commerciale.

Les recettes et le bon de versement sont envoyés au RAF. Il procède à la vérification des montants et effectue un rapprochement entre le bon de versement et les montants reçus. Si le compte est bon, il signe le bon de versement. Puis, il enregistre les recettes dans journal de caisse tenu dans le logiciel SAGE COMPTABILITE.

Concernant le versement des recettes à la banque, le RAF veille à ce que les formulaires de chèques vierges soient enfermés dans un coffre fermé à clé.

De même, les espèces sont rangées quotidiennement dans le coffre. Le RAF prépare les bordereaux de versement des espèces et des chèques. Les bordereaux sont ensuite vérifiés et signés par le PDG. Le coursier se charge de les verser à la banque. Du retour à la banque, le RAF enregistre dans le logiciel SAGE les virements effectués.

### **3-2-2- Décaissements**

Le RAF établit un bon de caisse et de dépenses. Les décaissements doivent être enregistrés sur ce bon de caisse et de dépenses. Ce dernier est un imprimé établis sur Excel. Il est rempli par le demandeur ou le bénéficiaire puis vérifié par le RAF. Seule la signature du PDG est valable pour pouvoir procéder au décaissement des sommes demandées. A la réception des pièces justificatives, des rendus d'argent peuvent exister car le montant demandé est fixé approximativement en fonction des renseignements obtenus. Le RAF vérifie le montant des pièces justificatives par rapport au bon de caisse et de dépenses établit initialement et établit un bon de caisse et de recettes pour encaisser les rendus. Ce dernier doit être signé par le demandeur.

Concernant le contrôle de la caisse, après vérification, le solde comptable de la caisse doit correspondre au solde physique des espèces détenues. Les contrôles périodiques de caisse permettent de s'assurer de cette exactitude. Lors de ces contrôles, les espèces détenues dans la caisse sont comptées et un procès-verbal de comptage de caisse est établi. Le PV de comptage comprend le comptage et le rapprochement du solde théorique de la caisse et du solde réel de la caisse. Une copie du PV de comptage de caisse est envoyée au PDG.

Lors de l'émission d'un chèque, le nom du bénéficiaire doit être rempli. Le chèque doit être vérifié et signé par le PDG avant son émission. Lors de la réception du chèque, l'émetteur doit exiger du bénéficiaire un reçu de paiement, si non ce dernier doit faire une photocopie du chèque comportant la date de réception, le nom du réceptionnaire, le montant reçu en chiffre et en lettre et la signature du réceptionnaire.

Après avoir exposé l'efficacité des procédures administratives et comptables au niveau des différents cycles d'activités, la rédaction du mémoire se poursuit par la démonstration de l'efficacité de ses systèmes d'informations administratif et comptable.

## **CHAPITRE 2: L'EFFICACITE DES SYSTEMES D'INFORMATIONS**

Les systèmes d'informations et de communications sont articulés autour de ces activités de contrôle interne. Ils permettent au personnel de recueillir et échanger les informations financières nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations.

Les systèmes d'informations jouent donc un rôle très propice quel que soit le type d'entreprise. Pour la société MIM, ces systèmes comprennent les ordinateurs et les réseaux de communication électroniques, ainsi que les paramètres et les données informatiques stockées, traitées, récupérées ou transmises par eux en vue de leur fonctionnement, de leur utilisation, de leur protection et de leur maintenance. Tous ceux-ci peuvent caractérisés la fiabilité des informations financières. La plupart des sociétés disposent des systèmes informatisés pour gérer la qualité de l'information financière et de rendre fiable cette information financière.

Bref, l'efficacité des systèmes d'informations comptables dépend toujours de la fiabilité des informations financières et du système de traitement de cette information.

### **Section 1: Efficacité des systèmes d'informations administratives**

L'accès à Open ERP de tous les utilisateurs à savoir le PDG, le directeur commercial, l'assistante commerciale, le responsable d'approvisionnement et de stocks et le RAF se fait par l'interface Web en lançant le navigateur internet.

Une fois dans le navigateur, il faut saisir l'adresse IP ou le nom du serveur sur lequel se trouve l'application. Chaque utilisateur possède son propre compte Open ERP incluant le nom d'utilisateur, le mot de passe et les bases de données à traiter ou vérifier. Autrement dit, des identifiants de connexion sont donnés à chaque utilisateur par l'informaticien.

Seul, les informaticiens, en tant qu'administrateur de la base de données, possèdent tous les droits, et accèdent à tous les modules de l'application du logiciel.

L'un des points importants de la création des identifiant de chacun est la gestion des droits d'accès aux informations. La majorité des utilisateurs n'a besoin que de certaines informations de la base de données et n'est amenée à en modifier qu'une petite partie. De ce fait, chaque utilisateur a accès à certains modules et dispose de droits comme la lecture, l'écriture et la modification sur les données et les éléments.

Par ailleurs, la GED dans ce logiciel donne accès à tous les fichiers attachés à chaque enregistrement. Elle permet d'y stocker tous les documents numériques comme les courriels, les pièces jointes liées au bon de commande, au bon de livraison, au facture client et tout autre document ou pièces justificatives numériques. Depuis cette vue, il est possible de rechercher des documents.

La société possède un ordinateur en tant que serveur principal muni du logiciel Open ERP qui permet au PDG de suivre et d'approuver les commandes sur achat et sur vente effectuées par tous les responsables, au directeur commercial de suivre les commandes des clients et d'approuver les commandes sur ventes déclenchées par l'assistante commerciale et enfin au RAF de suivre toutes les règlements et le suivi des comptes tiers.

### **1-1- Au niveau des achats**

La plupart des opérations d'achat sont généralement effectuées par le responsable d'approvisionnement et du stock au moyen du logiciel Open ERP et sur Excel.

Ce responsable assure l'achat étranger des matières premières principales PVC en Chine et l'achat local des diverses matières premières complémentaires pour la fabrication des menuiseries en PVC (les vitres, les vis, les césures, les peintures à l'huile, etc.).

La gestion des commandes et des stocks de ces divers produits est effectuée sur Excel et traitée sur Open ERP. Les données sont imprimées et envoyées dans le flash disque du RAF, notamment le BC et les états de stocks, pour qu'il puisse être au courant de toutes commandes émises ainsi que le rythme de consommation et les stocks restants auprès de l'entrepôt.

### **1-2- Au niveau des ventes**

L'assistante commerciale et le directeur commercial utilisent le logiciel Open ERP pour faciliter l'établissement ou le traitement des factures clients à partir des commandes par téléphone et par courrier. L'utilisation de ce logiciel présente beaucoup d'avantages. En effet, le comptable récupère les données commerciales auprès de l'assistante commerciale et le directeur commercial.

Ces divers systèmes alimentent la base de données comptable, ils sont interdépendants et indissociables. De ce fait, la fiabilité des informations financières ne repose pas seulement sur l'efficacité des systèmes d'informations administratives mais aussi sur les systèmes d'informations comptables.

## **Section 2: Efficacité des systèmes d'informations comptables**

Si l'utilisateur détient le rôle de directeur commercial, il peut valider les factures alors que l'assistante commerciale s'attache à faire une demande de création de facture sans pouvoir la valider. Ainsi, l'interface du directeur commercial n'est donc pas tout à fait la même que celle de l'assistante commerciale. De plus, un module commun ne leur donne pas forcément les mêmes droits d'accès et de contrôle sur les données.

D'abord, l'assistante commerciale a en charge les bons de commandes des clients, le suivi des livraisons sortantes jusqu'à l'établissement de la facture. Il veillera à la mise à jour du fichier clients.

Puis, le responsable d'achats et de stocks a en charge les bons de commandes auprès des fournisseurs, le suivi des livraisons entrantes jusqu'à l'établissement de la facturation. Il veillera à la mise à jour du fichier fournisseurs.

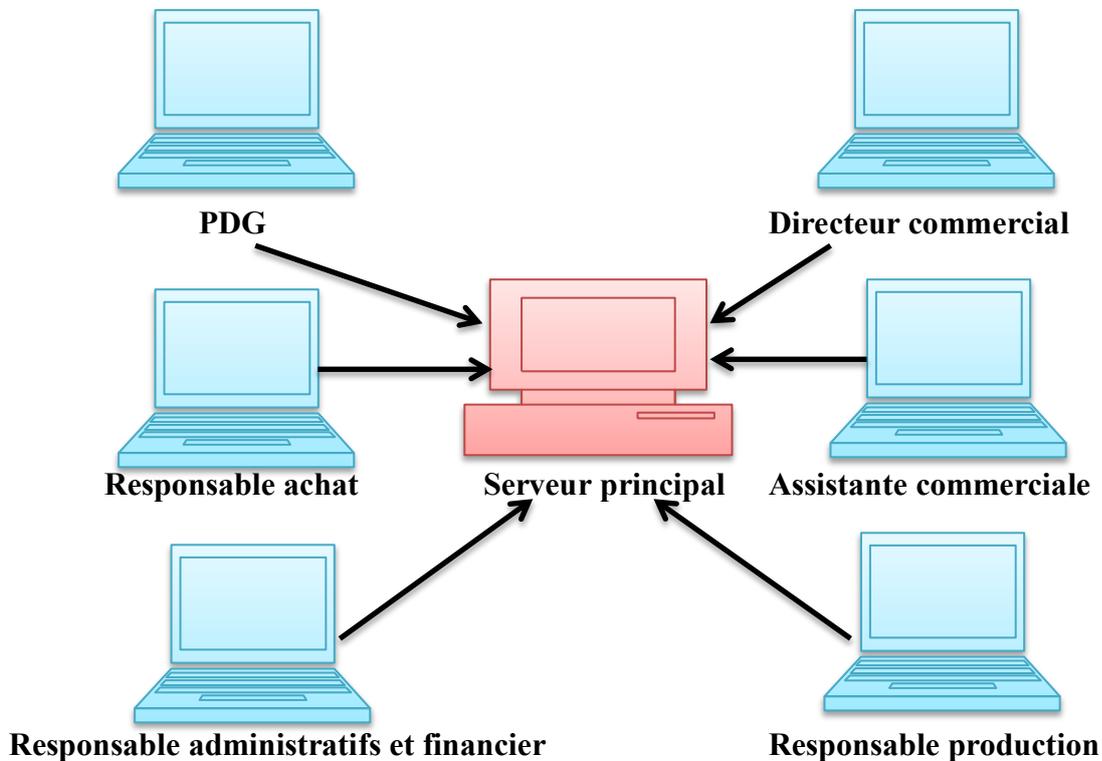
Enfin, toutes ces informations financières conçues par le directeur commercial, l'assistante commerciale et le responsable d'achat sont exportées par eux-mêmes vers Excel et puis sont envoyées vers le serveur applicatif principal pour que Le RAF ait en charge le suivi des deux autres rôles, de la comptabilité ainsi que la validation de la facturation. Il assure la gestion des règlements et le suivi des comptes de tiers. Des fois, lorsque le serveur principal n'est pas accessible, il récupère directement tous ces bases de données comptables auprès de chaque responsable afin d'effectuer les enregistrements comptables. En effet, le RAF n'effectue pas des traitements comptables dans le logiciel Open ERP même s'il possède un identifiant permettant l'accès des informations.

Le RAF utilise des matériels informatiques et des logiciels comme l'Excel et le logiciel SAGE COMPTABILITE permettant d'enregistrer les écritures comptables dans les journaux correspondants et de produire automatiquement la balance, le grand livre et divers états de synthèse pour le traitement des données et des informations financières. L'Excel est plus utilisé dans le traitement de salaire et de la fiche de paie, le calcul des amortissements, le montage des budgets et d'autres rapports périodiques.

Par ailleurs, le système d'information comptable est dépendant des autres systèmes tels que le système d'information commerciale qui lui transmet les informations sur les commandes, les factures d'acomptes.

Pour atteindre l'objectif de contrôle interne en matière de fiabilité d'informations, le système d'information comptable doit être adéquat avec les autres systèmes d'informations.

**Figure n°2** : Représentation des systèmes d'informations



**Source** : Auteur, 2016

D'après cette figure, il y a donc, l'automatisation des transferts des données fait que, désormais, non seulement les données ne sont saisies qu'une seule fois, mais que leur basculement progressif dans l'ensemble des systèmes d'information de l'entreprise se fait en fonction de procédures elles-mêmes informatisées. Ainsi, le commercial saisit directement sur le logiciel Open ERP les détails d'une commande client. Cette dernière est envoyée, par le biais du serveur principal muni d'un réseau Intranet sécurisé où le directeur commercial valide la commande. La commande lance alors les ordres de production ou d'acheminement qui, eux-mêmes, déclenchent la mise à jour des inventaires permanents des stocks et en-cours. La validation de l'expédition par la saisie du code barre, déclenche l'émission de la facture et l'enregistrement comptable des opérations.

Suite à la présentation de ces différents résultats démontrés auparavant, le dernier chapitre qui va suivre va se focaliser sur l'appréciation du contrôle interne à travers ses résultats au moyen des QCI et du DCD.

## **CHAPITRE 3: APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE PAR LES QCI ET PAR LE DCD**

Il s'avère important d'évaluer, d'apprécier et évoquer les faiblesses et les forces découlant des cycles d'activités et des systèmes d'informations qui ont été précédemment évoquées. Pour cette évaluation, les deux outils à savoir le QCI et le DCD ont été utilisés. Ce dernier chapitre évoquera les réponses des QCI obtenues et l'analyse du DCD à l'aide d'entretiens avec le personnel de l'entreprise et sera constitué par deux sections distinctes dont la première traitera les résultats du QCI et du DCD au niveau des cycles d'activités tandis que la seconde exposera seulement les résultats du QCI au niveau des systèmes d'informations.

### **Section 1: Résultats du QCI au niveau des cycles d'activités**

Grace à l'usage du QCI et du DCD, des résultats ont été recueillis. Ces derniers correspondent à des faiblesses, à leurs impacts probables, à leurs influences sur les deux hypothèses. Aussi, la première sous-section concernera les résultats issus du QCI et la deuxième ceux du DCD.

#### **1-1- Résultats du QCI**

Le QCI a détecté, pour les différents cycles d'activités exposés auparavant, l'inexistence d'un manuel de procédure administrative et comptable. Cela engendre non seulement l'incohérence des procédures administratives et comptables mais aussi le cumul des fonctions et des responsabilités face à la performance de chaque responsable et aussi le désordre dans le système comptable. En outre, elle entraîne des problèmes se rattachant aux liaisons hiérarchiques puisque le subordonné n'est pas en mesure d'exécuter les ordres. De plus, le personnel tentera de se conformer aux directives émanant du responsable hiérarchique le plus supérieur au fur et à mesure qu'il exécute plusieurs tâches et directives. Cet état de lieu infirme la première l'hypothèse car l'inexistence du manuel de procédures administratives et comptables écrit et formel ne diminuera jamais les risques, les erreurs et les fraudes.

## **1-2- Résultats du DCD**

La description narrative à moyen du DCD a permis de constater l'inexistence d'une fonction de contrôle au niveau de tous les responsables de la société MIM surtout au sein du service comptabilité de la société. Ainsi, les fraudes et les risques ne seront jamais détectés à temps.

Le risque est de laisser le directeur commercial a encaissé les montants de ventes des clients qui effectuent des commandes auprès de lui.

## **Section 2: Résultats du QCI au niveau du système d'information**

Basés seulement sur l'utilisation du QCI, comme il a été prévu dans la méthodologie, des résultats concernant la fiabilité des informations financières au niveau du système d'information ont été obtenus. Ils évoquent les forces du système d'information quant à la fiabilité des informations financières de la société qui ont des effets positifs sur la seconde hypothèse. De ce fait, la sous-section suivante présentera les résultats issus du QCI.

L'usage du QCI a pas de démontrer l'appréciation des forces du système d'information administrative et comptable de la société MIM. Le système appliqué par la société est adaptée à ses activités quant à l'existence du serveur principal reliant tous les responsables lors de la transmission des informations financières. De plus, tous les informations sont exemptes d'erreurs et arrivent très rapidement au niveau de chaque responsable surtout au niveau de la fonction comptabilisation. Bref, les informations sont faciles à transmettre, disponibles et compréhensibles par tous grâce à ce serveur principal.

Bref, cette deuxième partie s'est focalisée sur la mise en exergue des nombreux résultats grâce aux descentes sur terrain. Grâce à la démarche méthodologique suivie durant l'élaboration de ce mémoire, cette partie transitoire a permis brièvement la description non seulement des procédures administratives et comptables à travers des différents cycles d'activités de cette société mais aussi la description d'efficacité de son système d'information administrative et comptable. La collecte des données relatives à ces cycles et à ces systèmes d'informations est effectuée par divers outils comme l'entretien, le questionnaire de contrôle interne avec les différents responsables sans oublier le Diagramme de Circulation des Documents ou DCD. L'évaluation de ces résultats interviendra au niveau de la troisième partie dédiée aux discussions et recommandations qui vont suivre.

## **PARTIE 3: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

La connaissance de l'organisation, des méthodes et des procédures de chacune des activités de la société MIM amène à des critiques. Cette partie mettra en exergue les points forts et les points faibles du système de contrôle interne de la société à travers l'analyse des procédures et des systèmes d'informations comptables et administratives.

Bref, l'objectif est de faire une analyse approfondie de tous les cycles d'activités et des systèmes d'informations afin de desceller les principaux fondements c'est-à-dire les sources des problèmes.

En matière de contrôle interne, l'objectif est, d'abord, de comprendre le système d'information et vérifier si l'adéquation des différentes procédures est appliquée et ensuite d'évaluer ce système et ses procédures.

Une évaluation préliminaire, équivalent à la démarche de discussion, concerne la mise en exergue des forces et faiblesses des cycles analysés mais aussi le test de conformité et de permanence. Par ailleurs, l'évaluation définitive, a trait à la présentation de la synthèse d'un cycle et des recommandations y afférentes.

Cette partie se penche à une exhibition de l'évaluation préliminaire et de l'évaluation définitive du contrôle interne pour les cycles d'activités précités et aussi des systèmes d'informations comptables et administratives.

Cette partie comprendra deux chapitres : le premier abordera les discussions et le second proposera les recommandations.

Le chapitre « Discussions » comprendra deux sections relatives aux cycles d'activités et aux systèmes d'informations comptables et administratives. Le chapitre « Recommandations » est composé de deux sections : la solution au niveau des procédures administratives et comptables et la solution au niveau du système d'informations administratives et comptables.

## CHAPITRE 1: DISCUSSIONS

Pour ce faire, deux sections composeront ce chapitre : d'abord, la première section sera consacrée à l'évaluation des procédures comptables et ensuite la deuxième section à l'évaluation des systèmes d'informations.

En effet, toutes les sous-sections évoqueront d'une part l'appréciation des points forts théoriques et d'autre part celle des points faibles.

### Section 1: Evaluation des procédures comptables

Les procédures administratives et comptables de la société MIM présentent à la fois des forces et des faiblesses au niveau des différents cycles d'activités recouvrant leurs activités courantes.

#### 1-1- Les points forts

Les points forts sont les points positifs appréciés au niveau du contrôle interne comptable et financier qui méritent d'être maintenus ou renforcés à travers les cycles d'activités ci-après.

##### 1-1-1- Cycle achat et cycle vente

D'abord, un BC est établi à chaque demande d'achats. Toute commande émise doit être approuvée et autorisée par le PDG. L'existence de cette procédure réduit les risques de vol et de détournement et aussi une tentative d'effectuer des achats fictifs. De plus, avant toute passation de commande, une consultation de prix est effectuée par le RAF et le responsable des achats auprès du fournisseur afin d'assurer l'exactitude des BC. Par ailleurs, l'entretien avec plusieurs fournisseurs offre une opportunité pour de choisir les meilleurs fournisseurs locaux.

Les efficacités des procédures d'achats sont matérialisées par les contrôles suivants sont: d'une part le contrôle quantitatif et qualitatif de la livraison ; et d'autre part la vérification de la conformité de la facture avec le BC et le BL.

Concernant le cycle revenu, les points forts sont l'efficacité de la méthode de récapitulation avant la facturation ainsi que la technique de paiement d'acompte dès le déclenchement de la commande.

De plus, le versement des acomptes effectués par les clients facilite le paiement du reste des créances clients et surtout le suivi de leurs créances en cas d'insolvabilité.

L'utilisation de la fiche dans le logiciel Open ERP facilite la récupération des données de base nécessaire à l'établissement de la facture et de l'établissement des factures clients proprement dit, donc c'est aussi un outil de contrôle pour vérifier le détail de la facture. Il contribue à cet effet, à la fiabilité des informations comptables et financières.

Par ailleurs, avant la facturation, toutes les factures établies par l'assistante commerciale sont approuvées par le directeur commercial pour assurer sa fiabilité, son exhaustivité et son authenticité, Bref, cette méthode mérite d'être améliorée et renforcée pour éviter les ventes fictives.

Dès que le client effectue des commandes par téléphone ou par courrier ou encore par l'intermédiaire des commerciaux de terrain, il est obligé de payer une avance sur commande pour matérialiser les factures d'acomptes. Il avance donc déjà la moitié du montant de la facture. Le versement d'un acompte réduit non seulement, les risques d'insolvabilité ou de non-paiement, mais aussi, allège les créances de la société envers les clients. Cette procédure est donc très efficace et mérite d'être maintenue afin de ne pas alourdir toutes les procédures de relance des créances insolvables.

### **1-1-2- Cycle paie et cycle personnel**

Les points forts au niveau de ce présent cycle découlent essentiellement du statut même de la société qui lui offre une opportunité considérable par rapport aux autres entités.

Tout le personnel bénéficie une cantine personnelle ou une indemnité de repas incorporée à leur fiche de paie à chaque fin de mois afin d'alléger les dépenses du personnel et de les motiver dans l'accomplissement de leurs tâches. Le montant de cette indemnité s'élève à 2.000 Ariary pour chaque personnel de la société.

Par ailleurs, la procédure d'embauche est suffisante et efficace pour recruter un personnel compétent et correspondant au besoin à savoir : d'abord la pré-sélection des dossiers qui permet d'éliminer les candidats qui ne correspondent au profil exigés en terme de conditions diplômes ou des expériences ; ensuite le test pratique, une dernière étape permettant de confirmer si les informations évoquées par l'individu sont correctes et de vérifier ses compétences réelles.

Bref, des différentes et variété de primes et d'autres avantages à tous les personnels permettent de motiver ces personnels dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. De plus, tout personnel a le droit de faire une demande d'avance sur son salaire mensuel. Enfin, le RAF fixe toujours que tous les salaires soient payés un ou deux jours avant la fin du mois afin de bien motiver toujours les personnels.

### **1-1-3- Cycle trésorerie et stock**

Un inventaire physique de la caisse est effectué par le RAF à chaque fin de semaine. Un procès-verbal d'inventaire est établi. Ce dernier et l'inventaire de la caisse sont envoyés au PDG pour qu'il puisse être au courant aussi des disponibilités en stock et en caisse. Cette procédure permet au PDG de connaître périodiquement la situation de caisse ce qui facilite l'exercice du contrôle. En plus, toutes les recettes sont versées à la banque pour s'assurer de l'exhaustivité des encaissements. L'existence d'un bon de versement des recettes entre le RAF et l'assistante commerciale permet d'éviter tout risque d'irresponsabilité.

A chaque engagement de dépenses ou décaissement de fonds, un bon de caisse et de dépense est établi par le RAF. L'utilisation de ce document dans le processus de décaissement permet au RAF de contrôler toutes les dépenses courantes au niveau de la société. Donc, il devrait être toujours amélioré pour être efficace.

### **1-2- Les points faibles**

Les entretiens avec les personnels et le QCI ont permis de détecter des défaillances par l'inexistence d'un manuel de procédure comptable, par l'absence d'une activité de contrôle, de méthodes et d'organisation comptable et de plus l'inexistence d'un responsable de ressources humaines.

#### **1-2-1- L'inexistence d'un manuel de procédure comptable**

La plupart des problèmes détectés au niveau de la procédure comptable provient de l'absence d'un manuel de procédure et de la lourdeur de la procédure en place.

La société MIM ne dispose pas d'un manuel de procédure comptable écrit et formel décrivant : l'organisation générale et l'organisation comptable ; le contenu des comptes et le guide des imputations comptables ; les procédures de collecte, de saisie, de traitement et de contrôle des informations ; l'organisation des travaux d'élaboration et de présentation des états financiers ; et les supports comptables.

La procédure comptable actuelle est verbale émanant par une note du RAF et ne vise que le fonctionnement quotidien des activités sans tenir compte de la notion de contrôle interne. La manière de traiter les opérations dépend le plus souvent du style, de l'expression personnelle déjà acquise mais aussi de la culture des opérationnels. L'absence d'un tel outil de référence se traduit par une perte de temps considérable notamment lors de la passation des services ou lors de la phase d'intérim, pour la réalisation de travail du Cabinet d'audit MAZARS FIVOARANA. De plus cette situation rend difficile la formation d'un individu nouvellement recruté ou affecté à un poste de travail. En plus, toutes les instructions et règles nécessaires pour la réalisation des activités sont communiquées verbalement entre les employés. Ceux qui entraînent des risques de déformation des informations jusqu'à sa destination finale. Ainsi, des risques en découleront comme : non maîtrise des opérations ; mauvaise coordination des tâches ; mauvaise organisation ; malversations et fraudes ; non fiabilité de l'information ; non maîtrise de la gestion des achats et de la trésorerie ; inexistence d'un référentiel pour les missions d'audit et la lourdeur des formalités et les procédures en place. Non seulement il n'y a pas de manuel de procédure mais la procédure en place présente beaucoup de formalités qui alourdissent la procédure.

### **1-2-2- L'absence d'une activité de contrôle de méthodes et d'organisation comptable**

La vérification, effectuée par le RAF, des données retirées à partir du logiciel Open ERP vers SAGE COMPTABILITE, n'est pas matérialisée sur la facture et en cas d'erreur, des corrections apportées s'effectuent. Les méthodes et les organisations comptables sont des éléments très importants au niveau du système de contrôle interne.

Le principe de la comptabilité exige que : la comptabilité doit se faire au jour le jour. Par contre, alors que celle de la société MIM s'effectue à la fin du mois, ce qui présente des risques d'erreur sous la pression, de non fiabilité des informations comptables, et de perte de pièces justificatives par faute d'archivage.

### **1-2-3- L'inexistence d'un responsable de ressources humaines**

Un responsable de ressources humaines n'existe pas au sein de la société. C'est l'une de ces faiblesses au niveau de la procédure administrative. En effet, c'est le PDG qui s'occupe du recrutement du personnel et parfois aussi le RAF. Ce dernier assure presque toutes les tâches d'un responsable RH. Par conséquent, il y a des cumuls de fonctions et le principe de séparations des tâches au niveau du contrôle interne n'est pas respecté.

## Section 2: Evaluation des systèmes d'informations

Même si les systèmes d'informations administratives et comptables sont déjà efficaces à travers une automatisation de transferts des informations financières par un serveur principal, ils présentent quand même des défaillances, plus exactement des faiblesses.

### 2-1- Les points forts

La société MIM dispose des logiciels de gestions performants comme le logiciel SAGE COMPTABILITE et particulièrement le logiciel Open ERP. Grâce à l'évolution de la technologie d'information, il y a l'internet haut débit 4G et des téléphones avec des forfaits flottes illimités permettant au personnel de communiquer entre eux et avec l'extérieur. De plus, elle possède deux ingénieurs informaticiens qui sont toujours disponibles au profit de tous les personnels.

Par ailleurs, la société possède un serveur principal qui relie tous les responsables et le PDG afin de garantir la fiabilité des informations financières et la rapidité des transferts des bases de données.

### 2-2- Les points faibles

Des règles de sécurité de base ne sont pas respectées concernant l'inexistence des mots de passe donnant accès aux ordinateurs, aux systèmes comptables et aux fichiers Excel.

Les cellules de formules pour les données exploitées sous Excel ne sont ni verrouillées ni protégées. Il n'y a pas de mis à jour périodique de l'anti-virus ce qui présente un risque de perte de données pour l'établissement en cas de dysfonctionnement du système. En plus, il n'y a pas de sauvegarde externe des données comptables sur supports électroniques. Par conséquent, les données comptables et financières sont exposées aux risques d'insécurité élevées.

### **Section 3: Validations des hypothèses**

La raison d'être de ce mémoire se situe dans le fait de vérifier les deux hypothèses de départ et dans le but d'atteindre les résultats préalablement décrits mais surtout de les confirmer ou de les infirmer.

#### **3-1- Validation de l'hypothèse 1**

Afin de répondre à la problématique avancée dans l'introduction, des hypothèses ont été établies et qui seront vérifiées tout au long de l'étude. D'après la démarche déjà évoquée dans le chapitre méthode, la vérification de la première hypothèse se déroule comme suit: d'abord, des données ont été collectées à partir des entretiens effectués auprès des responsables de la société MIM qui sont des exemplaires de factures d'achats et de ventes, un exemplaire de rapprochement bancaire, un exemple de fiche de paye du Responsable de Production de la société. Ainsi, ces exemplaires collectés ont été exploitées. Enfin, des dispositifs du contrôle interne comme la formalisation d'un manuel de procédure, le test de vraisemblance, le test de la cohérence, le recoupement et le contrôle réciproque, de ces documents comptables effectués par le RAF au sein du service comptabilité, peuvent détecter les risques s'il y a des erreurs, des fraudes, des falsifications et malversations. Ces indicateurs permettent aux dirigeants de détecter les risques entravant sa performance. Alors, la première hypothèse est confirmée.

#### **3-2- Validation de l'hypothèse 2**

Une démarche rationnelle a été entreprise pour la vérification de cette seconde hypothèse. Tout d'abord, la collecte des données s'est faite à l'aide d'entretien au sein de la société MIM qui consistait à soutirer le maximum d'informations sur l'existence ou non d'un système d'information automatique des données financières garantissant la fiabilité des informations financières au sein du service comptabilité. Les règles d'automatisation des procédures de transfert de données ont été omniprésentes au niveau de tous les responsables de la société, qui leurs permettent de transmettre les données financières ou les informations financières à travers un serveur principal, alors la seconde hypothèse est validée.

Après l'évaluation des forces et des faiblesses des procédures administratives et comptables ainsi que celles des systèmes d'information administrative et comptable, les deux hypothèses sont donc vérifiées. Le mémoire se poursuit par les propositions de solution qui vont suivre dans le chapitre ci-après

## **CHAPITRE 2: RECOMMANDATIONS**

Pour maintenir l'efficacité des procédures comptables et les systèmes d'informations de la société MIM, il est incontournable de renforcer les points forts théoriques décelés précédemment et de proposer des démarches correctives afin de remédier non seulement les anomalies occasionnelles et systématiques mais aussi d'éviter tous les risques et toutes les erreurs afin de perfectionner la fiabilité des informations financières au profit des systèmes d'informations administratives et comptables.

D'après les différentes lacunes évoquées auparavant à partir des différentes recherches et analyses ainsi que des entretiens auprès des personnels, des démarches analytiques concernant les faiblesses seront évoquées pour arriver à trouver les solutions pertinentes dans cette dernière partie.

Pour ce faire, cette dernière partie sera tranchée en trois sections principales : la première section sera consacrée aux solutions au niveau des procédures administratives et comptables et la seconde section au niveau des systèmes d'informations administratives et comptables.

### **Section 1: Solutions au niveau des procédures comptables**

D'après les points faibles évoqués à travers la section précédente, les recommandations au niveau de la procédure administrative et comptable se focaliseront sur les principales solutions suivantes, à savoir : l'instauration d'un manuel de procédure comptable, l'amélioration de la procédure administrative, la formalisation de la procédure administrative et comptable, la séparation des tâches, le recrutement d'un responsable ressources humaines, l'instauration d'une fonction de contrôle.

#### **1-1- L'instauration d'un manuel de procédure comptable**

Par rapport aux risques encourus par la société, des améliorations et des différentes réorganisations doivent être apportées à la procédure comptable informelle et verbale actuelle avant sa formalisation dans un manuel. Il est donc incontournable la définition des instructions de base relatives : à la production des pièces justificatives alimentant le système comptable ; à la collecte des pièces justificatives ; à la saisie comptable ; au traitement des pièces comptables jusqu'à leurs archivages ; au contrôle des opérations comptables ; à la sécurisation des données et à l'élaboration et la présentation des états financiers.

Pour assurer la fiabilité des informations financières ainsi que la sincérité des comptes, toutes pièces justificatives doivent être contrôlées avant leurs enregistrements et leurs traitements dans la comptabilité. Pour se faire, les règles de procédures suivantes doivent être incorporées dans le manuel de procédure comptable et respectées par le RAF :

### **1-1-1- Récupération et contrôle des pièces justificatives**

Toutes les pièces justificatives, comme les factures fournisseurs avec le bon de commande, les factures de ventes, les relevés bancaires, les avis de crédit, avis de débit, doivent être transférées dans un délai prompt et adressées directement au RAF pour éviter les pertes des justificatifs. Dès sa réception, il doit vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des pièces reçues. Comme, en matière de processus d'achat, les pièces suivantes doivent être vérifiées : la facture fournisseur reflète une bonne image, c'est-à-dire elle est conforme avec le BC et le BL ou BR correspondants. En cas d'anomalies, le RAF doit informer et s'entretenir avec le responsable qui a été la cause de ces anomalies. Par contre, en cas de conformité, ces pièces comptables sont directement enregistrées et comptabilisées dans le logiciel SAGE COMPTABILITE.

Le RAF doit effectuer un contrôle de l'autorisation autrement dit, les opérations seront autorisées par une personne habilitée et ces dernières seront correctement traitées sur le plan technique et correctement comptabilisées. De plus, il s'avère nécessaire aussi, à priori, un contrôle de la saisie informatique des données financières en apposant un visa sur les pièces justificatives et les lots comptables pour les mouvements de comptes et le contrôle d'exhaustivité ; et à posteriori un contrôle de saisie aux documents de base, le contrôle par sondage si confiance au contrôle interne et l'édition d'une liste des opérations apparemment anormales ou à risque.

Afin d'éviter tous risques éventuels, des contrôles relatifs aux accès non autorisés doivent être entrepris. Autrement dit, certains contrôles sont destinés à empêcher l'accès aux actifs par des personnes non autorisées par le RAF. Ces contrôles sont souvent physiques. Par exemple, un fabricant peut stocker ses produits dans un entrepôt fermé à clé, une banque peut entreposer de l'argent dans une chambre forte ou un détaillant peut utiliser un système d'alarme pour dissuader les voleurs à l'étalage. Si les contrôles destinés à empêcher l'accès non autorisé aux actifs ne sont pas efficaces, les actifs peuvent être perdus ou détournés. Toutefois, s'il existe des contrôles de détection, tels que l'inventaire physique des stocks, les anomalies doivent pouvoir être identifiées en temps utile.

Par ailleurs, le RAF doit utiliser un document comme la Fiche d'Imputation (FI) qui est un document destiné à recevoir les informations relatives à l'imputation comptable d'une opération donnée. Elle est établie par le comptable pour chaque opération et doit recevoir l'approbation du chef hiérarchique, s'il existe, avant la saisie des opérations sur le logiciel.

### **1-1-2- Comptabilisation**

Au moment de l'enregistrement et de la comptabilisation, le RAF doit apposer sur les pièces comptables le numéro de compte à débiter et à créditer ; le nombre d'écriture à saisir dans le logiciel. Après chaque imputation comptable, il doit signer les pièces justificatives pour éviter des doubles comptabilisations. De plus, il doit effectuer des contres vérifications des écritures comptables déjà enregistrées ou traitées pour éviter des erreurs. Par ailleurs, lorsque le RAF est très occupé, le stagiaire assistant comptable devrait se charger du contrôle des travaux comptables effectués par le RAF afin de respecter le délai des clôtures des comptes journaliers.

### **1-1-3- Classement et archivage**

Au-delà de l'obligation légale de conservation des documents, l'entreprise doit mettre en place un système d'archivage adapté à ses besoins. De plus, un meilleur classement suffisamment méthodique permet à tout moment de lier un document à un montant comptabilisé.

Toutes les pièces comptables doivent être classées dans un endroit très sécurisé hors de danger comme dans un coffre fermé à clef.

L'harmonisation du classement peut se faire de la manière suivante : d'abord les factures fournisseurs doivent être rangées selon le fournisseur et suivant l'ordre chronologique de la date de la facture récente ; ensuite les factures clients seront classées par ordre numérique et chronologique des factures; aussi les avis de crédit et débit et autres pièces bancaires comme les relevés doivent être classés par nom de la banque et par nature de la pièce suivant toujours l'ordre chronologique et enfin les autres pièces comme les bons de caisse et de dépenses par la date et par type de journal.

Par ailleurs, le classement des pièces justificatives par types de tiers (fournisseurs, clients et banques) permet non seulement un meilleur suivi des tiers mais aussi facilite la recherche et le contrôle ainsi que le traitement des documents.

## **1-2- L'amélioration de la procédure administrative**

A part ces procédures recommandées, il est nécessaire de fixer aussi des procédures spécifiques au cœur de chaque processus de cycles d'activités pour assurer leurs efficacités et leurs efficacités en matière de contrôle interne et d'améliorer la performance financière de la société.

### **1-2-1- Cycle achat et Cycle vente**

Les procédures d'achat nécessitent quelques améliorations afin de garder leur efficacité au niveau des procédures comptables.

Voici donc des étapes de processus achats qui peuvent améliorer le cycle achat : premièrement l'établissement d'une demande d'achat ; deuxièmement l'établissement de la commande ; troisièmement la réception des marchandises; quatrièmement le rapprochement des factures fournisseurs avec la confirmation des réceptions et celle des commandes; cinquièmement les paiements des factures et sixièmement l'enregistrement des réceptions et des paiements au sein du service comptabilité.

Ces étapes sur les opérations d'approvisionnement peuvent donner l'assurance que toutes les commandes sont fondées et que non seulement toutes les marchandises reçues ont fait l'objet d'une commande en bonne et due forme et d'un contrôle de réception adéquat mais aussi les factures concernant les marchandises reçues sont correctement autorisées et enregistrées dans le bon exercice comptable afin que tous les paiements sont correctement autorisés et comptabilisés.

Par ailleurs, une séparation adéquate des fonctions et tâches pour chaque intervenant dans la chaîne des approvisionnements doit être clairement définie. De plus, des procédures d'achat adéquates pour la centralisation des demandes, le choix des quantités optimales à commander et des meilleures conditions des fournisseurs et l'émission de bon de commande pré-numéroté doivent être instaurés dans le plus bref délai. Par conséquent, un contrôle des réceptions en qualité et en quantité accompagnée de l'établissement de bon de réception pré-numéroté doit être aussi effectué.

Vu l'absence d'une fonction de contrôle au niveau des achats, il est incontournable d'adopter une organisation administrative et comptable adéquate qui assure le suivi et le contrôle des factures, conformité avec les bons de commande et les bons de réception, vérification arithmétique, annulation des doubles de la facture, imputation comptable, approbation, paiement et classement.

Par ailleurs, l'amélioration au niveau du cycle vente va concerner toutes les opérations de vente dès la réception des commandes jusqu'à la comptabilisation des pièces justificatifs de ventes.

Voici donc des étapes de processus ventes qui peuvent être synthétisées de la manière suivante : d'abord le traitement des commandes clients ; ensuite le transport et la livraison des marchandises ; puis l'enregistrement des ventes ; la facturation ; le traitement des encaissements ; le traitement des clients douteux et enfin le traitement des retours de marchandises.

Grâce à ces étapes toutes les commandes reçues seront exécutées rapidement et les clients feront l'objet de facturations régulières pour toutes les marchandises livrées par l'instauration d'un département expédition. De plus, toutes les créances résultant des opérations de ventes terminées seront correctement enregistrées et aussi les montants à recevoir des clients sont encaissés, sauf impossibilité justifiée. Par ailleurs, il s'avère nécessaire l'existence d'un suivi, de manière systématique, des encaissements reçus des clients afin d'établir des rapports récapitulants de manière satisfaisante les activités de vente et de crédit et faisant apparaître la situation des créances restant à encaisser.

Ainsi, une séparation adéquate des fonctions et tâches pour chaque intervenant dans la chaîne des ventes doit être clairement identifiée en matière d'enregistrement des créances, d'encaissement et de contrôle des enregistrements des créances. De plus, le total journalier des factures doit être établi non seulement pour l'enregistrement dans les comptes du grand livre et pour le rapprochement avec les totaux constatés lors de la passation des débits aux comptes clients mais aussi pour l'approbation des crédits à passer aux comptes clients pour des marchandises retournées, des ristournes, ou au titre de créances non recouvrables. Donc, un rapprochement entre la balance des comptes détaillés et le compte général du grand livre doit être effectué par le service comptable.

### **1-2-2- Cycle paie et personnel**

Quelques démarches correctives doivent être appliquées aux étapes du processus personnel et paie par le responsable du personnel afin de rendre performante l'organisation générale de ce processus du fait que le personnel tient une place importante dans le cycle d'exploitation de l'entreprise.

Premièrement, au niveau du recrutement, les procédures d'embauche doivent toujours être adéquates et régulières, autrement dit les procédures d'embauche doivent être formalisées et précises et des décisions d'embauche doivent être approuvées et justifiées. Deuxièmement, au niveau des autorisations des taux et des déductions, le personnel doit être payé sur des bases régulièrement établies. Troisièmement, les nombres d'heures réellement travaillés par le personnel doivent être vérifiés avant d'être incorporés dans la fiche de paie. Quatrièmement, au niveau de la préparation de la paye, toutes les charges de personnel doivent être correctement calculées. Cinquièmement, au niveau du paiement des salaires, les salaires doivent être toujours payés à temps. Sixièmement, les paiements des taxes doivent être en fonction des éléments fixes et des éléments variables.

Les objectifs de ce processus seront atteints par les conditions et éléments suivants. D'abord une définition correcte des tâches et une séparation entre les fonctions suivantes : embauche et suivi du personnel, saisie des temps, établissement de la paie, enregistrement de la paie et distribution de la paie. Ensuite, la tenue de dossiers individuels complets et à jour pour confrontation périodique avec les éléments calculés de la paie préparée par un autre service autre que le RAF de la société. Puis, un suivi strict des temps travaillés et une approbation par un responsable du personnel autorisé des éléments variables comme les heures supplémentaires et les retenues. Aussi, la vérification de la paie par sondages par une personne autre que celle l'ayant préparée. De plus, l'approbation globale de la paie avant paiement des salaires en adoptant un système adéquat de distribution de la paie comme le contrôle d'identité, la signature d'une décharge en cas de paiement par espèces. Enfin, un suivi périodique par les responsables des charges de personnel et des charges sociales y afférentes.

Particulièrement, des procédures relatives à la fonction personnelle sont recommandables parce que leur qualité est un des éléments essentiels du bon fonctionnement de l'entreprise. Il est donc nécessaire que la procédure d'embauche soit définie afin que le recrutement corresponde au profil nécessaire.

Elle doit comprendre notamment : la définition du besoin c'est-à-dire la demande d'embauche émanant des services ; l'acceptation écrite par une personne responsable de la décision du recrutement ; la définition du poste et le profil du candidat souhaité ; la méthode de sélection comme l'interview et les tests ; la personne responsable de la décision finale d'embauche selon la nature du poste proposé.

Ainsi, chaque embauche donne lieu à la création d'un dossier individuel comprenant tous les renseignements nécessaires sur le salarié : la date d'engagement ; le montant du salaire fixé; la lettre ou contrat d'engagement ; l'évolution des rémunérations ; le spécimen de signature du salarié. Donc, les modifications de salaires font l'objet d'une autorisation écrite par personne habilitée par la direction ; elle doit figurer dans ce dossier. Or, cette personne doit être indépendante du service préparant les documents de paie.

Ce dossier comprend également, lors du départ, la lettre de démission ou de licenciement et le solde de tous compte. Autrement dit, il doit y avoir un suivi sur le nom des personnes engagées ou quittant l'entreprise doit faire l'objet d'une note écrite au service de la paie.

Bref, il est utile que les journaux de paie soient visés par les responsables des services intéressés qui ne participent pas à la préparation de la paie, afin de s'assurer de la conformité de ceux-ci avec l'effectif réel et avec les conditions de rémunération fixées.

Bref, il est important que les opérations suivantes soient confiées à des personnes différentes :

Le relevé des temps et liste du personnel, la préparation de la paie et la remise des paies aux employés.

### **1-2-3- Cycle stock et Cycle trésorerie**

Les stocks et en-cours sont des actifs circulants qui doivent être protégés dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Voici, donc des étapes de processus stockage qui peuvent être nécessaires à la protection de ces actifs : la réception des marchandises ; le stockage des marchandises ; la comptabilisation des réceptions et du stockage ; le stockage des produits finis et la livraison.

Les objectifs de ce processus stockage permettent de garantir d'abord un contrôle comptable adéquat des stocks ; puis l'identification et la protection de tous les stocks et enfin la valorisation correcte des stocks.

Lorsqu'un responsable évalue les stocks en quantité ou valeur, lors d'une erreur d'enregistrement par exemple, il est nécessaire d'enregistrer une provision pour constater la diminution de la valeur de la réalisation des stocks.

Actuellement, c'est le RAF qui effectue le contrôle de la valorisation des stocks. Ainsi, il doit valider une partie importante des stocks en rapprochant les valeurs retenues avec celles portées sur les factures fournisseurs pour les achats de matières premières, de fournitures ou de marchandises, ou avec les valeurs portées sur les factures adressées aux clients dans le cas des produit finis en tenant compte des frais d'expédition et des taux de marge habituels.

De plus, il doit s'assurer que le mode de calcul du coût de travaux en cours soit correct et que la proportion des coûts indirects affectés aux stocks de produits soit cohérente face à l'activité de l'entreprise.

Le RAF ou la fonction de contrôle, s'il existe, doit participer à deux inventaires principaux, à savoir : l'inventaire permanent et l'inventaire intermittent. Premièrement, l'inventaire permanent prévoit la mise à jour quotidienne ou hebdomadaire des stocks en fonction des entrées et des sorties. Il consiste à des inventaires périodiques et partiels pour mettre en évidence les écarts entre l'inventaire permanent et l'inventaire physique des stocks. L'inventaire permanent va donc procurer beaucoup d'avantages à la société : les perturbations causées par l'arrêt de l'activité au cours de l'inventaire annuel seront supprimées ; le stock partiel sera contrôlé plus sérieusement que quand l'inventaire est réalisé dans la précipitation par des employés inexpérimentés ; les écarts d'inventaire seront plus rapidement pris en compte par les dirigeants ; les stocks à rotation lente et les stocks obsolètes seront identifiés plus tôt, les magasiniers sont incités à mieux contrôler leur stock car ils ne savent pas quand l'inventaire aura lieu. De plus, la fonction de contrôle, s'il existe toujours, doit effectuer les contrôles et les circonstances suivants : faire l'objet d'un inventaire tournant au moins une fois par an ; n'avertir à l'avance au responsable de stock la réalisation de l'inventaire et prévoir une comparaison des quantités physiques et des quantités théoriques par une explication des écarts. Deuxième et dernièrement, l'inventaire intermittent est un contrôle annuel des stocks. Il vise particulièrement au comptage des stocks à partir les fiches d'inventaires qui contiennent tous les informations techniques nécessaires à l'identification des stocks. Particulièrement, pour les stocks et en-cours de production, s'ils représentent des montants significatifs, il est souhaitable de réaliser un inventaire physique de fin d'année.

Par ailleurs, le responsable de stock doit appliquer l'utilisation et le contrôle de pièces pré-numérotées et approuvées pour mouvoir les stocks.

De plus, il doit faire apparaître aussi l'existence d'inventaires permanents ou fiches de stock de préférence tenus par d'autres personnes comme le magasinier. Aussi, l'utilisation des pièces comptables pré-numérotées et approuvées pour mouvoir les inventaires permanents afin de garantir la protection physique des stocks et de faciliter le comptage physique régulier des stocks.

Bref, l'existence des procédures d'inventaire physique adéquates permettent des comptages exacts ainsi que la description et l'identification des stocks endommagés ou en quantité excessive à partir des feuilles de comptage pré-numérotées dans le but d'établir un contrôle réciproque entre le service réception et le service expédition magasin.

Des améliorations des étapes de processus trésorerie peuvent être synthétisées en suivant les étapes suivantes : l'approvisionnement de la caisse ; le décaissement par caisse ; le décaissement par banque ; l'établissement de l'état de rapprochement bancaire et les contrôles de la caisse. De plus, il doit y avoir l'existence physique et la propriété des comptes de caisses et de banques afin que les soldes soient correctement évalués.

Il est aussi recommandable d'effectuer la séparation de fonction suivante : d'abord le rapprochement des comptes bancaires, puis l'ouverture du courrier, ensuite la préparation et l'enregistrement ou l'approbation des justificatifs de paiements et enfin la préparation, la signature, l'expédition ou la remise des chèques en général ou des chèques de paie.

Bref, tous les comptes bancaires, les signatures et les griffes en usage sont autorisés par décision du conseil d'administration ou par une autorité appropriée.

### **1-3- La séparation des tâches et l'instauration d'une fonction de contrôle**

L'inexistence de procédures écrites, conservées et consultables, fait courir le risque de fonctions exercées deux fois. Par conséquent, il y aura de travail redondant, inutile et coûteux par l'entreprise. De plus, l'absence de procédures écrites fait également courir le risque de l'appropriation et de la dictature des pouvoirs au niveau de la structure hiérarchique.

Le manuel est un document permanent qui nécessite d'être mis à jour car les fonctions restent alors que les personnels passent seulement. Il doit exister un manuel de procédure mettant en exergue les fonctions impliquant les prises de décision. Chaque responsable doit comprendre la description de la nature de décision et les qualités requises pour la prise de décision.

Le manuel de procédure doit également comprendre la description exhaustive du poste pour qu'on ait l'assurance qu'un même poste ne recouvre pas des fonctions qui contreviennent au principe de séparations des tâches.

De plus, l'existence d'un manuel de procédures offre beaucoup d'avantages à la société comme :le gains de temps dans la formation des nouveaux employés ; l'économie pour une meilleure organisation et une meilleure productivité ; l'économie réalisée par la réduction des erreurs coûteuses commercialement et financièrement ; le meilleure qualité des services ; la responsabilisation des employés par une définition claire des fonctions et des responsabilités ; la transparence des étapes successives de traitement d'une opération et permettre par ailleurs une vision, une information et une formation plus complète et la facilité de la rotation du personnel.

Les règles pour la formalisation des procédures sont donc les suivantes. D'abord, elles doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. La description de tâches doit être suffisamment explicite et connue pour que toutes les personnes puissent le prendre. Le manuel doit comprendre la description des traitements et le mode de fonctionnement. Ensuite, le manuel de procédure doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais d'une manière générale chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concerne. Enfin, l'organisation doit au moins comprendre la liste des personnes disposant de la signature sociale et celles des personnes ayant le pouvoir d'approuver les décisions.

Il est clair que l'une des faiblesses au niveau de la société MIM est l'insuffisance de personnel étant donné qu'elle est une petite et moyenne entreprise. Dans cette entreprise, la tenue de la comptabilité et la manipulation d'espèces ou autre titres de paiement sont sous la responsabilité du RAF. Il est aussi recommandable d'effectuer des procédures possibles pour la séparation des fonctions de comptabilisation et de trésorerie. Il est néanmoins souhaitable d'utiliser une des deux procédures suivantes. La première procédure se focalise par la « séparation du comptable et du trésorier, et plafond de signature pour le trésorier. Ainsi le trésorier ne peut faire un chèque ou un virement à son ordre que pour un montant limité. On peut le cas échéant prévoir une double signature même pour les montants faibles »<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 50.

La seconde procédure insiste que « le trésorier n'a pas le pouvoir de signer des chèques et n'entre pas dans le circuit des paiements aux fournisseurs : c'est un cadre de haut niveau qui signe les titres de paiement et qui annule les justificatifs préparés par la comptabilité. C'est le comptable qui prépare le chèque sans avoir le droit de le signer. Le rôle du trésorier se limite ici au suivi des opérations bancaires comme l'établissement du rapprochement bancaire »<sup>19</sup>.

De plus, l'une des faiblesses de la société MIM est l'inexistence d'une fonction de contrôle exercée par une personne compétente en la matière comme un auditeur interne ou d'un contrôleur interne même si la société a toujours recours au Cabinet d'audit MAZARS FIVOARANA pour mener la mission de vérification des états financiers seulement. L'absence de cette fonction a été bénéfique non seulement à l'ancien directeur commercial de profiter des falsifications des factures clients mais aussi pour le RAF en matière de contrôle comptable et pour les autres responsables de la société. La fonction de contrôle doit être en exercice permanente au niveau des tous les responsables de la société afin de détecter au maximum les erreurs et les fraudes de toutes sortes.

Théoriquement, la fonction de contrôle a pour objet, par des processus routiniers, systématiques et permanents, la vérification des opérations de décisions, de détention et de comptabilisation. Elle a essentiellement pour base : d'abord les recoupements de l'information et les contrôles réciproques par une bonne séparation des tâches ; ensuite les approbations données par des personnes exerçant la fonction de décision et enfin les contrôles occasionnels menés par un département audit interne.

Par conséquent, les différents types de contrôles effectués par l'auditeur interne sont : d'abord le contrôle de prévention et le contrôle de détection. La première est destinée à prévenir ou à empêcher la réalisation d'un événement ou d'un résultat non voulu comme la comparaison de la facture fournisseur avec le bon de commande et le bon de réception avant de signer le titre de paiement, l'utilisation d'un manuel de procédure, une double signature sur les chèques, l'embauche de personnel qualifié et les contrôles arithmétiques des factures avant leur comptabilisation. Il doit être utilisé de manière itinéraire et de plus il est exercé soit par la procédure programmée soit par une supervision d'un supérieur hiérarchique.

---

<sup>19</sup> MIKOL Alain, Contrôle interne, 1 ère éd, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris, 1998, page 50

Enfin, la deuxième consiste à mettre en évidence un bon fonctionnement ou un dysfonctionnement du système de traitement de l'information comptable comme l'établissement d'un rapprochement bancaire pour contrôler le journal des encaissements, l'inventaire permanent et physique, les calculs de cohérence. De plus, les contrôles de détection sont inhérents aux recoupements et aux contrôles réciproques.

Par ailleurs, il doit exister des contrôles complémentaires au sein du service comptabilité qui doivent être exercés par des responsables hiérarchiques, comme les contrôles des opérations comptables incluant le contrôle de l'exhaustivité, de la réalité et l'exactitude et le contrôle de l'examen de la cohérence et de la ressemblance. Au niveau des contrôles des opérations comptables, le responsable de la fonction de contrôle doit vérifier, d'abord l'exhaustivité en s'assurant que toutes les opérations concernant l'entreprise soient toutes enregistrées, ensuite la réalité en s'assurant que les opérations sont réellement enregistrées, puis l'imputation en s'assurant que les factures soient enregistrées dans les comptes appropriés, c'est-à-dire bien distinguer les charges et les immobilisations, de plus la coupure consistant à enregistrer toutes les factures sur les exercices concernés, aussi l'évaluation consistant à évaluer correctement les opérations enregistrées. Par ailleurs au niveau de l'examen de la cohérence et la ressemblance, il permet de détecter les erreurs, les fraudes les plus flagrantes. C'est l'une des contrôles effectués par le RAF sur les factures falsifiées par le directeur commercial. Cet examen consiste donc à vérifier une certaine cohérence entre les chiffres et les réalités traitées. Bref, il permet de découvrir les chiffres anormaux, les chiffres qui s'écartent du bon sens et de sa simple logique comme l'a fait le directeur commercial lors de la falsification des factures clients.

Des lacunes au niveau des systèmes d'informations administratives et comptables méritent aussi d'être compensées par des recommandations et des démarches correctives.

## **Section 2: Solutions au niveau des systèmes d'informations comptables**

L'un des points forts des systèmes d'information administratives et comptables de la société MIM est l'existence d'un serveur principale qui relie tous les responsables de la société ainsi que le PDG et qui permet le transfert automatique des données et informations financières. Donc, voici quelques recommandations qui peuvent être ajoutées à cette efficacité afin d'assurer et d'uniformiser la qualité de l'information.

### **2-1- Contrôles globaux des systèmes d'informations**

Les systèmes d'informations, qui jouent un rôle croissant dans la gestion des entreprises, doivent impérativement être contrôlés, et que les informations produites soient de nature financière, liées aux activités ou au respect de la réglementation.

Les opérations de contrôles relatives aux systèmes d'informations peuvent être réparties en deux groupes. Le premier comporte les contrôles globaux, qui s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct. Le second groupe concerne les contrôles applicatifs qui comprennent des procédures programmées à l'intérieur même des logiciels ainsi que des procédures manuelles associées assurant le contrôle du traitement des différentes transactions. L'ensemble de ces contrôles permet de garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la validité des informations financières stockées dans le système.

Les contrôles globaux portent habituellement sur les opérations du centre de traitement, l'acquisition et la maintenance des logiciels d'exploitation, les contrôles d'accès, le développement et la maintenance des applications. Ces contrôles s'appliquent à l'ensemble des systèmes, qu'il s'agisse des ordinateurs centraux, des mini-ordinateurs ou de l'environnement utilisateur.

### **2-2- Contrôles sur les opérations du centre de traitement et sur les logiciels d'exploitations**

Ils comprennent l'organisation et la planification des travaux, les interventions des opérateurs, les procédures de sauvegarde et de reprise, ainsi que les plans de secours. Dans un environnement sophistiqué, ces contrôles portent également sur la planification de la charge machine, l'allocation et l'utilisation des ressources.

Dans un environnement de pointe, l'ordonnancement des travaux se fait automatiquement mais l'opérateur peut intervenir à tout moment. Les outils de gestion du stockage des données chargent automatiquement les fichiers de données sur une unité de lecture à débit rapide, en prévision des travaux suivants. Le chef d'équipe n'a plus besoin de parapher manuellement le journal machine, qui n'est plus imprimé mais tenu par le système. Des centaines de messages passent chaque seconde sur une console qui dessert plusieurs unités centrales. Les ordinateurs fonctionnent toute la nuit, sans surveillance.

Concernant les contrôles sur les logiciels d'exploitations, ces contrôles portent sur l'acquisition, l'installation et la maintenance des logiciels nécessaires au fonctionnement de l'ensemble du système et à l'exécution des applications : système d'exploitation, systèmes de gestion de bases de données, logiciels de télécommunications, de sécurité et logiciels utilitaires. Centres nerveux du système, les logiciels comprennent également des fonctions d'accès aux ressources et à l'utilisation de celles-ci. Ils peuvent fournir des informations sur l'usage qui est fait par des utilitaires, de sorte que si une personne accède à des responsabilités permettant d'altérer les données, le fait soit au moins enregistré et signalé.

### **2-3- Contrôles d'accès sur le développement et la maintenance des applications**

De tels contrôles prennent une importance croissante avec le développement des réseaux de télécommunication. S'ils sont efficaces, ils permettent de protéger le système contre les accès et utilisations non autorisées ; bien conçus, ils peuvent prévenir le piratage informatique des données.

La prévention des accès non autorisés peut être assurée par des procédures de contrôle appropriées, telles que le changement fréquent des numéros d'appel ou l'installation d'un dispositif de rappel de l'utilisateur à un numéro de téléphone autorisé limitant les accès directs au système.

Par ailleurs, pour les contrôles sur le développement et la maintenance, des applications doivent définir des contrôles appropriés en ce qui concerne les modifications à apporter au système : procédure de demande d'approbation du projet de modifications, analyse de ces dernières, validations, tests et protocoles de mise en place, permettront de s'assurer que les modifications sont effectuées correctement.

Cette dernière partie de ce mémoire s'est focalisée sur l'analyse des divers résultats dont son aboutissement a été possible non seulement par la réalisation d'un stage pendant lequel des entretiens ont été effectués notamment grâce aux QCI sur tous les cycles d'activités, mais aussi par l'adoption une recherche bibliographique. Elle a consisté à interpréter les cycles du contrôle interne et à recourir à une évaluation des points forts et des points faibles de l'entreprise. Le travail a considéré d'une part le cycle achat, le cycle vente, le cycle trésorerie, le cycle paie et personnel, le cycle stock et le système comptable et d'autre part le système d'information administrative et comptable. Cette démarche a permis de procéder à la validation des hypothèses de recherche préalablement définies au début du mémoire dans l'introduction.

Ainsi, les deux hypothèses selon lesquelles la diminution des erreurs au sein du service comptabilité garantie la performance financière et la fiabilité des informations financières au profit des systèmes d'informations, ont pu être vérifiées par ailleurs, de nombreux problèmes ont été mis en lumière à partir des recherches, et ont nécessité l'élaboration de recommandations afin de prouver que le contrôle interne améliore bel et bien la performance financière de la société MIM. Ces recommandations sont surtout basées sur l'amélioration du fonctionnement interne de cette entreprise.

## CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, cette mémoire s'avère d'une importance capitale et cruciale voire même d'un grand intérêt puisqu'elle a permis une meilleure compréhension de la notion de contrôle interne à travers ses différentes définitions, ses éléments de bases, ses objectifs principaux et surtout ses principes fondamentaux. De plus, elle a permis de procéder de manière pertinente à une évaluation pratique non seulement des cycles d'activités, tels que le cycle achat, le cycle vente, le cycle stock, le cycle trésorerie, le cycle paie et le cycle personnel mais aussi des systèmes d'informations comptables et administratives de la société MIM.

Par ailleurs, il convient de rappeler que le thème de ce mémoire est « le contrôle interne, un outil clé de l'efficacité des procédures et des systèmes d'informations comptables de la société MIM ». Les différentes raisons de ce thème se sont basées sur les apports particuliers des cadrages théoriques du contrôle interne et de la situation actuelle et future de la société MIM mais aussi de quelques limites méthodologiques.

La conduite de cette recherche s'est appuyée au moyen d'une procédure méthodologique bien déterminée comme le stage qui a été le véritable appui de ce travail, les différents entretiens au niveau de chaque responsable durant le stage, les différents questionnaires du contrôle interne et particulièrement les investigations personnelles. De plus, les différents cadres théoriques du contrôle interne ont été de véritable appui de ce mémoire même si des multitudes d'obstacles et limites méthodologiques ont été remarquées.

La notion de contrôle interne est très vaste. Il contribue à maîtriser l'efficacité au niveau de toutes les procédures en vigueur au sein d'une entreprise. Donc, il ne se limite pas non seulement aux différents processus comme les cycles activités, tels que le cycle achat, le cycle vente, le cycle paie et personnel, cycle trésorerie, cycle stock mais aussi elle prend en compte l'importance capitale des systèmes d'informations comme le système d'information comptable, administrative et financière.

La problématique relative à ce travail de recherche n'est autre que de savoir : Comment se manifeste la performance du contrôle interne au niveau des procédures et des systèmes d'informations comptables au sein de la fonction de comptabilisation de la société? Cette question de base oriente l'objectif global du mémoire qui est de contribuer à l'amélioration de la performance actuelle et future des procédures et des systèmes d'informations comptables au niveau du service comptabilité.

Les objectifs spécifiques quant à eux consistent non seulement à sauvegarder le patrimoine par la mise en œuvre de procédures efficaces et efficientes qui évitent les fraudes et les erreurs mais aussi à améliorer les performances administratives, comptables et financières de l'entreprise par la mise en œuvre de procédures efficaces et efficientes.

A l'intérieur de ces deux objectifs, il s'avère que deux hypothèses ont été posées lors de l'introduction : la première hypothèse consiste à vérifier que la diminution des erreurs, des vols, des fraudes, des falsifications et des malversations améliore l'efficacité de procédures de contrôle interne au sein du service comptabilité et la deuxième hypothèse consiste à vérifier que la fiabilité des informations financières améliore la qualité du système d'information comptable, administrative et financière.

De ce fait, la première partie de ce travail a consisté à procéder non seulement à une description de l'efficacité des procédures comptables et administratives de la société à travers les cycles d'activités mais aussi une description de l'efficacité des systèmes d'informations comptables et administratives qui vont être soumis à une évaluation préliminaire et définitive en fonction des théories sur le contrôle interne.

L'efficacité des procédures administratives et comptables de la société se traduit par une division de trois fonctions principales : au niveau de la fonction de décision, au niveau de la fonction de comptabilisation et au niveau de la fonction de détention.

D'abord au niveau de la fonction de décision ou d'approbation, sous l'aspect du cycle achat, il existe un service initiateur de la commande qui est assuré par le responsable d'achat et qui établit les demandes d'achat pour être approuvé par le PDG seulement. La réception de la commande et la réception des factures est assuré par ce responsable pour être transmise au RAF avec des exemplaires bien définis. Aussi, la comptabilisation des factures d'achats, le règlement et le traitement des retours des marchandises sont assurés par le RAF et le responsable de stocks. Toutes les pièces justificatives sont donc pré-numérotées dans l'ordre chronologique. Sous l'aspect du cycle vente, il existe trois procédures bien définies : traitement des commandes clients et des acomptes clients effectués seulement par l'assistante commerciale et le directeur commercial ; traitement des livraisons clients, des factures et des avoirs effectués respectivement par le responsable de la livraison et le RAF et enfin suivi des relations client et gestion des relances clients effectués par l'assistante commerciale et le directeur commercial. Sous l'aspect cycle paie et personnel, le recrutement et la gestion des congés ainsi que la préparation de la fiche de paie sont par le RAF.

Ensuite au niveau de la fonction de comptabilisation, tous les travaux comptables sont assurés par le RAF comme l'enregistrement des écritures de bases, les journaux, les états financiers et les déclarations fiscales et sociales. Seul le RAF a l'autorité d'établir des chèques mais toujours approuvé par le PDG.

Enfin au niveau de la fonction de détention des stocks et des valeurs monétaires, les contrôles de stocks et leurs valorisations sont effectués par le RAF à partir de la méthode CUMP. De plus, il établit toujours des inventaires de stocks. Lors du décaissement, le RAF effectue toujours les rapprochements des pièces justificatives et aussi l'existence d'un bon de caisse et de dépense matérialise toutes les dépenses effectuées. Or, concernant les encaissements, toutes les recettes sont matérialisées par des bordereaux de versement des recettes permettant le contrôle des encaissements.

Par ailleurs, l'efficacité de leurs systèmes d'informations comptables et administratives se traduit par l'existence d'une procédure d'automatisation de transfert des données financières à travers un serveur principal qui relie tous les responsables de la société. Ainsi, leurs transferts sont rapides, disponibles en temps voulu pour les responsables surtout pour le RAF, fiable et vérifiable.

La dernière étape se focalisait dans l'élaboration des perspectives d'avenir présentées comme des recommandations ou des solutions aux anomalies détectées durant le processus d'évaluation des procédures et des systèmes d'informations comptables.

Cette démarche méthodologique a offert la possibilité d'établir les moyens par l'intermédiaire desquels la vérification des hypothèses a été confirmée. La démarche méthodologique a ainsi été à la base de la définition des matériels et des méthodes requis en vue de la collecte et de l'analyse des informations relatives au contrôle interne. Les matériels utilisés recouvrent aussi bien la zone d'étude de la société MIM ainsi que les cadres théoriques fondamentaux relatifs au contrôle interne. La méthode de collecte et de traitement des données a été mise en œuvre grâce au recours à la recherche bibliographique, à la recherche sur l'internet, au stage en entreprise, aux entretiens et enquêtes. Le traitement et l'analyse des résultats ont nécessité les outils spécifiques que comme le QCI, le test de conformité et de permanence, le DCD.

Il convient de remarquer que les deux hypothèses de départ constituent des réponses à la problématique et que l'objectif qui sous-tend la réalisation de cette recherche se trouve dans la confirmation de ses deux hypothèses.

En ce qui concerne la première hypothèse qui veut confirmer que la diminution des erreurs, des vols, des fraudes, des falsifications et des malversations améliore l'efficacité de procédures par l'intermédiaire des dispositifs du contrôle interne. Ces derniers semblent être des instruments qui permettent aussi bien de prévenir que de réprimer les éventuels risques auxquels la société est exposée. L'objectif est de disposer des multiples actions permettant de se protéger des fraudes issues d'une application préjudiciable des procédures à l'image des fraudes, des erreurs et des omissions. Au niveau de la partie relatif à la description de l'efficacité des procédures administratives et comptables ainsi que l'efficacité des systèmes d'informations, la démonstration des réalités dans l'entreprise MIM a été bien démontrée.

Toutefois, au niveau de l'étape de discussion du mémoire, un effort d'analyse du système préalablement décrit et leurs avantages futurs sont intervenus. Ces derniers sont nombreux comme le prouve l'analyse à savoir : l'instauration d'un manuel de procédure comptable, l'amélioration de la procédure administrative, la formalisation de la procédure administrative et comptable, la séparation des tâches, le recrutement d'un responsable ressources humaines, l'instauration d'une fonction de contrôle. Donc, les dispositifs de contrôle interne de la société MIM lui offre la possibilité de diminuer les erreurs et les vols.

Par ailleurs, la deuxième hypothèse aux termes de laquelle la fiabilité des informations financières améliore la qualité du système d'information financière, des remarques ont été constatées que grâce à ce système, l'entreprise MIM a automatisé ses procédures de transfert de données. MIM a ainsi réussi à contrôler rigoureusement ses informations financières. En appliquant la théorie du contrôle interne, les forces ainsi que les faiblesses de la société MIM au niveau des procédures administratives et financières et au niveau des systèmes d'informations ont été appréciées et évaluées, par conséquent des démarches correctives ont été avancées pour la mise en vigueur de ces propositions.

L'analyse des procédures administratives et comptables de la société MIM a permis de détecter de trois principales lacunes. Premièrement l'inexistence d'un manuel de procédure comptable approprié, formel et explicite décrivant tout d'abord l'organisation générale et l'organisation comptable, ensuite le contenu des comptes et le guide des imputations comptables, puis les procédures de collecte, de saisie, de traitement et de contrôle des informations, de plus des désordres au niveau de l'organisation des travaux d'élaboration et de présentation des états financiers et des supports comptables.

Deuxièmement, l'absence d'une activité de contrôle, de méthode et d'organisation comptable surtout en matière du non-respect de quelques principes comptables de bases et des méthodes comptables. Troisièmement, l'inexistence d'un responsable de ressources humaines qui doit être le responsable particulier des personnels en terme de recrutement, et le suivi du personnel au lieu de les confier au RAF.

En vue de solutionner ces différents problèmes, de nombreuses recommandations ont été élaborées dans le cadre théorique de ce mémoire afin d'améliorer les procédures administratives et comptables de la société MIM et d'améliorer les procédures existantes et de garantir la performance de ces dernières.

D'abord, la mise en place d'un manuel de procédure comptable formel et approprié qui précisera les activités à réaliser à savoir l'amélioration de la récupération et le contrôle des pièces justificatives, de la méthode de comptabilisation et du classement et d'archivage des documents comptables. Ensuite, l'amélioration de la procédure administrative au cœur des différents processus de cycle d'activités afin de rendre ces cycles plus performants durant son cycle d'exploitation. Puis, une proposition de la séparation des tâches par l'instauration d'un manuel de procédure qui précisera la mise en exergue des fonctions impliquant les prises de décision et la description des tâches à effectuer pour éviter que les fonctions ne soient pas exercées deux fois durant le cycle d'exploitation. Cette séparation insiste sur la séparation des tâches entre l'assistante commerciale et le directeur commercial et surtout la séparation des tâches entre le comptable et le trésorier concernant l'établissement des chèques ou des titres de paiement au niveau des encaissements et des décaissements. Enfin, l'instauration d'une fonction de contrôle qui contrôlera les opérations de décision, de détention et de comptabilisation par l'intermédiaire d'un contrôle de prévention, de détection et quelques contrôles complémentaires comme les contrôles des opérations comptables et l'examen de la cohérence et de la vraisemblance. Cette fonction semble être crucial être très primordiale pour détecter les falsifications et les malversations effectuées par le responsable auparavant par exemple. De plus, cette fonction doit être en exercice permanente au niveau de tous responsables de la société MIM afin d'éviter tous les fraudes et les erreurs ainsi que les malversations de toutes sortes.

L'une des grands avantages de la société MIM, au niveau des systèmes d'informations, est l'existence d'une procédure d'automatisation des transferts des données financières à travers le serveur principal reliant tous les responsables de l'entreprise et permettant une visibilité globale de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise.

Cet avantage peut minimiser les piratages des données financières. Par ailleurs, l'étude des systèmes d'informations administratives et comptables à démontrer une défaillance comme l'inexistence d'une sécurité des données qui est profitable au sabotage, au piratage, au vandalisme des informations financières. Les ordinateurs ne sont pas protégés par des mots de passe et les classeurs du logiciel Excel ne sont pas aussi protégés par des mots de passe.

Quelques recommandations ont été avancées au niveau de ces systèmes d'informations même s'ils sont presque performants.

D'abord, les contrôles globaux des systèmes d'informations relatives aux systèmes d'information qui s'appliquent à la quasi-totalité des opérations et contribuent à assurer leur fonctionnement correct. ces contrôles comprennent des procédures programmées à l'intérieur même des logiciels ainsi que des procédures manuelles associées assurant le contrôle du traitement des différentes informations financières. Ainsi, l'ensemble de ces contrôles permet de garantir l'exhaustivité, l'exactitude et la validité des informations financières stockées dans le système. Ces contrôles s'appliquent à l'ensemble des systèmes, qu'il s'agisse des ordinateurs centraux, des mini-ordinateurs ou de l'environnement utilisateur.

Ensuite, les contrôles sur les opérations du centre de traitement et sur les logiciels qui comprennent l'organisation des travaux, les interventions des opérateurs, les procédures de sauvegarde et de reprise, ainsi que les plans de secours en cas de défaillances des informations financières. Concernant les contrôles sur les logiciels, ces contrôles portent sur l'acquisition, l'installation et la maintenance des logiciels nécessaires au fonctionnement de l'ensemble du système et à l'exécution des applications : système d'exploitation, systèmes de gestion de bases de données, logiciels de télécommunications, de sécurité et logiciels utilitaires.

Enfin, les contrôles d'accès qui permettent de protéger le système contre les accès et utilisations non autorisées. S'ils sont bien conçus ils peuvent prévenir le piratage et le vandalisme informatique des données comme les falsifications des factures effectuées et les vols de fonds des encaissements par le directeur commercial.

Ces multitudes et ces variétés de solutions ou recommandations vont donc, sûrement, être très cruciales et importantes pour la performance. D'une part, de convaincre les dirigeants de la société que le contrôle interne, au sein de la fonction administrative et comptabilité, permet non seulement de sauvegarder leurs patrimoines, mais aussi de démontrer qu'il est une outil de pilotage performant pour la prise de décision afin d'accroître son développement et sa performance surtout au niveau des procédures administratives et comptables.

D'autre part, d'apporter une amélioration du système de contrôle interne efficace au niveau de toutes les procédures administratives et comptables.

Ainsi, d'après tout ce qui précède, la réponse à la problématique a été trouvée. Le contrôle interne est donc efficace et efficiente pour l'amélioration des procédures comptables, administratives et financières pour l'amélioration des systèmes d'information comptable et administrative étant donné que le contrôle interne est un outil de pilotage performant en matière d'organisation comptable et administrative et de plus leurs dispositifs permettent d'améliorer les performances financières.

Par ailleurs, le contrôle interne présente des limites du fait qu'il ne garantit pas totalement la pérennité financière de l'entreprise mais il contribue seulement à éviter au maximum les risques inhérents, les fraudes, les erreurs, les malversations, les piratages, les vandalismes et les falsifications. Autrement dit, il ne peut jamais éliminer complètement les dangers auxquels toute entreprise est soumise.

Ainsi, l'entreprise doit considérer d'autres outils de pilotage et de dispositifs, comme l'audit interne, l'audit financier, l'audit social, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, le diagnostic financier. Ces divers outils de pilotage sont complémentaires au contrôle interne même s'ils présentent des grandes différences au niveau théorique.

D'abord, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Ensuite, le contrôle budgétaire s'opère par rapprochement et comparaison entre les données prévisionnelles des budgets et les réalisations. L'existence du contrôle interne dans les systèmes comptables et budgétaires assure la validité du contrôle budgétaire. Par ailleurs, le contrôle budgétaire n'est significatif que si les budgets et les comptes présentent les meilleures garanties de sécurité de leurs modes respectif d'élaboration et si des démarches identiques ne sont pas procédées la comparaison du système prévisionnel au système comptable produirait une information erronée.

Puis, le contrôle de gestion est le processus par lequel les responsables s'assurent de ce que les ressources nécessaires sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs que se fixe l'organisation.

Il est donc claire que le contrôle de gestion d'une entreprise puisse être d'autant plus assurer et fiable que d'une part, l'ensemble des informations qu'il reçoit, combine et interprète provient du système assorti de sécurité suffisante au niveau du contrôle interne et d'autre part le modèle utilisé pour centraliser l'information et en faire la synthèse comporte son propre dispositif d'alerte.

Aussi, l'audit interne se présente aussi comme le garant de la présence des normes du contrôle interne, dans les systèmes utilisés et de la qualité du contrôle interne. L'audit interne apparaît aussi comme une fonction d'assistance en assurant la fiabilité des informations reçues et utilisées.

Enfin, l'existence d'un contrôle interne conçu à l'origine entretenu et adapté périodiquement par l'audit interne suffisamment développé et efficace constitue pour l'audit externe au moins une présomption très forte de qualité des systèmes de gestion de l'entreprise et de l'ample régularité et de la sincérité des informations qui en sont issues.

Finalement, ce travail touche donc à sa fin. Il convient de rappeler et de préciser que ce travail s'est focalisé seulement dans le but de contribuer une étude de la mise en place d'un système de contrôle interne pour aider les dirigeants de la société MIM, qui se focalise par la fabrication et la commercialisation des menuiseries PVC en plastiques, dans leurs activités économiques et surtout dans leur cycle d'exploitation quotidien. Ainsi, c'est sur donc que d'autres problèmes restent à traiter au niveau de cette entreprise afin de la rendre très performante au niveau financière et au niveau administrative. Et c'est sûr aussi que d'autres d'ordres particuliers ne sont pas touchés par le contrôle interne.

Ainsi, la question qui se pose est donc soucieux de savoir, quelles autres alternatives en tant que dispositifs ou outils de pilotage très performants exposées ci-dessus doivent être jointes avec le contrôle interne pour qu'une entreprise soit performante durant son cycle d'exploitation, à partir de la phase de démarrage jusqu'à la phase de déclin ? Est-ce que ces dispositifs peuvent donc garantir la pérennité de celle-ci ? Est-ce-que ces dispositifs peuvent être comme le levier et le pilier de la performance financière et administrative d'une entreprise ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

BERTIN Élisabeth ; 2007 ; Audit interne : enjeux et pratiques à l'international ; Edition Eyrolles et Organisation ; 61, bd Saint-Germain, 75240 Paris cedex 05 ; 320 Pages.

ETIENNE BARBIER ; 1989 ; L'audit interne Pourquoi ? Comment ? Les éditions d'Organisation ; Corlet, Imprimeur, 14110 Condé-sur-Noireau France ; 123 Pages.

MIKOL Alain, 1998 ; Contrôle interne, 1 ère édition, Presses Universitaires de France, 108 Boulevard Saint-Germain, 75006 Paris ; 127 Pages.

OBERT Robert ; 10 juin 2004 ; DESCF, numéro 1 : Synthèse droit et comptabilité, tome 2 : Audit et commissariat aux compte - Aspects internationaux : Manuels et applications; 498 Pages.

PIGE Benoît, 2001 ; Audit et contrôle interne, 2é édition, Edition Management et Société, 3, chemin de Mondeville 14460 COLOMBELLES ; 320 Pages.

RAFFEGEAU Jean – DUFILS Pierre – GONZALEZ Ramon ; 1979 ; Audit et contrôle des comptes, Paris : Publi-union ; 648 Pages.

RENARD Jacques, 2010 ; Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition, Edition d'Organisation groupe EYROLLES, 61, bd Saint-Germain 75240 Paris cedex 05 ; 469 Pages.

SAWYER Lawrence B. ; 1973 ; Pratique de l'audit interne ; Edition Originale ; Imprimerie Berger – Levrault, Nancy. – 779 099-5-1976, France ; 558 Pages.

SHICK Pierre ; 2007 ; Mémento d'audit interne (Méthode de conduite d'une mission); les Editions Dunod ; Paris ; 217 Pages.

SIMON Pascal ; 1987 ; Audit financier ; les Editions d'Organisation, 5, Rue Rousselet-75007 Paris ; 110 Pages.

### **Cours pédagogiques**

Cours d'audit général, contrôle interne, 4<sup>ème</sup> année, année universitaire, 2013-2014.

Cours d'organisation de l'entreprise, 3éme année, Département Gestion de l'Université d'Antananarivo.

## WEBOGRAPHIE

[www.cours.comptabilite.com](http://www.cours.comptabilite.com); consulté le 09/05/16.

[www.glossaire-international.com/pages/tous-les.../swot-methode.html](http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les.../swot-methode.html), consulté le 04/04/16.

[www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-laudit-et-du-controle-interne-78.html](http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-laudit-et-du-controle-interne-78.html) ; consulté le 13/04/16.

[www.mim-madagascar.com](http://www.mim-madagascar.com); consulté le 28/04/16.

[www.procomptable.com](http://www.procomptable.com); consulté le 13/06/16.

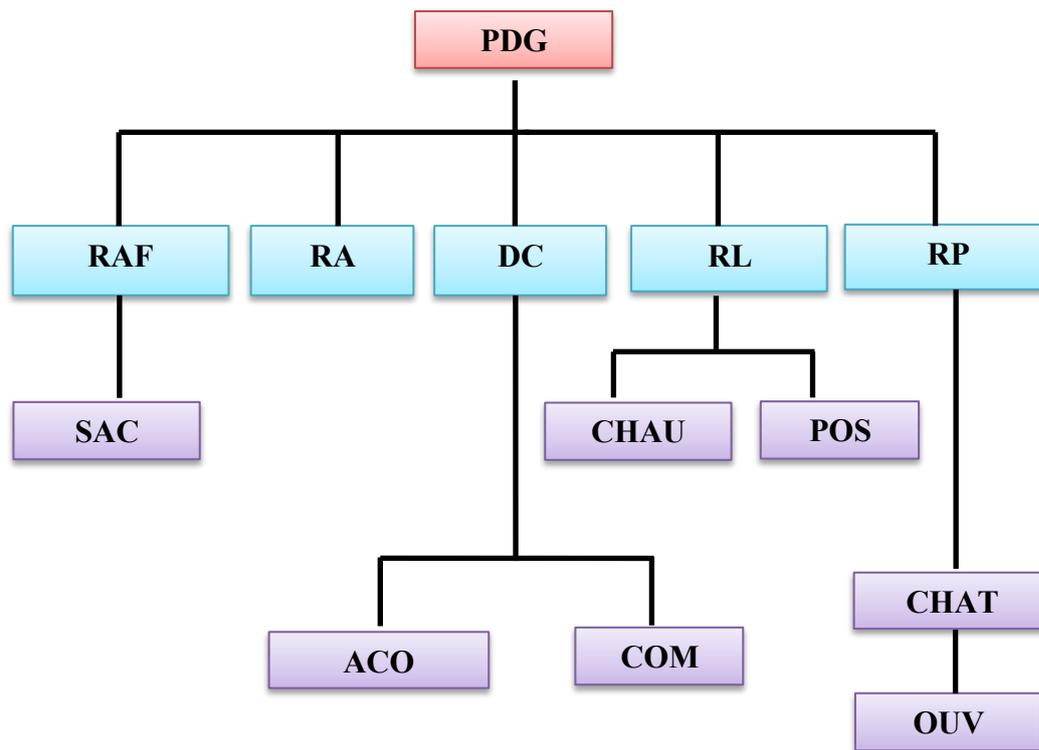
[www.sebtp-madagascar.com/presentation-du-syndicat/mots-du-president](http://www.sebtp-madagascar.com/presentation-du-syndicat/mots-du-president); consulté le 18/04/16.

[www.univ-antananarivo.mg/wp/bu/acces-aux-ressources-en-ligne/](http://www.univ-antananarivo.mg/wp/bu/acces-aux-ressources-en-ligne/); consulté le 02/05/16.

**LISTES DES ANNEXES**

<b>Annexe 1</b> : Organigramme .....	ix
<b>Annexe 2</b> : Description des tâches de chaque responsable.....	x
<b>Annexe 3</b> : QCI.....	xiii
<b>Annexe 4</b> : DCD – Cycle achat.....	xviii
<b>Annexe 5</b> : DCD – Cycle vente.....	xix
<b>Annexe 6</b> : Symboles des DCD.....	xx
<b>Annexe 7</b> : Exemple de rapprochement bancaire sur Excel.....	xxii
<b>Annexe 8</b> : Exemple de facture de vente.....	xxiii
<b>Annexe 9</b> : Exemple de fiche de paie.....	xxiv
<b>Annexe 10</b> : Guide d’entretien.....	xxv

## Annexe 1 : Organigramme



Source : Auteur, 2016.

- PDG** : Président Directeur Général
- DC** : Directeur Commercial
- AC** : Assistante Commerciale
- CO** : Commerciaux
- SAC** : Stagiaire Assistant Comptable
- RA** : Responsable de l'Approvisionnement
- RL** : Responsable de Livraison
- RP** : Responsable de la Production
- RAF** : Responsable Administratif et Financier
- CHAU** : Chauffeurs
- POS** : Poseurs
- CHAT** : Chef d'Atelier
- OUV** : Ouvriers

## Annexe 2 : Description des tâches

FONCTION	TACHES
<b>Président Directeur Général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prendre toutes les décisions administratives et financières.</li> <li>- prendre les décisions au sein de l'entreprise en matière de recrutement, de dépenses, d'investissement, d'opérations de financement</li> <li>- définir la politique générale de l'entreprise.</li> <li>- charger de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, il se tient régulièrement informé de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.</li> </ul>
<b>Directeur Commercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développer et fidéliser son portefeuille clients ; établir une bonne relation commerciale avec son client ;</li> <li>- conclure la vente ; cibler et prospector les clients potentiels comme les deux commerciales (prise de rendez-vous, démarchage téléphonique, envoi de mails...) ;</li> <li>- assurer le suivi commercial et administratif de son secteur ; écouter pour déterminer ses besoins et proposer une solution adaptée (financière, technique et humaine) ;</li> <li>- négocier les prix, les quantités et les délais de livraison fonction des éléments transmis par la proposer d'autres services éventuels (maintenance, formation, support promotionnel), en tenant compte des contraintes techniques et commerciales ; rédiger et faire signer le contrat ; élaborer des plans du mix-marketing et des tableaux de bords ; et superviser les deux commerciaux.</li> </ul>

<p><b>Assistante Commerciale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recevoir les clients qui viennent directement au show-room pour effectuer des devis et les ventes ; établir les factures de ventes ; encaisser les chiffres d'affaires réalisés ;</li> <li>- assurer la gestion des règlements des clients et assurer la gestion et le suivi des créances et des dettes (particulières et entreprises).</li> </ul>
<p><b>Commerciaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prospecter au maximum les clients potentiels et rendre compte des clients prospectés auprès du Directeur Commercial.</li> </ul>
<p><b>Responsable Administratif et Financier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- responsable de la gestion et du fonctionnement comptable et financier de la société MIM.</li> <li>- s'occuper de la supervision de tous les personnels administratifs (contrat de travail) ; des états financiers et de la déclaration de l'impôt sur les revenus salariaux (IRSA) ; du contrôle des sorties et entrées en caisse par un inventaire physique hebdomadaire de la caisse ; de la tenue de la comptabilité générale (rapprochement bancaire, virement, endossement...) ; du contrôle de toutes les pièces comptables : les factures (clients et fournisseurs), les BL, les BC, Bons de Caisse (dépenses et recettes), les bulletins de paie, les primes et les autres avantages, les états de congé ;</li> <li>- établir les versements hebdomadaires des chiffres d'affaires auprès de la banque ; de proposer un budget annuel au PDG ; d'assurer tous les écritures comptables ; d'assurer la gestion de la trésorerie</li> </ul>

	<p>(encaissement et décaissement) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer l'analyse et le lettrage des comptes fournisseurs et clients ; de préparer et fournir les indicateurs de pilotage à la direction ; de proposer les réajustements budgétaires et de contrôler les chiffres d'affaires réalisés.</li> </ul>
<b>Stagiaire Assistant Comptable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- classer et archiver les différents dossiers administratifs, les factures d'achats et de ventes, les relevés bancaires ; contrôler les factures d'achats et de ventes (montant TTC, montant HT, montant TVA) ;</li> <li>-contrôler les rapprochements bancaires effectués par le RAF et effectuer aussi des rapprochements bancaires, des rapprochements au niveau du montant des ventes et des achats</li> </ul>
<b>Responsable de l'Approvisionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- établir les BC pour les achats étrangers des matières premières PVC en chine, les achats locaux comme les vitres, les colles et les peintures et faire des inventaires physiques des stocks des différentes matières premières.</li> </ul>
<b>Responsable de Livraison</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- établir les listes des BL dans l'ordre chronologique et superviser les livreurs concernant les livraisons prioritaires lors de la livraison</li> </ul>
<b>Responsable de la Production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- étudier et établir la conception sur mesure des menuiseries PVC avec le logiciel AUTOCAD ;</li> <li>- superviser le chef d'atelier et les ouvriers à l'intérieur de l'atelier ;</li> <li>- établir la liste de fabrications prioritaires destinées au chef d'atelier et tous les ouvriers.</li> </ul>

Source : Auteur, 2016.

### Annexe 3 : QCI

QCI - Processus Achats - Paiement	réf	Oui	Non	N/A	OBSERVATION
<b>Les procédures suivantes de contrôle sont-elles en application :</b>					
Des contrôles sont-ils effectués pour vérifier que tous les bons de commande sont reçus par la section ?		X			
Des contrôles appropriés sont-ils exercés sur l'utilisation des duplicata de documents lorsque la perte de documents originaux impose de telles reproductions ?		X			
Les factures fournisseurs sont-elles sous enregistrement numérique ?		X			
Les calculs des factures (tirages et totaux) sont-ils vérifiés ?			X		
Les quantités, les prix et les remises et escomptes figurant sur les factures sont-ils vérifiés par rapprochement avec les bons de commandes ou les autorisations d'achat ?		X			
Les quantités indiquées par les factures sont-elles vérifiées par rapprochement avec celles exprimées par les bons de réception ?		X			
Les acomptes versés aux fournisseurs sont-ils contrôlés ?		X			
une approbation appropriée est-elle obtenue pour la réception de services ou marchandises pour lesquels il n'est pas établi de bons de réception,				X	
Le bon de commande et le bon de réception sont-ils rapproché de la facture et archivés avec elle par un employé n'ayant aucun rapport avec le Service achats et le Service réception ?					C'est le RA qui s'en occupe
Tous les exemplaires des factures reçues sont-ils détruits, à l'exception de l'original ou y est-il apposé un cachet bien évident pour indiquer qu'il s'agit d'un duplicata « <i>A NE PAS COMPTABILISER ET A NE PAS PAYER</i> »			x		
Existe –t-il une séparation appropriée des fonctions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• expression de la commande,</li> <li>• achats,</li> <li>• réception,</li> <li>• paiement des factures</li> </ul>		x			

<b>QCI : Ventes - Recouvrement</b>	réf	Oui	Non	N/A	OBSERVATION
Les commandes des clients sont-elles examinées et approuvées par le Service du crédit avant leur acceptation ?		x			
Les commandes des clients sont-elles pré numérotées et tous les numéros sont-ils enregistrés ?		x			
Une fiche client est-elle ouverte et suivie d'une façon permanente pour chaque client ?		x			
Les instructions écrites de crédit accordé et les procédures de recouvrement sont-elles respectées ?			x		
Les copies des commandes des clients sont-elles transmises aux Services de facturation et d'expédition qui les utilisent comme documents de base pour la facturation et l'expédition ?		x			
Les opérations de transport et d'expédition subissent-elles des contrôles valables pour éviter des sorties des marchandises sans autorisations ?		x			
Les factures de vente sont-elles vérifiées au point de vue : • Prix (avec remises) ? • Quantités (au vu des commandes et avis d'expédition) ? • Calculs et additions ?			x		
<b>Les avoirs sont-ils :</b>					
pré numérotés et le contrôle de la séquence numérique est-il exercé par une autre personne que les préposés à la tenue des comptes particuliers, aux opérations d'encaissements ou assumant le contrôle des crédits				x	
Approuvés par un employé responsable qui n'intervient pas dans les remboursements ?			x		
Limités en raison des montants au-dessus desquels l'approbation du directeur financier est requise ?				x	
<b>QCI- stocks</b>	réf	Oui	Non	N/A	OBSERVATION

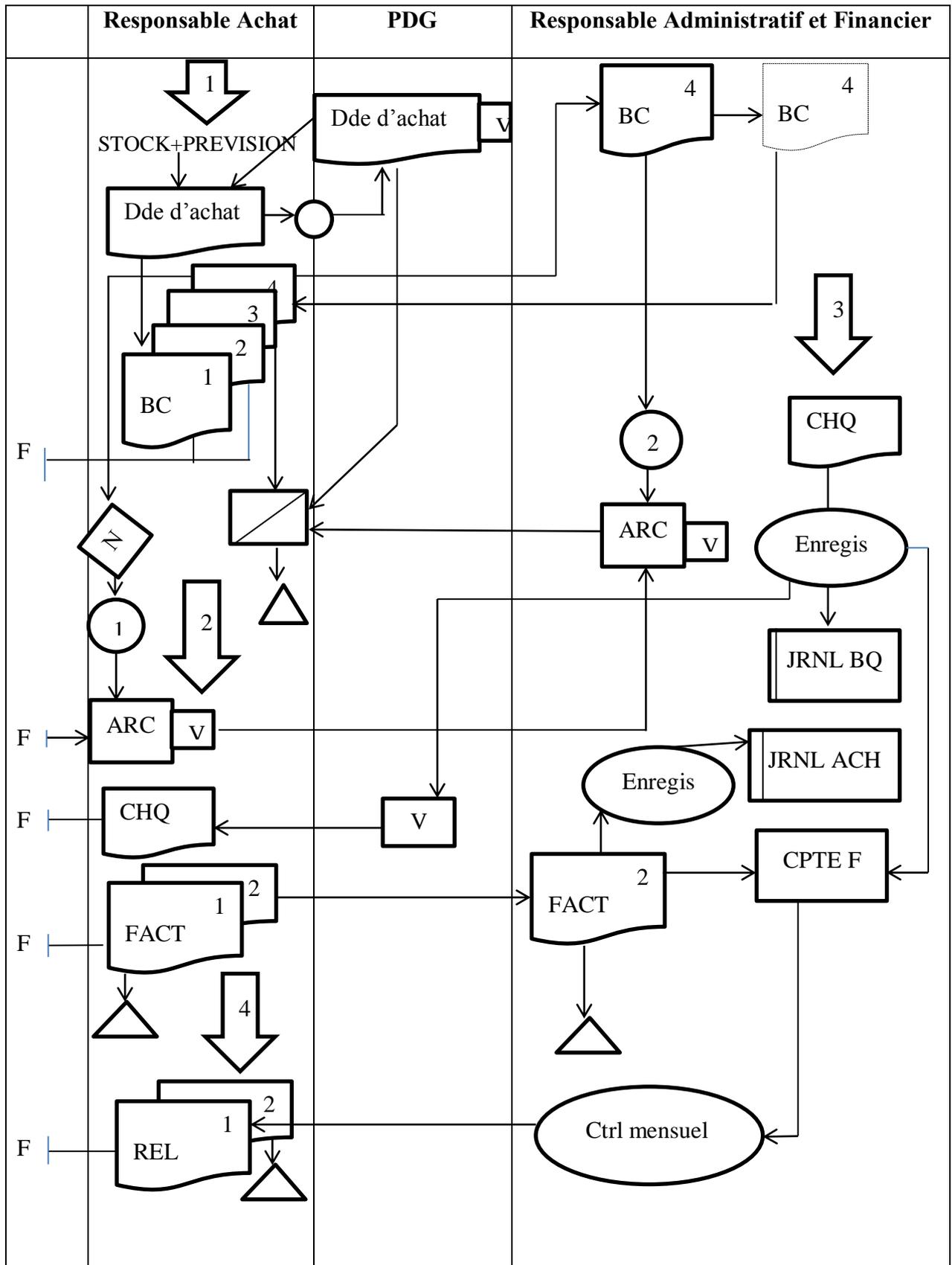
Quels contrôles permettent-ils de s'assurer que : • Toutes les marchandises reçues sont acheminées vers le lieu de stockage adéquat ?					Contrôle physique
• Tous les mouvements de stocks sont correctement autorisés ?			x		
• Que les stocks en consignation et les autres stocks sont correctement identifiés ?				x	
Quel est le contrôle physique sur les stocks ?					Inventaire permanent et physique
Comment les stocks sont-ils protégés contre le vol, le feu, les détériorations ou un mauvais emploi ?					Entrepôt fermé à clef
Avec quelle périodicité la Société procède-t-elle à un inventaire physique et rapproche-t-elle cet inventaire physique de l'inventaire permanent ou des fiches de stock ?					Toutes les fins du mois
Quelle est la méthode de valorisation de chaque type de stock (FIFO, Coût moyen pondéré, LIFO, dernière facture,...)					CUMP
Quels contrôles garantissent une correcte application des méthodes retenues ?					Inventaire physique
Quelle est la procédure pour identifier et apprécier les stocks endommagés, obsolètes ou à faible rotation ?				x	
Qui autorise la cession de ces stocks ?				x	
Qui fixe le prix de cession ?				x	
<b>Questionnaires de Contrôle Interne</b>	réf	Oui	Non	N/A	OBSERVATION
<b>Les demandes d'embauche nouvelles sont-elles :</b>					
• Approuvées par une responsable approprié ?		x			
• Approuvées par le budget ?		x			
• Réclamées pour inclure une justification de la personne requise ?				x	
Quand un nouvel employé est embauché, une investigation suffisante est-elle faite quant à ses origines, ses références et ses employeurs précédents ?		x			

Les réponses défavorables aux demandes de renseignements sont-elles suivies soigneusement ?				X	
<b>Existe-t-il une suffisante séparation des tâches afin que les employés travaillant à la préparation de la paie n'aient pas :</b>					
• Accès à la caisse ?			X		
• La responsabilité de la distribution des chèques de paie ?			X		
• La garde des chèques non distribués ?			X		
<b>L'approbation du contrôleur et du chef de service est-elle requise pour :</b>					
• Les fins de contrat ?		X			
• Les changements de taux ?		X			
• Le paiement des heures supplémentaires ?		X			
<b>QCI – Trésorerie</b>	réf	Oui	Non	N/A	OBSERVATION
<b>Les charges ou fonction de toutes les personnes qui reçoivent ou qui supervisent la réception de l'argent sont-elles complètement séparées des charges suivantes :</b>					
<b>Les procédures permettent-elles un traitement convenable des recettes de caisse comme suit :</b>					
• Recettes de caisse rapidement déposées et enregistrées ?		X			
• Rentrées en caisse traitées par le moins de personnes possible tout en maintenant la séparation des fonctions ?		X			
• Accès à recettes réservées à ceux qui en ont la responsabilité à chaque niveau de la procédure ?		X			
• recettes de caisse mises en dépôt intact, et non mélangées avec d'autres				X	
• Les chèques de paie ou pour le personnel ne sont pas pris sur les recettes de caisse ?		X			
Les chèques retournés impayés par la banque sont-ils directement remis à un			X		

employé responsable (autre que le caissier) pour investigation ?					
Si les paies sont réglées par chèque, tous les chèques sont-ils tirés sur un compte bancaire séparé ?		x			
<b>Applique-t-on les procédures de contrôle suivantes :</b>					
Les chèques abîmés ou erronés sont-ils annulés et retenus pour le classement dans la séquence normale ?			x		
Le stock de chèques et traites inutilisés est-il convenablement en sécurité ?		x			
aucun chèque n'est payable à la caisse ou au porteur		x			
Les signataires de chèques ne signent pas les chèques payables à eux-mêmes.				x	
Les chèques ne sont pas signés en blanc.		x			
Les chèques sont-ils contresignés ?		x			

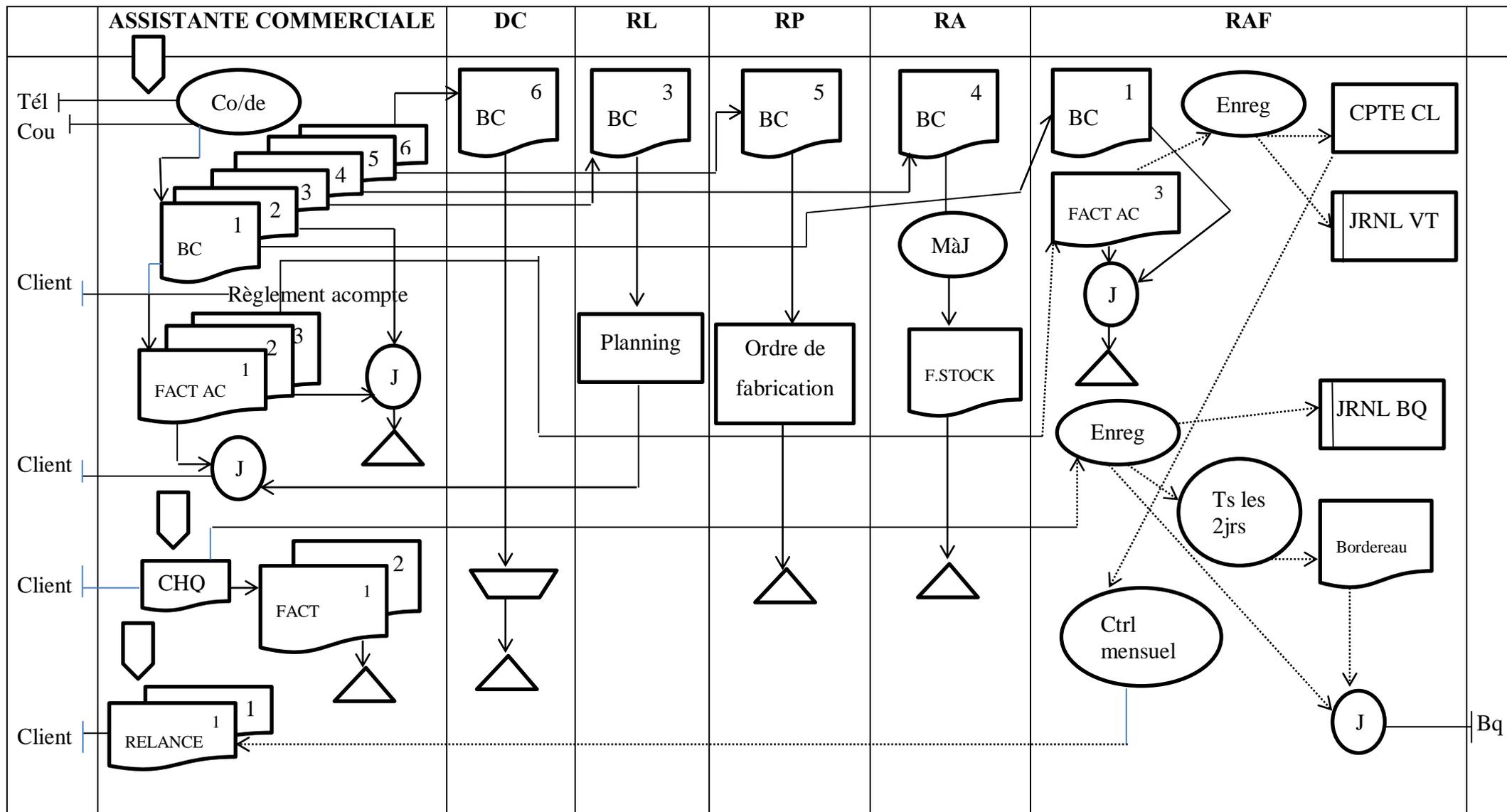
Source : Auteur, 2016

### Annexe 4 : DCD – Cycle achat



Source : Auteur, 2016.

### Annexe 5 : DCD – Cycle vente



## Annexe 6 : Symboles des DCD

Figure n°4 : Symboles des DCD

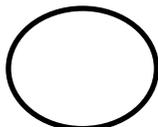
### Symboles d'opérations



Création, préparation d'un document



Approbation, autorisation :



Contrôle, rapprochement de 2 ou plusieurs documents :



Vérification, autres opérations (enregistrements, report...)

### Symboles de flux



Début, origine ou fin, sortie de document en dehors

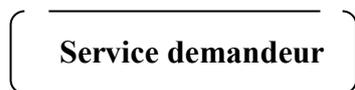
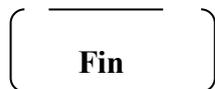
Ex :

- Début

- Fin

- Document venant d'un service

- Destinataire de document



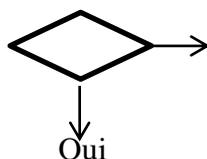
Circulation physique d'un document



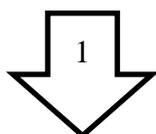
Circulation d'information (flèche discontinue)



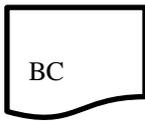
Renvoi à une autre page à un symbole identique portant la même lettre



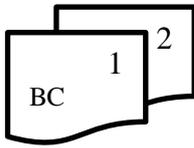
Alternative, décision



Début, origine

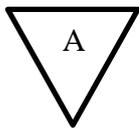


Document facilement circulaire en 1 ou plusieurs exemplaires (factures, bons de commandes, demandes d'achat...).



Le chiffre indique le nombre d'exemplaires.

### Symboles de classement

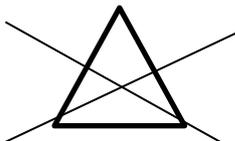


Classement temporaire. La lettre indique le mode de classement

- N = numérique
- A = alphabétique
- D = chronologique par date



Classement définitif



Destruction de document

## Annexe 7 : Exemple de rapprochement bancaire sur Excel

MIM RAPPROCHEMENT BANCAIRE 2014 BMOI 05					
				Année Mois	2014 Décembre
<b>(1) Relevé bancaire - Soldes</b>		<b>[Dr (+) and Cr (-)]</b>		<b>50 444 905,01</b>	
<b>(2) Opérations non comptabilisées par la Banque (à ajouter)</b>					
Bénéficiaire	Date	Vérification mois suivant	Montant MGA		
Mme VOAHANGIARINORO/Dev 04/24/11/14	28-nov.-14		2 000 000,00		
<b>Total Opérations non comptabilisées</b>			<b>2 000 000,00</b>		2 000 000,00
<b>(3) Chèques en cours (à déduire)</b>					
Bénéficiaire	Date	Vérification mois suivant	Montant MGA		
MOD/Réparation Compteur/CK 62397938	5-déc.-14		366 667,00		
JIRAMA/Eau Usine/CK 62397947	24-déc.-15		21 664,00		
JIRAMA/Electricité Usine/CK 62397948	24-déc.-14		833 780,00		
APPRO CAISSE/CK 62397949	30-déc.-14		1 500 000,00		
<b>Total des chèques en cours</b>			<b>2 722 111,00</b>		2 722 111,00
<b>(4) BNI Ariary - Compte N°</b>		<b>512000</b>	<b>[Dr (+) and Cr (-)]</b>		<b>49 722 794,01</b>
<b>(4) BNI Ariary - Compte N°</b>		<b>512000</b>			
<b>Ecritures à effectuer</b>					
Bénéficiaire	Date	Vérification	<b>Dr</b>	<b>Cr</b>	
<b>Total Ajustement - Décembre</b>			0,00	0,00	
Solde au 31 Décembre 2014			49 722794,01		
Total			49 722794,01	0,00	
<b>(4) BNI Ariary - Compte N°</b>		<b>31-oct.-14</b>	<b>[Dr (+) and Cr (-)]</b>		<b>49 722794,01</b>
					0,00

Source : MIM, 2015

## Annexe 8 : Exemple de facture de vente

<b>MILLENIUM INDUSTRIES MADAGASCAR</b>				
MADIMEX Sarl BP 682 Antananarivo – Madagascar Tél : 22 206 64	<b>Facture FAC/2014/2908</b> <b>Date de facture : 04/08/2014</b> <b>Devis n° : SO25</b>			
Description	Quantité	PU	Rem. (%)	Prix
Cabine de douche Porte ouvrante 1VTL pleine 700 x 2100 HT	8	555.450,83	10,00	3.999.245,98 Ar
Fixe pleine (séparateur) 11500 x 2100 HT	3	562.367,50	10,00	1.518.392,25 Ar
1200 x 2100 HT	3	585.867,50	10,00	1.581.842,25 Ar
1500 x 2100HT	1	726.700,83	10,00	654.030,75 Ar
320 x 2100 HT	1	172.700,83	10,00	155.430,75 Ar
270 x 2100 HT	1	149.284,17	10,00	134.355,75 Ar
Poteau d'angle 2100	2	67.950,83	10,00	122.311,49 Ar
Poteau rectangle (3560*1 + 1150*3 + 2100*3+ 1200*3+ 1990*1 + 1500*1)	1	464.591,67	10,00	418.132,50 Ar
Réajustement Remise	1	-0,06	0,00	-0.06
Avance de 2.919.058,33	1	-2.919.058,33	0,00	-2.919.058,33 Ar
			Sous-Total : 5.664.683,33 Ar TVA : 1.132.936,67 Ar <b>Total TTC : 6.797.620,00 Ar</b>	
LE CLIENT	MIM			
<b>COMME 80% DES EUROPEENS, ADOPTEZ LA MENUISERIE EN PVC</b>				
SA au capital de MGA 129 980 000 – RC 2007B0079 – Stat 46633 11 2007 0 100082 – NIF 2 000 011 646				

Source : MIM, 2015.

## Annexe 9 : Exemple de fiche de paie

### MILLENIUM INDUSTRIES MADAGASCAR

<b>Nom</b> : RANDRIANARIVELO	<b>Prénom</b> : Maminirina
<b>Fonction</b> : Responsable de production	<b>Matricule</b> : 003
<b>Date d'emb.</b> : 16-Févr.07	<b>Catégorie</b> : HC
<b>N° CNaPs</b> : 73091170009H	<b>Droit de congés</b> :
<b>Bulletin de Paie</b> : Février 2015	<b>Payé le</b> : 27/02/15

Rubrique	Nb	Taux	Intermédiaire	GAINS	RETENUS
Salaire de Base				1 056 000,00	
Droit de congé				0,00	
Salaire brut				1 056 000,00	
CNAPS		1%			9 939,94
OSTIE		1%			10 560,00
Revenu Imposable			1 035 500,06		
Revenu Net Imposable			1 035 500,00		
IRSA Brut					159 100,00
Enfant à Charges	2	2 000			4 000,00
IRSA net					155 100,00
Appoint					0,56
Avance Spéciale					0,00
Avance sur salaire					0,00

1 056 000.00

175 599.94

Net à payer : Ariary

880 400.00

Signature de l'employeur

Signature de l'employé

### MILLENIUM INDUSTRIES MADAGASCAR

SA au capital de MGA 129 980 000 – RC 2007B0079 – Stat 46633 11 2007 0 100082 – NIF 2 000 011 646

Source : MIM, 2015.

## **Annexe 10 : Guide d'entretien**

**Nom de l'entreprise**

**Nombre d'employés**

**Les différents types de postes avec leurs tâches respectives**

**Quel est le produit ou service livré par votre entreprise ?**

**Quelle est la fonction ou l'utilité de ce produit ou service?**

**Qui sont le ou les propriétaire(s) de l'entreprise et selon quelle proportion?**

**Quelle est la clientèle ciblée?**

**Quel est le chiffre d'affaires des 5 dernières années?**

**Quels sont les grands enjeux auxquels votre entreprise doit faire face pour rester compétitive?**

**Source : Auteur, 2015.**

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>i</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET SCHEMAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1: MATERIELS ET METHODES .....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1: MATERIELS .....</b>	<b>9</b>
<b>Section 1: Présentation et structure de la société.....</b>	<b>9</b>
<b>1-1- Historique de l'entreprise.....</b>	<b>9</b>
<b>1-1-1- Forme juridique.....</b>	<b>9</b>
<b>1-1-2- Coordonnées de l'entreprise.....</b>	<b>10</b>
<b>1-1-3- Missions, objectifs et activités .....</b>	<b>10</b>
<b>1-2- Structure organisationnelle .....</b>	<b>11</b>
<b>1-2-1- Organigramme .....</b>	<b>11</b>
<b>1-2-2- Description des tâches ou des attributions.....</b>	<b>12</b>
<b>1-3- L'organisation comptable de l'entreprise.....</b>	<b>12</b>
<b>1-3-1- Les méthodes comptables .....</b>	<b>12</b>
<b>1-3-2- Les systèmes comptables et les registres comptables.....</b>	<b>12</b>
<b>1-3-3- Les états financiers .....</b>	<b>13</b>
<b>Section 2: Théorie générale sur le contrôle interne .....</b>	<b>15</b>
<b>2-1- Définition du contrôle interne .....</b>	<b>15</b>
<b>2-1-1- Les principes du contrôle interne.....</b>	<b>17</b>
<b>2-1-2- La sécurité ou la séparation des tâches.....</b>	<b>18</b>
<b>2-1-3- Le contrôle de l'application des procédures de contrôle interne .....</b>	<b>18</b>
<b>2-2- Les objectifs du contrôle interne .....</b>	<b>19</b>
<b>2-2-1- La protection du patrimoine .....</b>	<b>19</b>
<b>2-2-2- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles .....</b>	<b>19</b>
<b>2-2-3- Le respect des lois, règlements et contrats .....</b>	<b>19</b>
<b>2-2-4- L'efficacité et l'efficience des opérations .....</b>	<b>20</b>

2-3- Définition du contrôle interne comptable par son contenu .....	20
2-3-1- Les éléments de base de contrôle interne .....	20
2-3-2- Les contrôles de base du travail comptable .....	20
2-3-3- Les contrôles sur le personnel de l'entreprise .....	20
Section 3: Les systèmes d'informations et de pilotage.....	21
3-1- Fiables et vérifiables .....	21
3-2- Exhaustifs et disponibles .....	21
3-3- Utiles et pertinents .....	22
<b>CHAPITRE 2: METHODES .....</b>	<b>23</b>
Section 1: Techniques de collecte des données.....	23
1-1- Le stage .....	23
1-2- La collecte des données au sein de la société.....	23
1-2-1- Entretien semi-directif.....	23
1-2-2- Questionnaire de Contrôle interne ou QCI .....	24
1-2-3- Technique de l'observation directe .....	24
1-3- Technique documentaire et webographie .....	24
Section 2: Utilisation des outils de collectes et d'évaluation des données .....	25
2-1- Logiciels .....	25
2-1-1- Microsoft Office .....	25
2-1-2- Logiciel SAGE COMPTABILITE .....	26
2-1-3- Logiciel Open ERP .....	26
2-2- L'analyse FFOM.....	26
2-3- Test d'appréciation.....	26
2-3-1- Test de conformité .....	26
2-3-2- Test de permanence .....	27
Section 3: Démarche de vérification des hypothèses et limites méthodologiques .....	27
3-1- Démarche de vérification des hypothèses .....	27
3-1-1- Vérification de la première hypothèse .....	27
3-1-1- Vérification de la deuxième hypothèse.....	27
3-2- Limites méthodologiques.....	28
<b>PARTIE 2: RESULTATS .....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE 1: L'EFFICACITE DES PROCEDURES COMPTABLES .....</b>	<b>30</b>
Section 1: Au niveau de la fonction de décision .....	30
1-1- Cycle des achats.....	30

1-1-1- Le service initiateur de la commande .....	30
1-1-2- La réception de la commande et la réception des factures.....	31
1-1-3- La comptabilisation des factures d'achats, le règlement et le traitement des retours des marchandises .....	32
1-2- Cycle des revenus.....	33
1-2-1- Traitement des commandes clients et des acomptes clients .....	33
1-2-2- Traitement des livraisons clients, des factures et des avoirs clients.....	34
1-2-3- Suivi des relations clients et gestion des relances clients .....	34
1-3- Cycle paie et cycle personnel.....	35
1-3-1- Le recrutement et la gestion du temps .....	35
1-3-2- Gestion, demande et suivi des congés.....	36
1-3-3- La préparation de la fiche et des salaires.....	36
<b>Section 2: Au niveau de la fonction comptabilisation.....</b>	<b>37</b>
2-1- Enregistrement des écritures de base et vérification des mouvements.....	37
2-2- Etablissement des journaux, des balances des comptes et des états financiers .....	38
2-3- Etablissement des déclarations fiscales et sociales .....	38
<b>Section 3: Au niveau de la fonction de détention .....</b>	<b>39</b>
3-1- Cycle stock .....	39
3-1-1- Réception et stockage des marchandises et des produits finis .....	39
3-1-2- Comptabilisation .....	40
3-1-3- Contrôle des stocks .....	40
3-2- Cycle trésorerie.....	40
3-2-1- Encaissements .....	40
3-2-2- Décaissements .....	41
<b>CHAPITRE 2: L'EFFICACITE DES SYSTEMES D'INFORMATIONS .....</b>	<b>42</b>
Section 1: Efficacité des systèmes d'informations administratives .....	42
1-1- Au niveau des achats .....	43
1-2- Au niveau des ventes.....	43
Section 2: Efficacité des systèmes d'informations comptables.....	44
<b>CHAPITRE 3: APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE PAR LES QCI ET PAR LE DCD.....</b>	<b>46</b>
Section 1: Résultats du QCI au niveau des cycles d'activités.....	46
1-1- Résultats du QCI .....	46

1-2- Résultats du DCD .....	47
Section 2: Résultats du QCI au niveau du système d'information.....	47
<b>PARTIE 3: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE 1: DISCUSSIONS .....</b>	<b>49</b>
Section 1: Evaluation des procédures comptables .....	49
1-1- Les points forts.....	49
1-1-1- Cycle achat et cycle vente .....	49
1-1-2- Cycle paie et cycle personnel.....	50
1-1-3- Cycle trésorerie et stock .....	51
1-2- Les points faibles.....	51
1-2-1- L'inexistence d'un manuel de procédure comptable.....	51
1-2-2- L'absence d'une activité de contrôle de méthodes et d'organisation comptable .....	52
1-2-3- L'inexistence d'un responsable de ressources humaines .....	52
Section 2: Evaluation des systèmes d'informations .....	53
2-1- Les points forts.....	53
2-2- Les points faibles.....	53
Section 3: Validations des hypothèses .....	54
3-1- Validation de l'hypothèse 1 .....	54
3-2- Validation de l'hypothèse 2 .....	54
<b>CHAPITRE 2: RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>55</b>
Section 1: Solutions au niveau des procédures comptables .....	55
1-1- L'instauration d'un manuel de procédure comptable.....	55
1-1-1- Récupération et contrôle des pièces justificatives.....	56
1-1-2- Comptabilisation .....	57
1-1-3- Classement et archivage .....	57
1-2- L'amélioration de la procédure administrative.....	58
1-2-1- Cycle achat et Cycle vente .....	58
1-2-2- Cycle paie et personnel.....	60
1-2-3- Cycle stock et Cycle trésorerie .....	61
1-3- La séparation des tâches et l'instauration d'une fonction de contrôle .....	63
Section 2: Solutions au niveau des systèmes d'informations comptables .....	67
2-1- Contrôles globaux des systèmes d'informations.....	67

2-2- Contrôles sur les opérations du centre de traitement et sur les logiciels d'exploitations .....	67
2-3- Contrôles d'accès sur le développement et la maintenance des applications	68
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>vi</b>
<b>WEBOGRAPHIE .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>viii</b>
Annexe 1 : Organigramme .....	ix
Annexe 2 : Description des tâches .....	x
Annexe 3 : QCI .....	xiii
Annexe 4 : DCD – Cycle achat .....	xviii
Annexe 5 : DCD – Cycle vente .....	xix
Annexe 6 : Symboles des DCD .....	xx
Annexe 7 : Exemple de rapprochement bancaire sur Excel.....	xxii
Annexe 8 : Exemple de facture de vente .....	xxiii
Annexe 9 : Exemple de fiche de paie.....	xxiv
Annexe 10 : Guide d'entretien .....	xxv
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>xxvi</b>