

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : Achat des besoins systématiques

Tableau N° 2 : Achats directs

Tableau N° 3 : Réceptions des marchandises

Tableau N° 4 : Enregistrement des dettes

Tableau N° 5 : Paiement par caisse

Tableau N° 6 : Paiement par banque

Tableau N° 7 : Ventes à crédit

Tableau N° 8 : Méthode de détermination de nombre de commande par calcul

LISTES DES FIGURES

Figure N° 1 : Organigramme générale de la SOFITRANS

Figure N° 2 : Processus d'achat

Figure N° 3 : Bon de Commande

Figure N° 4 : Bulletin de réception

Figure N° 5 : Facture

LISTE DES ABREVIATIONS

AD : Achat Direct

AGL : Affaires Général et logistique

AOI : Appel d'Offre International

AON: Appel d'Offre Ouvert National

AORN : Appel d'Offre Restreint National

BC : Bon de Commande

BE : Bordereau d'Envoi

BL: Bon de Livraison

BR : Bon de Réception

BRI : Bon de Réintégration

BRQ : Bon de Réquisition

BV : Bon de Vente

CGM : Chef de Groupe Magasin

CP : Carte Professionnelle

CSA : Chef de Service Approvisionnement

DCD : Diagramme de Circulation des Documents

DD : Demande de Décaissement

DF: Directeur Financier

DFS: Duty Free Shop

DG: Directeur General

DP: Directeur de Production

FD: Feuille de Dépense

FIFO: First In First Out

FOS: Fournisseur

ICCA : Institut Canadien des Comptable Agrées

IMP : Importé

NIF : Numéro d'Identification Fiscal

OECCA : Ordre des Experts Comptable et Comptable Agrées

OV: Ordre de Virement

P.U : Prix Unitaire

PJ: Pièces Justificatives

RC : Registre Commercial

SAI : Service Audit Interne

SAM : Service Approvisionnement Magasin

SARL : Société à Responsabilité Limité

SBG : Service Budget et Gestion

SCT: Service Comptabilité

SMA : Service Maintenance

SONAPAR : Société Nationale de Participation

TCP/IP : Transmission Control Protocol/ Internet Protocol

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. PARTIE : CONSIDERATION GENERALE

I . CHAPITRE : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Section 1 : Historique

Section 2 : Les activités principales et les objectifs de la société

Section 3 : La structuration

II. CHAPITRE : THEORIES SUR LE CONTROLE INTERNE

Section 1 : Le contrôle interne

Section 2 : Principes du contrôle interne

Section 3 : Importance du contrôle interne

II. PARTIE : DESCRIPTION DES PROCEDURES EXISTANTES ET DETECTION DES PROBLEMES

I. CHAPITRE : DESCRIPTION DES PROCEDURES EXISTANTES

Section 1 : Description de procédure du cycle achat

Section 2 : Description de procédure du cycle vente

Section 3 : Description de procédure du cycle stock

II. CHAPITRE : DETECTION DES PROBLEMES

Section 1 : Problème lié à la procédure du cycle achat

Section 2 : Problème lié à la procédure du cycle vente

Section 3 : Problème lié à la procédure du cycle stock

III. PARTIE : SOLUTIONS PROPOSEES, SOLUTIONS RETENUES et RESULTATS ATTENDUS

I. CHAPITRE : SOLUTIONS PROPOSEES

Section 1 : Amélioration liée au cycle achat

Section 2 : Amélioration liée au cycle vente

Section 3 : Amélioration liée au cycle stock

II. CHAPITRE : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Section 1 : Solutions retenues

Section 2 : Résultat attendus

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION

Depuis le 18^{ème} siècle, on a constaté que les entreprises connaissent de profondes mutations, et elles se caractérisent par l'ouverture vers l'extérieur.

L'environnement est devenu de plus en plus complexe du fait que les entreprises sont bouleversées par une compétitivité accrue de la globalisation de l'économie ; de la recherche de la rentabilité qui est l'objectif de toute entreprise. C'est pour cette raison que le propriétaire de l'entreprise a incité à adopter une nouvelle stratégie dans la gestion de leur entreprise d'où l'application et le suivi du contrôle interne dans la société et ce dernier est devenu comme norme internationale surtout aux sociétés anonymes.

En suite, les notions de contrôle ont pénétré dans tous les domaines de l'activité dans l'entreprise, non seulement dans les pays développés mais également dans le pays en voie de développement, tant qu'aux secteurs publics qu'aux secteurs privés.

Nous avons su que le consultant interne doit obligatoirement tenir compte de l'efficacité du contrôle interne car il est aussi un outil de gestion qui permet à l'entreprise d'avoir une certaine pérennité en terme de performance en dotant d'une bonne organisation comprenant des procédures et méthodes.

Pour SOFITRANS, en tant que Société Anonyme et aussi Secteur privé, elle met en place le contrôle interne comme un outil de gestion pour atteindre au maximum le meilleur résultat qui est défini par le Directeur Général ; C'est aussi pour raison de respecter la norme pour avoir une bonne qualité et image au niveau national qu'international.

Notons qu'au sein de la SOFITRANS, cette fonction est assurée par le Service d'Audit Interne.

Pendant le 3 mois de stage qu'on a effectué au sein de la société, on constate qu'il existe des procédures à suivre à chaque cycle d'activité mais cela est insuffisant et aussi non respecté.

C'est pourquoi que je me suis intéressé à orienter notre recherche sur l' « Amélioration du Système de Contrôle Interne » cas de la SOFITRANS.

Amélioration de système de Contrôle Interne

Nous disons que le contrôle interne tient une place très importante dans une entreprise mais le problème se pose: comment peut assurer la pérennité et l'atteinte des objectifs dans une entreprise ?

Cette recherche est obtenue par l'interview, des enquêtes auprès des personnels de la société avec l'utilisation des questionnaires de contrôle interne, la consultation des documents bibliothécaire et par la théorie.

L'interview c'est une méthode qui permet de connaître la vie de la société : son historique, ses activités et ses objectifs, son organisation,...

L'enquête c'est une méthode qui permet de savoir tous les points forts et points faibles par l'utilisation des questionnaires de contrôle interne et de sortir les différents problèmes qui se passe dans la société.

La consultation des documents est un guide qui permet d'orienter notre recherche appuyée par des théories.

A noter que le contrôle interne dans l'entreprise est découpé en cycle d'activité, nous n'observons ici que trois cycle à savoir le cycle achat, vente et stock qu'on a obtenu des informations.

Cette étude est divisée en trois (3) grandes parties distinctes :

D'abord, la première partie sera consacrée sur la Considération Générale.

Le premier chapitre montre ce qui concerne SOFITRANS : son historique, ses activités principales et ses objectifs, sa structuration ; et la seconde chapitre rappelle la théorie sur le Contrôle Interne.

En suite, la deuxième partie comprend deux (2) chapitres à savoir : la description des procédures existantes au niveau du cycle achats, ventes et stocks et la détection des problèmes des différentes cycles au sein de la SOFITRANS.

Enfin, la dernière partie concerne les différentes solutions proposées pour résoudre les problèmes évoqués à chaque cycle étudié, les solutions qu'on peut retenir parmi les solutions proposées et aussi les résultats attendus au niveau sociaux, financiers et économiques.

Ce travail se termine par une conclusion générale.

PREMIERE PARTIE :
CONSIDERATION GENERALE

Dans cette Première partie, nous allons voir d'une part en premier chapitre, la présentation générale de la société composée de l'historique de la SOFITRANS, ses activités principales et ses objectifs et ainsi sa structuration de la société.

D'autre part, nous nous rappelons dans le deuxième chapitre quelques théories sur le contrôle interne à savoir les différentes définitions du contrôle interne selon l'Ordre des Experts Comptable et Comptable Agrées (OECCA), l'Institut Canadien des Comptables Agrées (ICCA) et André Vacquin sociologue des organisations puis ses différents principes et son importance

CHAPITRE I : PRESENTATION

GENERALE DE LA SOCIETE

Ce chapitre nous porterons sur la vision en générale de la SOFITRANS qui est composé d'abord, de son historique, ensuite ses activités principales et enfin sa structuration.

La Société Financière pour le Développement des Transports et du Tourisme connue par le sigle SOFITRANS est une Société Anonyme regroupant des actionnaires qui se réunissent pour placer leur fonds dans une affaire dont l'objet social leur semble pour donner des résultats financièrement intéressants.

Actuellement, le capital social s'élevant à Ariary Quatre Cent Trente et Un Mille Quatre Cent Quarante (Ar 431 440 000) et reparti en 21572 actions d'Ariary Vingt Mille (Ar 20 000) chacune. Cette actions sont en générales totalement souscrites et appelés et le déroulement de la répartition se présente comme suit :

o Société Nationale de Transport Aérien Air Madagascar	51,10 %
o Coopérative du Personnel SOFMIRAY	26 ,14%
o Salaries Individuels	8,36%
o Petits Porteurs	14,40%

Section 1 : Historique

A l'origine, des opérateurs ont décidé de créer une entreprise spécialisée dans le domaine de l'avitaillement des avions ; ainsi fut créée l'IVAT'AIR dont le capital fut entièrement détenu par des opérateurs français.

A partir de 1969, IVAT'AIR prit une nouvelle dénomination : SOFITRANS. A cette époque, cette dernière était encore une société de participation.

En 1979, SOFITRANS a été entrée dans le domaine de l'assurance en tant que sous – agence Ny – HAVANA. La SOFITRANS à cette année a dû créer sa propre assurance afin de répondre à ses propres besoins.

Amélioration de système de Contrôle Interne

En 1982, la SOFITRANS développe son activité et elle a créé le restaurant ELABOLA au sein même de l'aéroport d'Ivato ainsi qu'un magasin de vente de produits importés en sous douanes (Duty free shop).

La qualité et la diversité, ainsi que le respect des normes internationales d'hygiène, sont les critères qui guident le travail de toute l'équipe de la SOFITRANS et de chacun de ses membres à tous les niveaux.

En 1989, les sous – agences de l'assurance Ny HAVANA deviennent une agence générale. De plus, les activités de commissariat aérien et d'intervention exercées par la compagnie AIR MADAGASCAR ont été reprises par la SOFITRANS

Le 19 Août 1995, La Société étend son activité dans le domaine hôtelier et une convention d'exploitation fut signée entre ZAHAMOTEL S.A et la SOFITRANS. Cette convention fut basée sur l'exploitation du complexe hôtelier par la SOFITRANS moyennant d'une redevance mensuelle que celle la société doit verser au compte de la Société Nationale de Participation SONAPAR.

Le 30 mai 1996, une convention de financement entre la SOFITRANS et l'hôtel des THERMES a été signée, En vertu de cette convention, la SOFITRANS finance les dépenses de réhabilitation nécessaire pour permettre à l'hôtel de retrouver son standing de trois étoiles. Depuis janvier 2003, l'hôtel des THERMES Antsirabe revient à la SOFITRANS jusqu'à concurrence de 99%.

En 2004, la gestion du complexe hôtelier ZAHAMOTEL a été confiée à la société SOFITRANS.

Section 2 : Les activités principales et les objectifs de la société

2-1) Les activités principales

La SOFITRANS S.A est en même temps une entreprise prestataire de service et elle exerce plusieurs activités lui permettant de tirer profit et de se développer.

Ses exploitations sont essentiellement les suivantes :

2-1-1) Le commissariat aérien

SOFITRANS assure la prestation à bord des avions appelée également le service « **catering** ». Cette prestation est composée de trois activités bien distinctes :

a) Le Catering ou L'Avitaillement à Bord

Chaque jour, SOFITRANS, le traiteur de l'aéroport international d'Ivato, organise et prépare des prestations alimentaires pour les vols long courrier surtout ou les vols régionaux ou simplement des sandwiches pour les vols locaux selon les besoins des compagnies aériennes. Il peut s'agir de menus différents par exemple (dîner et petit déjeuner complet le plus souvent).

Pour ce genre de prestation, des normes internationales sont établies pour chaque ingrédient préparé, que ce soit dans le mode de conservation, de cuisson et de présentation. Des contrôles stricts sont effectués à cet effet par les compagnies aériennes auxquels, des sanctions graves peuvent être infligées à la SOFITRANS et pouvant même conduire à la résiliation du contrat en cas de non suivi des conditions prescrites.

b) L'armement

Cette activité concerne la préparation et la fourniture des articles à mettre à bord tels les boissons, les épiceries, les matériels non consommables, avant le décollage de l'avion.

Il est à noter que les dotations pour les matériels sont toujours fixes selon la destination ou le vol mais différentes selon l'avion. En outre, les articles à mettre à bord sont différents selon la durée et l'heure de vols.

c) Les interventions « nettoyage et handling »

Il s'agit de plusieurs interventions nécessaires avant ou après un vol :

- Le chargement et déchargement des marchandises et des nourritures ; ainsi que les manutentions relatives à ces activités ;
- Le nettoyage intérieur des avions et le plonge (la désinfection) des matériels qui ont été utilisés à bord. Cependant ils utilisent un matériel conforme aux normes internationales pour le nettoyage de l'intérieur des avions.

2-1-2) La prestation en matière de service traiteur

a) Traiteur au restaurant ELABOLA

La SOFITRANS exerce les activités de restauration et service traiteur, d'où l'existence du restaurant ELABOLA au sein de l'aéroport d'Ivato :

La société possède un restaurant dont les activités de restauration sont offertes telle la prestation de plusieurs choix de plats.

b) Bars et fast food

A part le restaurant, la société tient également deux bars. Trois différences existent entre les deux. Au niveau de la clientèle d'abord, tout type de clients a droit au bar pour le premier. Par contre, pour le second, les passagers au départ d'un vol international seulement y ont accès mis à part évidemment ceux qui ont un badge d'accès à la sous -douane. Ensuite, au niveau des produits consommés, les plats sont variés et les clients peuvent passer leurs commandes au bar ville tandis que pour le bar transit, les produits proposés sont à la carte.

c) Traiteur externe

Le service traiteur de la société est également ouvert aux particuliers pour les réceptions et cérémonies diverses. Les prestations peuvent se faire dans d'autres lieux choisis par le client.

Pour ce cas, la société possède un menu établi d'avance avec le prix correspondant selon le choix de la clientèle. Toutefois, l'ajout ou la modification de quelques plats est possible avec une révision éventuelle du prix selon l'importance.

2-1-3) La gestion de complexes hôteliers

ZAHAMOTEL est un complexe hôtelier situé au bord de la mer avec 250 m de plage à MAHAJANGA. La SOFITRANS s'est engagée à effectuer à ses frais tous les travaux de réhabilitation ; d'aménagement et d'amélioration du complexe hôtelier, ainsi que les achats d'équipements nécessaires au bon fonctionnement du complexe.

Les dépenses et les recettes sont envoyées à la SOFITRANS qui gère et comptabilise toutes les écritures ainsi que leur consolidation. Notons cependant que la plupart des investissements se décident à Antananarivo.

A partir de 2004, la gestion du complexe hôtelier ZAHAMOTEL a été confiée à la société SOFITRANS ZAHAMOTEL SARL.

L'hôtel offre plusieurs prestations:

- 24 bungalows climatisés avec véranda, un living, une chambre tout équipée d'eau chaude, kitchenette, téléphone, télévision ;
- 12 chambres climatisées équipées d'eau chaude, de télévision, de téléphone ;
- un bar ;
- un restaurant ;
- 2 navettes disponibles pour des horaires déterminés pour le transport aller – retour ville – ZAHAMOTEL, et possibilité de location de 4x4 ;
- des activités de loisirs (piscine, tennis, ping-pong, volley, pédalo, planche à voile, parc pour enfants et divers jeux de sociétés).

2-1-4) La Vente des Produits Importés

La société possède des boutiques sous douanes appelées Duty Free Shop. Celles-ci sont localisées à Tananarive, à Nosy-be, à Tamatave, et à Mahajanga. Ces boutiques vendent des produits hors taxes à la disposition des :

- Passagers de vols long courrier, régional ou en transit à l'Aéroport ;
- Les non-résidents et du corps diplomatique sous présentation du passeport ou la carte d'embarquement ou billet de retour.

Ces boutiques offrent une vaste gamme de produits importés à savoir : des parfums, des tabacs et des cigarettes, des whiskies, des apéritifs

Il est à noter que les ventes sont uniquement en devises.

2-1-5) L'assurance

La SOFITRANS est une agence générale de la compagnie malgache d'assurance et de réassurance Ny Havana. A cet effet, la SOFITRANS vend les services de la compagnie à savoir:

- assurance automobile ;

Amélioration de système de Contrôle Interne

- assurance maritime : Corps de navire, Corps aéronautique, Marchandises transportées ;
- assurance des personnes non vie et vie : Retraite et prévoyance, Santé
- Incendies et risques annexes

Pour cette activité, la SOFITRANS indemnise directement les assurées en cas de sinistre.

Elle reçoit de la part de Ny Havana des commissions. Entre autre, elle a une autonomie de gestion vis à vis de cette compagnie.

2-2) Les objectifs de la société

Logiquement toutes les entreprises, qui font des activités, cherchent le maximum de profit : C'est l'objectif à atteindre.

Pour SOFITRANS, en tant qu'une entreprise prestataire de services, elles ont pour objectifs de fidéliser, de sauvegarder l'intérêt de sa clientèle, axer tous ses efforts pour la satisfaction de leurs besoins en améliorant les services offerts. Pour y arriver, la société voudrait:

- Offrir une multitude gammes de produits ;
- Offrir des produits conformes aux besoins de la clientèle ;
- Garantir la qualité de ses produits ;
- Exploiter des ressources et des moyens à la réalisation des objectifs fixés par la direction ;
- Offrir des prix compétitifs ;
- Améliorer la qualité de ses services
- Diversifier les activités pour minimiser les risques ;

Section 3 : La structuration de la société

Pour assurer l'atteinte des objectifs, il faut bien préciser la responsabilité, les fonctions de chaque service ou chaque individu qui participent au fonctionnement de l'entreprise. Donc, nous allons voir dans cette section l'organigramme; les attributions et le rôle de chacun.

3-1) Organigramme de la société

(Voir en Annexe : Figure N° 1)

3-2) Les attributions et le rôle

La SOFITRANS possède 5 directions :

3-2-1) La Direction Générale

Le directeur Général est chargé du contrôle de tous les travaux effectués au sein de la société. Son rôle est basé sur la supervision du fonctionnement de l'entreprise, en coordonnant les différents départements et services de celle ci afin qu'il atteigne l'objectif fixé.

Donc il existe quatre (4) directions placées sous l'autorité hiérarchique du Directeur Général.

- Direction de l'Administration Générale
- Direction Financière
- Direction Production
- Direction Commerciale

Les services rattachés directement au Directeur Général sont les suivants :

a) Service Audit Interne

Ce service est chargé de :

- La vérification et contrôle des procédures ; systèmes d'information et proposer des suggestions d'amélioration,
- La vérification de la cohérence des paramètres budgétaires en fonction de la politique prédéfinie,
- La consolidation du budget et leur assurance périodique,
- L'élaboration et contrôle des indicateurs du tableau de bord.

b) Service Informatique et Télécommunication

Il est chargé de :

- Mettre en place un système de traitement des informations ;

Amélioration de système de Contrôle Interne

-Assurer la maintenance des systèmes de traitement de l'information et de la télécommunication ;

- Assister les autres organismes de la société pour la sécurisation de ces systèmes.

c) Service Assurance Qualité

L'assurance qualité définit les normes d'hygiène au niveau des produits, des matières premières, du traitement, des matériels et locaux, dans son ensemble. Il assure la mise en application de ces normes et du suivi au niveau de la société. Il propose les mesures d'accompagnement nécessaires pour la réalisation des objectifs dans le domaine de l'hygiène et de la propreté.

d) Service hôtellerie

C'est le service responsable de la gestion du complexe hôtelier, ainsi toutes les activités relatives à SOFITRANS Zahamotel et SOFITRANS Hôtel de Thermes sont gérées par ce service comme la réservation, les divers partenariats, etc.

e) La secrétaire de direction

Sa mission est d'assurer tous les travaux classiques de secrétariat et assure la coordination des activités du DG.

Elle se charge entre autre :

- De répondre aux appels téléphoniques ;
- De tenir un agenda qui lui sert de prendre les rendez-vous de la DG;

3-2-2-) Direction de la Production :

La direction a pour mission de :

- fournir les prestations, les produits ainsi que les services, répondant aux normes de qualité et d'hygiène internationales, à la clientèle, selon les besoins exprimés par cette dernière en veillant aux intérêts de la société et en recherchant le meilleur rapport qualité/prix ;
- contrôler et garder en bon état les matériels de production ainsi que l'infrastructure ;
- gérer, coordonner et optimiser les ressources tant humaines que matérielles mises à sa disposition pour développer les activités de traiteur et d'assistance.

Pour réaliser ses missions, le directeur de la production a un secrétaire et un adjoint.

A) Adjoint à la Direction de la Production chargé de l'Intendance :

Il est responsable du suivi du budget et de la gestion de la direction de production. Il se charge de l'approvisionnement local et de la gestion du magasin de stockage.

Les services sur lesquels il s'appuie pour accomplir ses tâches sont :

1- Le Service contrôle qualité

Il est chargé de l'assurance des produits ravitaillés, du suivi des normes, des tests et contrôles des aliments à l'institut pasteur.

Les deux groupes suivants aident le service pour l'accomplissement de sa mission :

- Groupe mesure de qualité et planification
- Groupe mise en œuvre des contrôles

2- Le Service Approvisionnement et Magasin

Il est responsable de la gestion de l'approvisionnement en matière première ; de la gestion du magasin de stockage, il a pour mission de :

- Planifier les commandes en fonction des besoins et des situations de stocks ;
- Suivre l'évolution des prix sur le marché ;
- Chercher les paramètres nécessaires pour l'arrivée des matières en bon état au moment et à l'endroit convenu ;
- Etablir le bon de commande ;
- Faire des achats directs si nécessaire en se basant sur un prix compétitif à qualité égale ;
- Contrôler l'entrée des matières ou articles commandés au magasin ;
- Etre interface entre les services demandeurs et les fournisseurs ;

Il s'appuie sur les groupes suivants pour accomplir sa mission :

- Groupe approvisionnement local
- Groupe magasin local

3- Le Service Budget et Gestion

Il s'occupe de :

- Etablir le budget selon les prestations prévues pour chaque activité de la société ;
- Faire l'explication des écarts entre la prévision et la réalisation pour chaque service ;
- La gestion des produits finis ;
- Etablir la facture des clients ;

Deux groupes s'organisent pour accomplir sa mission :

- Groupe gestion et valorisation
- Groupe budget et statistique

Les services qui suivent sont rattachés directement à la direction de la production,

B) Le Service Catering :

Le Catering a pour mission de :

- Fournir aux compagnies aériennes assistées les services requis par ces dernières tout en veillant aux intérêts de la société ;
- D'assurer la liaison entre les compagnies assistées et la société ;
- D'assurer le montage du plateau après le contrôle fait par le service contrôle qualité à bord

Il existe deux groupes au sein du service pour l'accomplissement de sa mission :

- groupe armement ;
- groupe assistance.

C) Le service Cuisine et Restaurateur :

Il est chargé de la production des repas demandés par la clientèle selon les normes d'hygiène international admis et de l'utilisation rationnelle des matières premières et des denrées.

Donc il est le pivot des opérations de production.

Pour l'accomplissement de sa mission, il est aidé par les groupes suivants :

- groupe restauration ;
- groupe parti chaud ;
- groupe parti froid ;

- groupe pâtisserie ;
- groupe service en sale.

D) Le Service Maintenance

Il s'occupe de :

- Mettre en place un système de protection du patrimoine et des biens de la société ;
- Maintenir en bon état l'infrastructure ;
- Assurer un bon entretien des appareils de production ainsi que les véhicules de la société ;
- Mettre en place les manuels d'utilisation des appareils de production ;
- Assurer la logistique des agents tels que : le transport du personnel, la sécurité et gardiennage, le nettoyage de tous les locaux

Pour l'accomplissement de sa mission, il s'appuie sur les groupes suivants :

- groupe électronique ;
- groupe régulation et logistique ;
- groupe mécanique ;
- groupe moyens généraux.

3-2-3) Direction Financière

Il incombe à la direction financière de mettre à la disposition de la société les stratégies financières nécessaires à son développement et à sa pérennité ; elle se charge alors surtout d'accroître la solvabilité de l'entreprise et de préserver cette dernière de toutes éventuelles menaces financières par le biais de l'élaboration d'indicateurs de performances indispensable pour une gestion saine.

Cependant, la direction financière se charge aussi de :

- la mise en place de la politique de trésorerie et de son suivi ;
- la prévision et contrôle des budgets d'exploitation, d'investissement et de trésorerie ;
- la coordination du traitement de la comptabilité générale et analytique ;
- la coordination du rapport d'activité de la société.

Le Service Comptabilité et Trésorerie :

Il est composé d'un chef comptable qui supervise les travaux effectués par ses trois groupes assistants. Il a le pouvoir de confier les travaux (la tenue de la comptabilité) aux assistants ; donc il est chargé de :

- veiller au respect des procédures administratives et comptables ainsi que du système de contrôle interne ;
- coordonner les travaux comptables ;
- produire les documents fiscaux, comptables et financiers ;
- gérer les flux de la trésorerie ;
- suivre la politique de trésorerie ;
- veiller à l'efficacité de la comptabilité aussi bien analytique que générale ;
- assurer la justification et l'enregistrement corrects des imputations comptables et un établissement régulier des documents comptables (journaux et grands livres de caisse et banque).

Pour l'accomplissement de ces tâches, il est assisté par les groupes suivants :

- groupe trésorerie ;
- groupe fournisseur ;
- groupe client.

3-2-4) Direction Administration Générale

Elle est responsable de la mise en œuvre des actions de la société dans les domaines des ressources humaines, des affaires juridiques et fiscales ainsi que des opérations douanières.

Le Directeur de l'administration générale a pour rôle de gérer et de coordonner au mieux les ressources mises à sa disposition pour l'accomplissement de sa mission.

Il s'appuie sur les services énumérés ci – dessous :

a) Le Service Ressources Humaines :

Sa mission principale est de mettre à la disposition de tous les organismes de la société l'effectif adéquat tant en quantité qu'en qualité pour leur permettre de réaliser les missions qui leur sont confiées ; d'assurer la bonne gestion de patrimoine et d'approvisionnement. A cet effet, il est chargé de :

- Assurer la gestion et l'administration du personnel ;

Amélioration de système de Contrôle Interne

- Calculer la rémunération et l'indemnité à verser et des participations dues aux organismes officiels ;
- Assurer l'assistance médico-sociale fournie au personnel ;
- Appliquer la législation du travail et des textes applicables à la gestion du personnel ;
- Assurer la gestion du congé, de recrutement, de la formation et de l'évolution de carrière professionnelle ;
- Assurer la gestion physique des immobilisations, des fournitures de bureau ;
- Suivre la consommation en eau et électricité
- Assurer la relation avec les organismes publics.

Il s'appuie par des groupes ci-dessous :

- groupe d'administration du personnel ;
- groupe rémunération ;
- groupe patrimoine et approvisionnement.

b) Le Services des Opérations Douanières :

Il est responsable de toutes les opérations douanières en faveur de la société ; donc il est le principal interlocuteur des services douaniers.

Ces opérations sont les suivants :

- le dédouanement des articles importés arrivés sous douane et l'apurement des déclarations en douane conformément aux délais réglementaires en vigueur ;
- maintenir à jour des sommiers de la société ;
- la veille à une conformité permanente de la société vis-à-vis des exigences de la douane afin d'éviter toute pénalisation ;

Il s'appuie sur les groupes suivants pour l'accomplissement de sa mission :

- groupe déclaration et transfert ;
- groupe concordance sommiers et stock.

c) Le Service des Affaires Juridiques et Fiscales :

C'est le service qui se charge de la protection de la société et de ses intérêts contre toute menace de pénalité présente ou future.

Il a ainsi une double mission :

- le chef de service conseille et assiste les organismes de la société en matière juridique et fiscale. Il traite les litiges et contentieux opposant la société avec les tiers ;
- il est l'interlocuteur privilégié des instances de la société et de ses avocats pour le traitement des dossiers de contentieux et de litiges. Il est chargé de traiter et de suivre les évolutions des affaires contentieuses tout au long des procédures ;
- il représente la société lors des procédures engagées devant divers services administratifs ou organismes tels que l'inspection du travail, le tribunal, les avocats et huissiers, le fisc, le service des domaines, etc.

Pour ce faire, il est tenu à collecter et de tenir à jour tous les textes et la documentation nécessaire à la maîtrise des dossiers.

3-2-5) La Direction Commerciale :

La Direction Commerciale se charge de définir la stratégie et politique des activités relatives aux ventes de la société en fonction des objectifs préconisés par la direction générale.

On distingue les services d'appui ci-dessous pour l'exécution de ces activités :

a) Le Service Importation

Il a pour rôle d'assurer et de superviser l'approvisionnement en produits importés.

Pour ce faire, il est chargé de :

- Etablir et superviser le planning de commande de produits importés et locaux en fonction des besoins des services utilisateurs.
- Assurer l'optimisation des achats par l'application du principe du meilleur rapport qualité/prix et la recherche de la minimisation des coûts de revient (formalités douanières, frais de transport,...)

Amélioration de système de Contrôle Interne

- Calculer les prix de revient des articles livrés en tenant compte de tous les éléments entrants en jeu depuis la passation des commandes jusqu'à l'arrivée en magasin.

Pour accomplir ces tâches, il est appuyé par les groupes suivants :

- groupe commandes ;
- groupe prix de revient.

b) Le Service Gestion Magasin

Comme son nom l'indique, il est chargé surtout d'assurer une bonne gestion des stocks des produits importés en magasin, pour ce faire, il est chargé de :

- Suivre l'enregistrement des entrées et sorties (utilisation de fiche de stock) des marchandises aussi bien en sous douane que locales ;
- Etablir suivant les fréquences convenues les situations de stock par magasin permettant de signaler préalablement au groupe « commande » le stock alerte ou mini, afin d'éviter les ruptures en fonction des données à mettre à jour (rotation des stocks, couverture, prévisions mensuelles, etc.) ;
- Faire les rapprochements périodiques avec le groupe « apurement » avant la déclaration définitive de sorties par ce dernier ;
- Valoriser les achats consommés après contrôle de la conformité des quantités rapprochées avec celles des services concernés.
- Rechercher les moyens à mettre en œuvre pour assurer la régularité de la gestion des magasins,

Il s'appuie aux groupes énumérés ci-dessous pour l'accomplissement de ses tâches :

- groupe de stock SOFITRANS ;
- groupe gestion de stock compagnies aériennes.

c) Le service Assurance :

Il a pour rôle d'assurer la bonne gestion et la promotion de l'agence générale vis-à-vis de la compagnie d'assurance NY HAVANA.

Pour ce faire, il est chargé de :

Amélioration de système de Contrôle Interne

- animer les ventes pour augmenter en qualité et en quantité la production d'assurance afin de fidéliser les clients acquis et d'avoir une part de marché plus conséquente ;
- analyser et arrêter en fonction des catégories de cible, le choix et la détermination des gammes de produits à promouvoir, dans un souci constant d'acquérir de nouveaux marchés et d'augmenter en conséquence le chiffre d'affaires réalisé ;
- superviser les tâches de confection et finalisation des contrats d'assurance à mettre à la disposition de la clientèle, dans le respect des règles techniques assignées par la compagnie et des directives de la société ;
- superviser les tâches de règlement technico-commercial des dossiers sinistres conformément aux réglementations et directives de la société.

Ces deux dernières tâches étant accomplies par les deux groupes suivants :

- groupe ventes ;
- groupe après- vente.

d) Le Service Vente de produit (Duty Free Shop) DFS

Il est responsable de la commercialisation des produits importés vendus en sous douane au sein des : « **duty free shop** » repartis à Antananarivo et en provinces.

Pour cela, les tâches suivantes sont requises :

- assurer l'encadrement, l'animation et la formation de l'équipe de ventes ;
- définir les gammes de produits à commercialiser, les nouveaux à commander et ceux à supprimer, en tenant compte de l'évolution des variétés proposées sur le marché ;
- élaborer les tableaux de bord lui permettant de contrôler les performances de ventes, d'analyser et de connaître en conséquence les besoins de la clientèle dans chaque centre commercial et aussi de faire suivi du service.

Deux groupes s'organisent au sein de ce service pour l'accomplissement de ces tâches :

- groupe boutique Ivato et vente à bord ;
- groupe boutique ville et province.

e) Le Service Marketing et Développement

Son rôle est d'optimiser toutes les actions commerciales et marketing de la société ; ainsi il est chargé de :

- identifier la demande et l'offre sur le marché afin de proposer les politiques commerciales appropriées ;
- avoir une connaissance complète du type de produits à commercialiser ainsi que le tarif correspondant ;
- connaître les besoins de la clientèle pour pouvoir offrir les services mieux adaptés ;
- accrocher de nouveaux clients par la recherche de nouveaux marchés ou par l'offre de nouveaux produits ou services ;
- rechercher un concept et un positionnement puissants et plus attractifs que ceux existants dans la société ;
- fidéliser, prospecter et développer la clientèle de la société ;

Il est appuyé par les groupes suivants :

- groupe action ventes ;
- groupe administration des ventes.

Cette premier chapitre nous permet de voir tous ce qui concerne la société SOFITRANS : son Historique, ses activités principales et ses objectifs, sa structuration avec les attributions et le rôle de chaque direction, service. Nous entrons maintenant dans le deuxième chapitre de cette partie qui rappelle quelques théories sur le contrôle interne.

CHAPITRE II : THEORIES SUR LE CONTROLE INTERNE

Pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise, il faut tenir compte la mise en place de la procédure pour chaque activité et le respect de celle-ci. C'est un moyen d'atteindre l'objectif fixé à l'avance.

Donc, nous allons voir dans ce chapitre ce qu'on appelle contrôle interne, ses objectifs et son importance.

Section 1 : Le Contrôle Interne

1-1) Définitions

L'ordre des Experts comptable et comptable Agrées (OECCA) Français définit le système de contrôle interne comme : « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

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

L'ICCA Canadien (Institut Canadien des Comptables Agrées) définit ainsi le contrôle interne : « C'est le plan d'organisation et l'ensemble coordonné de toutes les méthodes et mesure adoptées au sein de l'entreprise pour protéger les valeurs actives de celle-ci, assurer l'exactitude et la fidélité des renseignements comptables, promouvoir l'efficacité comptable, promouvoir l'efficacité opérationnelle de gestion et maintenir le respect des lignes de conduites établies par la direction.

Le Consultative Committee of accountancy de Grande Bretagne définit que: « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Amélioration de système de Contrôle Interne

André Vacquin, sociologue des organisations à son tour d'affirmer que : « Le contrôle interne est un outil de mesure responsabilisant de la performance individuelle et collective. C'est la meilleure barrière contre les contrôles pervers qui peuvent être pratiqués ».

La notion de contrôle interne embrasse le contrôle administratif interne, le contrôle comptable interne, la vérification interne et l'autocontrôle.

- Les contrôles administratifs touchent les procédures administratives qui ont trait aux décisions de la direction autorisant les opérations.
- Les contrôles comptables sont destinés aux procédures ayant trait à la protection des biens, à la fiabilité des informations et des registres comptables.
- Les contrôles préventifs ont pour but d'éviter le détournement et les fraudes qui pourraient se produire lors de l'exécution des différentes tâches dans l'ensemble des activités de l'entreprise.
- Les contrôles de détection permettent de déceler les fraudes et les erreurs ou d'augmenter les chances de les découvrir pour que les responsables puissent prendre les mesures correctives à temps.

Vue de ces définitions on peut tirer que le contrôle interne désigne le système global de contrôles qui s'exercent au sein de l'entreprise, visant à assurer une bonne application de la réglementation et des procédures pour s'assurer que tous les activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux, en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs. Donc le contrôle interne a un caractère préventif que répressif.

1-2) Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne a des objectifs généraux et des objectifs spécifiques.

a) Les objectifs généraux

Il permet de garantir :

- La fidélité et l'exactitude des informations financières ;
- La bonne application des procédures mises en place pour faciliter l'atteinte des objectifs ;
- La protection et la sauvegarde du patrimoine contre détournement et/ou détérioration ;

-L'optimisation des performances et de la rentabilité.

b) Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont des objectifs du contrôle interne à tenir compte dans l'analyse de chaque cycle d'activité de l'entreprise et visant à couvrir les éléments suivant appelés « erreurs potentielles » :

-L'exhaustivité

- L'évaluation

- La comptabilisation

- La séparation des fonctions

- La maîtrise des coûts.

Sur le plan des objectifs on peut faire une distinction selon qu'ils ont une incidence ou non sur les comptes :

- Il a une incidence sur des comptes lorsqu'il s'agit de protéger les actifs et d'assurer la fiabilité et la qualité des informations financières et comptables

- Il n'a pas d'incidence directe sur les comptes lorsqu'il s'agit de garantir l'efficacité des opérations de l'entreprise et le respect des lignes de conduite de la direction.

Section 2 : Les Principes du contrôle interne

Il y a ce qu'on appelle les grands principes du contrôle interne, ce dernier se fonde sur des principes qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et assure sa pérennité.

Donc il doit s'appuyer sur les sept principes suivants :

- L'organisation
- L'information
- La permanence
- L'universalité
- L'indépendance

- L'intégration
- L'harmonie

2-1) Le principe d'organisation

L'organisation établit sous la responsabilité du chef de l'entreprise comprend la fixation des objectifs, la définition d'un organigramme, la détermination du choix et de l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

L'organisation doit être : Préalable, Adapté et Adaptable, vérifiable, Formalisé, Comporté une séparation convenable des tâches

2-2) Le principe d'information

Un bon contrôle interne doit permettre la comparaison d'informations émanant de sources différentes. L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité.

2-3) Le principe de permanence

L'organisation et le système de contrôle interne mis en place par l'entreprise supposent une certaine pérennité.

2-4) Le principe d'Universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne sur la compétence et l'intégrité de toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu.

2-5) Le principe d'indépendance

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédures et moyens de l'entreprise.

2-6) Le principe d'intégration

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'auto contrôle.

2-7) Le principe d'harmonie

Par ce principe, l'on entend l'adéquation du contrôle interne à la caractéristique de l'entreprise et de son environnement.

Section 3 : L'importance du contrôle interne

3-1) Importance au niveau des procédures

La mise en place d'un contrôle interne au niveau de procédure permet la protection du patrimoine de l'Entreprise.

Exemple : toutes les marchandises achetées sont enregistrées, la sortie et l'entrée en stock est contrôlée ainsi que les acquisitions de l'Entreprise (voitures, matériels, immeuble...)

3-2) Importance au niveau de la comptabilité

L'existence dans une entreprise d'un système de contrôle interne correctement appliqué constitue une très sérieuse présomption de la fiabilité des comptes, de la correspondance entre les données comptable et la réalité.

A l'inverse, un système de contrôle interne insuffisant ou mal appliqué peut occasionner les possibilités suivantes :

- les comptes ne reflètent pas la réalité et/ou l'intégralité de l'activité de l'entreprise ;
- tel élément du patrimoine social a pu être utilisé de façon non conforme à l'intérêt social de l'entreprise.

La présence du contrôle interne aussi facilite la réalisation de travaux d'audit. Lorsque l'analyse aboutit à une appréciation favorable du contrôle interne, l'auditeur peut réduire la vérification directe à effectuer ; en revanche si le contrôle interne se révèle insuffisant, ces investigations doivent être approfondies.

Amélioration de système de Contrôle Interne

Il permet ainsi d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise pour avoir une meilleure productivité ; de mesurer le niveau d'accroissement de résultat entre les deux exercices consécutifs dans le but d'atteindre les objectifs déterminés.

Nous avons vu dans la première partie la présentation Générale de l'Entreprise et la théorie sur le contrôle interne. Nous allons donc entrer dans le vif du sujet concernant la description des procédures existantes sur le trois (3) cycles étudiés et les différents problèmes liés aux procédures au sein de la société.

DEUXIEME PARTIE :

**DESCRIPTION DES PROCEDURES
EXISTANTES ET DETECTION DES
PROBLEMES**

Dans la deuxième partie de notre étude, nous essayons d'abord, de donner quelques théories sur le Diagramme de Circulation des Documents, ensuite, de voir le déroulement de procédure appliqué au sein de la SOFITRANS dans le cycle achat qui est composé des différentes opérations tel que le déclenchement de la commande, la réception des marchandises, l'enregistrement des dettes et le paiement ; dans le cycle vente et dans le cycle stock. Enfin, de sortir les différents problèmes liés à tous ces procédures pour pouvoir proposer des solutions.

CHAPITRE I : DESCRIPTIONS DES PROCEDURES EXISTANTES

Cette deuxième partie nous apporte sur la vision de déroulement de la procédure appliquée au sein de la SOFITRANS à partir du diagramme de circulation des documents et les différents problèmes liés aux cycles étudiés.

Parmi les responsabilités de l'auditeur, le contrôle des procédures est une partie intégrante et essentielle pour le bon fonctionnement de l'entreprise. La planification et la conduite des employeurs vis-à-vis des procédures légales de l'entreprise sont confiées aux auditeurs et leur supervision devrait faire l'objet d'un rapport périodique adressé à la direction générale selon leur besoin.

Une procédure est l'ensemble des processus à suivre pour arriver à un objectif précis.

L'application et le suivi des procédures dans les différents services permettent à l'entreprise d'accélérer et de terminer au plus vite que possible son travail et d'éviter les attentes.

Par contre l'absence de manuel de procédure dans un service entraîne une perte de temps pour l'entreprise. Car il se peut qu'il existe des piétinements des tâches c'est-à-dire qu'une tâche est effectuée deux fois ou encore faite par deux personnes.

C'est cette raison amène une société à créer un service audit.

Au sein de la SOFITRANS, cette fonction est attribuée au service audit interne. Ce dernier veille sur l'application et le suivi des procédures dans tous les services existants de la société, donc il dispose de support technique qui constitue des outils standard de vérification qui sont le diagramme de circulation des documents.

Par définition, le Diagramme de Circulation des Documents est une représentation graphique d'une suite d'opération dans laquelle les différents documents, postes de travail, de

décision, de responsabilité, d'opération sans représenter par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise. C'est l'outil utilisé par l'auditeur lors de l'évaluation du système de contrôle interne pour décrire l'enchaînement des tâches et des flux de données pour une opération ou un cycle donné.

Le DCD se présente en deux sortes :

- Le diagramme vertical : qui est présenté verticalement et représente verticalement le circuit des documents. Les services seront placés les uns au dessus des autres et séparé par un trait. Un tel diagramme est généralement utilisé dans le manuel des procédures d'une entreprise.
- Le diagramme horizontal : la circulation entre les services se fait horizontalement. Le diagramme horizontal se présente sur un imprimé de plus grand format que le diagramme vertical. Ce diagramme est établi particulièrement pour une étude approfondie d'un cycle d'activités.

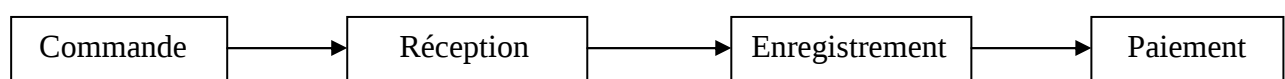
Section 1 : Description de procédure du cycle achat

Les opérations relatives aux achats et charges englobent tous les achats de biens et services consommés par l'entreprise au cours de son activité. Donc elles sont faites en fonction des besoins pour les quantités optimales et par des personnes autorisées à le faire.

Par définition, la procédure correspondant au cycle achat est l'ensemble de la démarche et la règle à suivre pendant toutes les opérations effectuées.

Nous avons ainsi procédé à la description de la procédure d'achat en vigueur au sein de la SOFITRANS pour connaître ses forces et ses faiblesses. La description concerne les grandes parties du processus d'achat, c'est-à-dire le déclenchement de la commande, la réception des marchandises, l'enregistrement des dettes et le paiement des factures.

Figure N°2 : Processus d'achat



1-1) Déclenchement de la commande

Rappelons que la description de la procédure permet de définir clairement la responsabilité et la tâche de chaque individu dans un service concerné. Par exemple, les fonctions suivantes doivent être confiées à des personnes qualifiées ou à des services différents :

- Fonction commande : Le service commande émet la demande d'achat mais il ne peut l'envoyer directement au fournisseur.
- Fonction achat : Le service achat établit le bon de commande sur la base soit des demandes d'achat, soit des besoins spécifiques. Il négocie le prix, choisit le fournisseur et surveille les délais de livraison.
- Fonction réception : Le service réception assure la conformité de la livraison avec la commande tant à la quantité qu'à la qualité.
- Fonction stock : Le service stock reçoit les marchandises du service réception et fait les enregistrements correspondants.
- Fonction comptable : Le service comptable enregistre la facture lorsque celle-ci a été approuvée.
- Fonction Trésorerie : Le service trésorerie règle la facture en assurant leur approbation par la personne compétente.

SOFITRANS possède deux procédures distinctes à propos du déclenchement de la commande à savoir l'achat des besoins systématiques et l'achat direct. La procédure décrite s'applique dans toutes les catégories d'achat que ce soit de montant important ou de faibles valeurs ; de grande ou petite quantité.

Le déclenchement de la commande commence à partir de l'établissement de la demande d'achat fait par le service utilisateur et se termine par l'envoi des pièces justificatives tel que le bon de commande, le bon de réception et la facture au service de la comptabilité afin d'enregistrer les dettes et d'établir les pièces de paiement. Les tableaux ci-dessous montrent la

Amélioration de système de Contrôle Interne

description de procédure au sein de la SOFITRANS, l'intervenant qui effectue la tâche et le diagramme de circulation des documents relative à cette procédure pour l'achat des besoins systématiques et l'achat direct.

Tableau N°1 : Achats des besoins systématiques

Procédure	Intervenant	Service approvisionnement	Magasin
1- Réception des situations de stocks hebdomadaires du Chef de groupe Magasin produits locaux	Chef de groupe	(1) <pre> graph TD CGM([CGM]) --> FS[FS] FS --> BC_Cr[Création BC] BC_Cr --> SigneBC[/Signe BC/] SigneBC --> BC_n1[BC n°1] SigneBC --> BC_n3[BC n°3] SigneBC --> BC_n2[BC n°2] BC_n1 --> Fournisseur[Fournisseur] BC_n3 --> Souche[/Souche/] BC_n2 --> C[/C/] Souche --> BC[BC] BC --> Facture[Facture] Facture --> BR[BR] BR --> SC([Service Comptabilité]) C --> Magasinier[Magasinier] </pre>	
2- Etablissement du bon de commande en trois exemplaires	Chef de groupe		
3- Approbation du bon de commande par le Chef de Service Approvisionnement, le Directeur de Production	Chef de groupe ou Agent Appro		
4- Dispathe des BC : Original : Fournisseur Jaune : au Magasinier Souche : Chef de Groupe SAM	Employé qualifié		
5- Attente bon de réception établie par l'utilisateur (Magasinier)	Chef de groupe		
6- Transmission des documents au SCT Bon de Commande Facture Bon de Réception	Chef de groupe		

Source : Service Audit Interne ; (1) : Travail Personnel

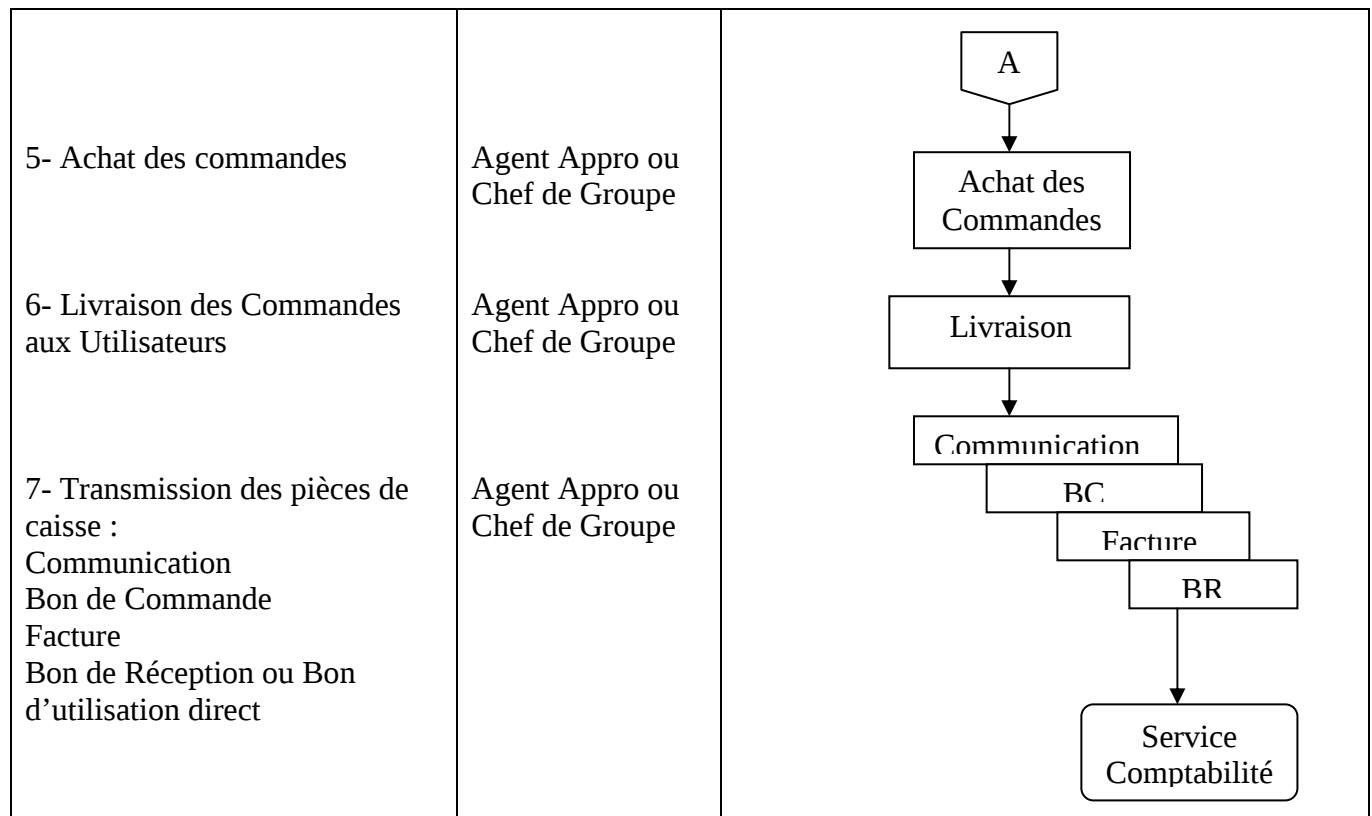
Amélioration de système de Contrôle Interne

Selon ce tableau, on constate qu'on établit trois (3) exemplaires du Bon de Commande (BC) mentionnant la quantité et le nom des produits commandés après la réception de la situation de stock hebdomadaire du Chef de Groupe Magasin (CGM). Ces documents doivent approuver par le Chef de Service Approvisionnement (CSA) et le Directeur de Production (DP) avant leur répartition. L'original est envoyé au fournisseur, la couleur jaune au Magasinier pour classer et la souche au chef de groupe Service Approvisionnement Magasin (SAM). Après la réception des marchandises, le magasinier établit un bon de réception (BR) et tout document comme BC, Facture et aussi le BR et les transmettent au Service de Comptabilité pour enregistrer.

Pour l'achat direct le déroulement de cette procédure se présente comme suit :

Tableau N° 2 : Achats directs

Procédure	Intervenants	Service Approvisionnement
1- Réception de communication pour achat direct, venant du Service utilisateur 2- Etablissement du Bon de Commande 3- Approbation du Bon de Commande par : Le Chef de Service Approvisionnement Le Directeur de Production 4- Demande de décaissement : Bon de caisse provisoire (espèces) Communication pour demande de chèque au SCT	Chef de Service ou Chef de Groupe Agent Appro ou Chef de Groupe Agent Appro ou Chef de Groupe Agent Appro ou Chef de Groupe	(1) <pre> graph TD SU[Service Utilisateur] --> AD[AD] AD --> BC{{BC}} BC --> SigneBC[/Signe BC/] SigneBC --> DD[DD] DD -.-> SC[Service Comptabilité] DD --> BCaisse[Bon de caisse] BCaisse --> A{{A}} </pre>



Source : Service Audit Interne

(1) : Travail Personnel

Avant de faire l'achat direct, le service utilisateur envoie de communication selon leur besoin au Chef de Service ou chef de groupe. L'agent d'approvisionnement ou le Chef de Groupe établit du Bon de Commande (BC) et ce dernier doit le faire passer au Chef de Service Approvisionnement et au Directeur de Production pour l'approuver. Après cette étape, on va faire une demande de décaissement (exemple Bon de Caisse provisoire si en espèce ou communication au Service Comptabilité (SCT) si demande de chèque) puis acheté les commandes. Si elles sont achetées, l'agent d'approvisionnement ou le chef de groupe doit les livrer au service utilisateur et transmet les pièces de caisse telle que la communication, le BC, la Facture et le BR ou bon d'utilisation direct au Service Comptabilité pour enregistrer.

1-2) Réception des marchandises

En général, l'existence de la procédure de réception des marchandises peut se voir dans la procédure d'achat après celle du déclenchement de la commande. Les objectifs de contrôle interne doivent garantir principalement que :

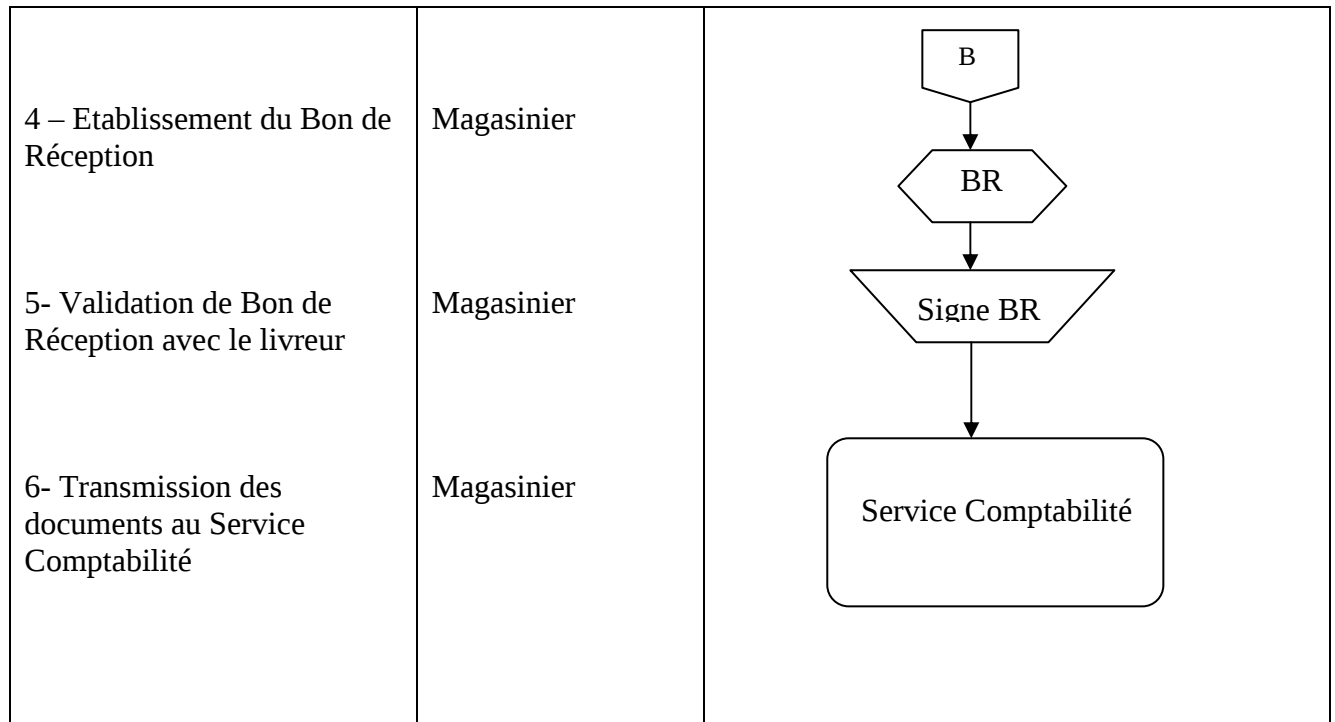
- Les délais de livraison prévue sont respectés ;
- Les livraisons ne peuvent être acceptés que si elles correspondent à une commande ;
- Les procédures sont faites selon les spécifications de la commande

En ce qui concerne la SOFITRANS, cette procédure s'applique à l'ensemble des achats et elle peut présenter comme suit :

Tableau N° 3 : Réception des marchandises

Procédure	Intervenant	Service Magasin
1- Réception des marchandises avec le BL venant du fournisseur	Magasinier	(1) <pre>graph TD; Fournisseur[Fournisseur] --> BL1[BL]; BL1 --> Verification([Vérification]); BL2[BL] --> Verification; Facture[Facture] --> Verification; Verification --> Comptage[Comptage]; Comptage --> B[/B/];</pre>
2- Vérification de la dénomination de l'article, des quantités et celle de la facture	Magasinier	
3- Comptage des articles entrés en magasin avec le livreur ou le fournisseur	Magasinier	

Amélioration de système de Contrôle Interne



Source : Service Audit Interne

(1) : Travail Personnel

Le tableau ci-dessus montre que la première opération est la réception des marchandises avec le Bon de Livraison (BL) venant du fournisseur. Si elle est faite, le magasinier doit faire la vérification de BL mentionnant la dénomination de l'article et la quantité indiquée dans la facture. Après ce contrôle, les articles livrés sont vérifiés et comptés par le magasinier et le livreur avant d'entrer au magasin. Quand toute la procédure est réalisée, on doit établir du Bon de Réception et ce dernier est obligatoirement signé par le magasinier et le livreur avant que ce dernier parte. Tout ceci est terminé par la transmission des documents au service comptabilité pour être enregistré.

1-3) Enregistrement des dettes

A noter qu'il est nécessaire d'enregistrer les dettes de l'entreprise après la réception des marchandises. Ce principe est d'éviter le risque d'oubli, d'avoir des preuves lorsqu'il existe des erreurs ou litiges entre les fournisseurs et les clients, et aussi de faciliter la prévision du montant à payer.

L'objectif de contrôle interne doit donner l'assurance aux entreprises:

- Les dettes sont constatées au fur et à mesure de la réception des marchandises ;
- La comptabilité est correctement organisée pour le traitement des opérations.

Pour SOFITRANS, il existe ainsi une procédure à suivre pour enregistrer les dettes et elle peut être présentée comme suit :

Tableau N° 4 : Enregistrement des dettes

Procédure	Intervenant	Service Comptabilité
1- Réception factures 2- Vérification des pièces comptables : ▪ Facture : NIF, calcul arithmétique, Prix Unitaire, TVA ▪ Pièces Justificatives : Bon de Commande, Bon de Livraison, Bulletin de Réception ▪ Autorisation Bon à Payer 3- Imputation comptable et analytique sur les factures 4- Saisie des imputations et apposition cachet saisi et n° Fournisseurs 5- Classement des factures impayées 6- Etablissement d'un échéancier Fournisseurs 7- Tri des factures échues et établissement d'état récapitulatif 8- Approbation du Chef de Service 9- Tirage de la situation de trésorerie pré numérotée	FOS FOS FOS FOS FOS FOS FOS Trésorerie	(1) <pre> graph TD Fournisseur[Fournisseur] --> Facture[Facture] Facture --> Comparaison((Comparaison)) BC[BC] --> Comparaison BL[BL] --> Comparaison BR[BR] --> Comparaison Comparaison --> Bon_a_payer[/Bon à Payer/] Bon_a_payer --> Imputation[Imputation Saisie et apposition des factures] Imputation --> C1[/C/] C1 --> Echeancier[Echéancier Fournisseur] Echeancier --> Tri{Tri} Tri -- "Non à payer" --> C2[/C/] Tri -- "A payer" --> Signe[/Signe/] Signe --> Tirage[Tirage] Tirage --> C3[/C/] </pre>

10- Remise au Directeur Général (état récapitulatif et situation de trésorerie) pour approbation	Trésorerie	<pre> graph TD C1{{C}} --> Signe1[/Signe/] Signe1 --> FD{{FD}} FD --> OV{{OV}} OV --> Signe2[/Signe/] Signe2 --> Apposition[Apposition] Apposition --> C2{C} C2 --> SuiviJustification([Suivi Justification]) </pre>
11-Etablissement des FD pré-numérotés pour règlement	FOS	
12- Etablissement Ordre de virement si règlement des fournisseurs étrangers	FOS	
13- Transmission de l'ordre de virement au Chef de Service pour approbation et au Trésorerie	FOS	
14- Apposition du mode de règlement sur factures payées	FOS	
15- Classement des factures payées suivant FD	FOS	
16- Suivi des comptes fournisseurs et justification mensuelle	FOS	

Source : Service Audit Interne

(1) : Travail personnel

Vu ce tableau d'enregistrement des dettes, on constate qu'après la réception de facture venant du fournisseur, le service trésorerie fait la comparaison des documents comme la facture (mentionné le Numéro d'Identification Fiscal (NIF), le calcul arithmétique, le prix unitaire et le Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA)) ; les pièces justificatives tel que le BC, le BL et le BR. Si les documents sont identiques, il faut ajouter de « BON à PAYER » sur la facture originale et faire des imputations comptables et analytiques. Une fois imputée, il faut saisir et apposer de cachet pour éviter le risque de double enregistrement. Après toute opération, les factures impayées sont classées et on doit mémoriser sur machine un échéancier fournisseur. Selon l'échéance, le groupe fournisseur trie les factures échues et établit l'état récapitulatif. Toutes les factures échues sont transmises au Chef de Service pour être approuvées et les restes non à payer doivent classer et attendre l'échéance. Le groupe trésorerie fait le tirage pour voir la situation et le rend avec l'état récapitulatif au Directeur Général pour signer. Si toutes les démarches sont exécutées, le groupe fournisseur établit des Feuilles de Dépenses (FD) pré numérotées pour règlement ou Ordre de Virement (OV) s'il y a paiement aux fournisseurs étrangers et transmet ce dernier au Chef de Service pour avoir un aval et l'envoi à la trésorerie. Dernièrement, les factures payées sont apposées du mode de règlement que ce soit en espèce ou par chèque puis classées suivant les Feuilles de Dépenses. Enfin, l'opération se termine par la suivie des comptes fournisseurs et la justification mensuelle.

1-4) Paiement des factures

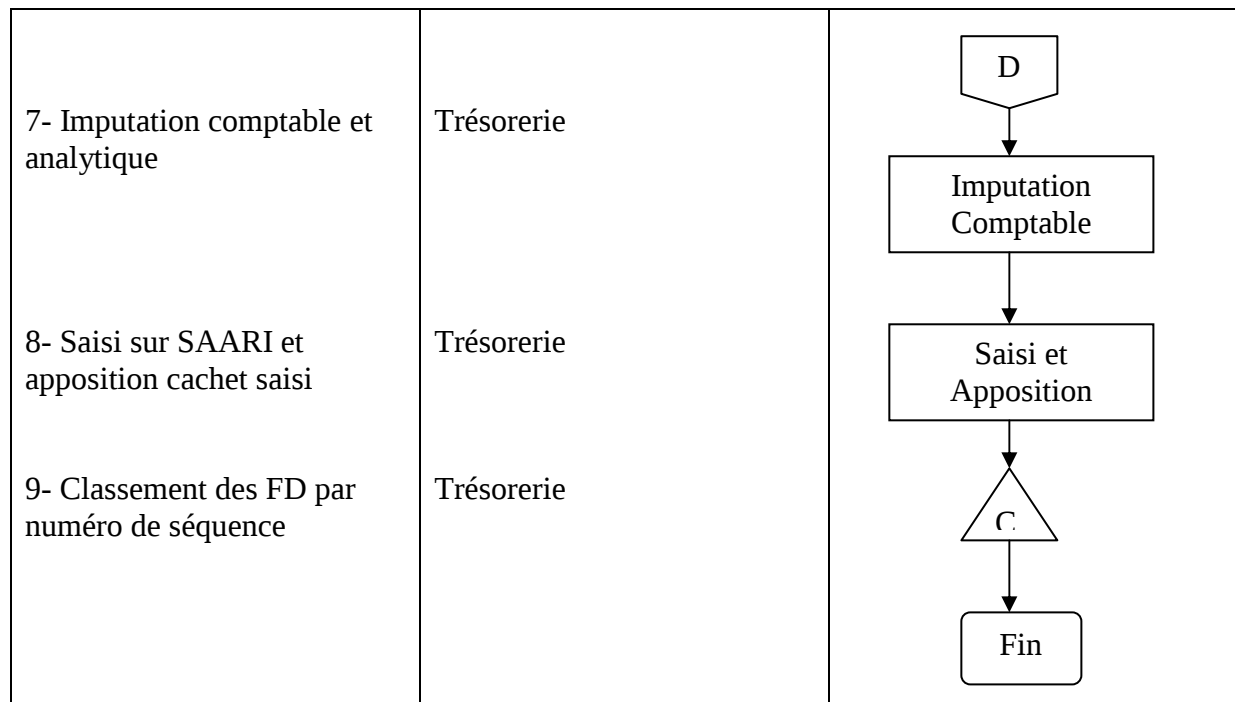
Chaque commande doit suivre la procédure en vigueur avant d'être payée. Ainsi elle doit passer par des différents points de contrôle qui se terminent par le paiement des factures. Les objectifs spécifiques à la mise en paiement sont les suivants :

- Les factures sont contrôlées avant le paiement ;
- Les factures ne doivent pas être payées plusieurs fois ;
- La mise en paiement est dûment autorisée.

Au sein de la SOFITRANS, cette ultime procédure concernant le paiement des factures se présente en deux moyens : soit par caisse, soit par banque et chaque mode de paiement a des descriptions distinctes. Elles peuvent être visualisées comme suit :

Tableau N° 5 : Paiement par Caisse

Procédure	Intervenant	Service Comptabilité
1- Réception : - Demande de décaissement paraphée par le Chef de Service concerné, le DF ou Chef de Service Comptabilité - Factures ou autres pièces justificatives avec Bon à Payer et visées par DF ou Chef de Service SCT	Trésorerie	<pre> graph TD A[Chef de Service] --> B[Facture ou PJ, Demande de décaissement] B --> C[Décaissement] C --> D{C} D --> E{FD} E --> F[/Signes/] F --> G[D] </pre>
2- Décaissement	Trésorerie	
3- Classement de la demande de décaissement dans une chemise à bon en attente pièces justificatives	Trésorerie	
4- Etablissement FD lors de la réception des pièces justificatives	Trésorerie	
5- Signature du bénéficiaire sur les FD	Trésorerie	
6- Remise des FD au Chef de Service et DF pour apposition des paraphés	Trésorerie	



Source : Service Audit Interne

(1) : Travail Personnel

Notons qu’au sein de la SOFITRANS, toutes les dettes plus de vingt mille Ariary (20 000 Ariary) sont obligatoirement payées par chèque et l’inférieur de ce montant doit régler en espèce.

Le tableau ci-dessus nous montre que toutes les opérations du paiement par caisse sont assurées par le groupe trésorerie.

La première procédure avant le décaissement est la réception des documents tel que la demande signée par le Service concerné, le Directeur Financier (DF) ou le Chef de Service Comptabilité ; la facture ou autres pièces justificatives mentionnées de bon à payer et visées par le DF ou le Chef de Service Comptabilité. Après cette opération, la demande de décaissement reçue doit classer dans une chemise en attendant les pièces justificatives. Si celle-ci est reçue on va établir une Feuille de Dépense (FD) signée par le bénéficiaire et tout doit remettre au Chef de Service et au DF pour être apposé des paraphés. Toutes les FD signées doivent être imputées avant de les saisir sur le logiciel SAARI et apposées des cachets pour éviter le double enregistrement. La dernière opération à faire est le classement permanent des documents selon le numéro de séquence.

Tableau N° 6 : Paiement par banque

Procédure	Intervenant	Service Comptabilité
1- Réception des FD établies par le groupe fournisseur	Trésorerie	(1) <pre> graph TD A[Groupe Fournisseur] --> B[FD] B --> C{{Chèque}} C --> D[Apposition] D --> E[/Signes/] E --> F{{Création FD}} F --> G[Imputation comptable Saisi Apposition cachet] G --> H[Facture FD] </pre>
2- Etablissement chèque	Trésorerie	
3- Apposition référence des chèques sur les FD	Trésorerie	
4- Remise au Chef de Service et DF pour approbation et paraphé	Trésorerie	
5- Remise à DG pour signature	Trésorerie	
6- Remise chèque et état récapitulatif des chèques émis pour décharge et FD	Trésorerie	
7- Imputation Comptable sur FD	Trésorerie	
8- Saisi sur SAARI et apposition cachet saisi	Trésorerie	
9- Remise Facture et FD au groupe Fournisseur	Trésorerie	

Source : Service Audit Interne

(1) : Travail Personnel

De même pour le paiement par chèque, le groupe trésorerie assure le traitement et le paiement des factures.

Après toutes les opérations d'enregistrement des dettes (enregistrement, imputation, saisi,...), le groupe fournisseur établit les Feuilles de Dépenses (FD) et envoie celle-ci au service Trésorerie. Ce dernier établit le chèque et appose sa référence sur FD avant de le remettre au Chef de Service de la Comptabilité puis le Directeur Financier (DF) et le Directeur Général (DG) pour approbation et signature. Après cette signature, le chèque et l'état récapitulatif de chèque émis sont remis au service Trésorerie pour faire la décharge et de créer une feuille de dépense. Suite à cette étape; les FD doivent être imputées, saisies et elles sont apposées de cachet pour éviter le double enregistrement et l'oubli. Toute opération se termine par la remise de facture et FD au groupe fournisseur pour faire sortir les listes des fournisseurs à payer.

Section 2 : Description de procédure du cycle vente

Lorsqu'on parle de la vente, on pense au Chiffre d'affaires qui peut fonctionner l'entreprise et ce dernier est donné par la formule suivant :

$$\text{Chiffre d'Affaires} = \text{Quantité} * \text{Prix}$$

Le chiffre d'affaires constitue le produit essentiel de l'exploitation, il permet de couvrir des divers coûts qui apparaissent successivement dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Donc on peut parler que l'action de vente est très importante car elle permet à l'entreprise de tirer le maximum de bénéfice pour développer son activité, elle assure aussi la survie de l'entreprise. De ce fait, il est nécessaire de définir la procédure à suivre et elle est orientée vers l'objectif à atteindre.

Amélioration de système de Contrôle Interne

Notons que SOFITRANS utilise un quotient pour le calcul du prix de vente appelé **mark up** qui est un taux référentiel pour avoir le prix de vente à partir de prix de revient (y compris le bénéfice). C'est le Service Budget et Gestion qui détermine ce taux selon le coût de production. Pour la société, la formule du prix de vente est présenté comme suit :

$$\text{Prix de vente} = \text{prix de revient} * \text{mark up}$$

Les différentes opérations qui figurent dans le cycle ventes sont les suivantes :

- L'acceptation et exécution de la commande ;
- La facturation ;
- L'enregistrement de la facture ;
- Le suivi des comptes clients ;
- Le suivi des encaissements.

Les objectifs du contrôle interne sur les opérations de vente sont les suivants:

- Toutes les ventes sont enregistrées ;
- Toutes les ventes enregistrées sont réelles ;
- Les ventes enregistrées sont correctement évaluées ;
- Les ventes ainsi que les produits et les charges sont enregistrés sur la bonne période ;
- Les ventes ainsi que les produits et les charges enregistrés sont correctement imputés, totalisés, centralisés ;
- Les montants facturés sont recouvrables ;
- Les encaissements sont correctement enregistrés.

Rappelons que SOFITRANS possède deux types de clients, l'un : ce sont les compagnies aériennes qui payent toutes les commandes à crédit et l'autre : ce sont les clients de **Duty Free Shop** (DFS), de restaurant et les deux bars qui payent au comptant lors de l'achat.

La société définit deux procédures distinctes pour ces règlements et elles se présentent comme suit :

2-1) Opération de vente au comptant

Pour les ventes au comptant, la première procédure est la réception des clients fait par le serveur puis la prise des commandes sur le Bon de Vente pré numéroté avant la préparation de leurs besoins. Si ces derniers sont prêts, on les livrera aux clients et on fait l'addition pour paiement à la caisse. Avant de faire l'encaissement, le Bon de Vente est enregistré sur la caisse enregistreuse afin d'établir l'état de versement puis éditer un état récapitulatif de ventes journalières. Après toute démarche, le caissier doit faire un état de versement contenant des mouvements du jour par secteur (restaurant, bar,...) et par mode de paiement soit par espèce, soit par chèque. A la fin de l'opération le caissier doit verser des recettes à la caisse principale avec les documents y afférents.

2-2) Opération de vente à crédit

Nous allons voir dans le tableau ci-dessous les différentes procédures à suivre sur les opérations des ventes à crédit

Tableau N° 7 : Ventes à crédit

Procédure	Intervenant	Service vente
1- Réception des clients	Serveur	(1) <pre> graph TD A[Réception des clients] --> B[BV] B --> C[Préparation des commandes] C --> D[Livraison] D --> E[Addition] E --> F[Enregistrement BV] F --> G[/Signe/] G --> H[Service Budget et Gestion] </pre>
2- Prise des commandes du client sur le bon de vente pré numéroté	Serveur	
3- Préparation des commandes du client	Serveur	
4 – Livraison des besoins de la Clientèle	Serveur	
5- Arrêté de l’addition sur le Bon de Vente	Caissier	
6- Enregistrement du Bon de Vente sur la caisse enregistreuse	Caissier	
7- Acceptation du Bon de Vente par le client pour facturation ultérieure : apposition de sa signature	Caissier	
8- Envoi des documents de facturation ultérieure et pièces de vérification de mouvements de caisse à SBG	Caissier	

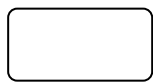
Source : Service Audit Interne

(1) : Travail Personnel

Amélioration de système de Contrôle Interne

Selon ce tableau, nous avons vu que les procédures de vente au comptant et vente à crédit sont presque même, mais la différence c'est l'existence de l'acceptation du Bon de Vente par le client avec l'apposition de sa signature pour avoir effectué de la facturation sur le vente à crédit. La dernière étape de cette procédure est le transfert de tous les documents de facturation et pièces de vérification, de mouvement de caisse au Service Budget et Gestion (SBG).

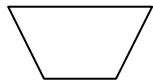
Légende expliquant tous les diagrammes de circulation des documents



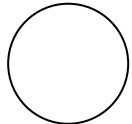
: Début et fin des opérations



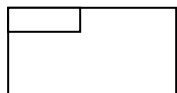
: Création ou préparation d'un document



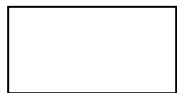
: Approbation ou autorisation



: Rapprochement ou vérification



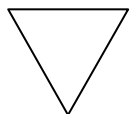
: Document permanent



: Autres opérations



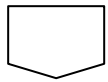
: Liasse d'un document



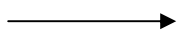
: Classement temporaire



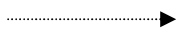
: Classement définitif



: Renvoi



: Flux d'un document



: Flux d'information

Section 3 : Description de procédure du cycle stock

Dans une entreprise commerciale, toute opération d'achat comme la détermination de la quantité voulue, la définition de délai de livraison des marchandises et l'opération de vente se fait en fonction de stocks pour éviter la maximisation des coûts, la rupture dans le traitement de besoin des clients. Le stock fait partie du patrimoine de l'entreprise et il figure dans le compte d'actif du bilan donc il est considéré comme charge constatée d'avance parce qu'il occupe le fonds pour le déroulement de l'exploitation, de ce faite il vaut mieux de définir une procédure pour éviter le risque de perte.

Le Cycle stock comprend généralement : la réception des marchandises, la conservation physique des stocks, la livraison et l'expédition, la tenue comptable, la valorisation et le contrôle des stocks.

Du point de vue théorique, l'objectifs du contrôle interne sur le stock assure que :

- Les stocks font l'objet d'un contrôle comptable adéquat ;
- Tous les stocks sont identifiés et bien protégés ;
- Tous les coûts de production adéquats, et exclusivement ceux-ci, sont imputés aux stocks ;
- Les stocks sont correctement valorisés.

Certains aspects du contrôle interne étant couverts dans le cycle achat ou vente, notre description ne concerne ici que : le contrôle comptable, l'identification et la protection des stocks, la valorisation, l'imputation des coûts de production. Ainsi nous avons procédé à une description de la procédure concernant le cycle stock dans la SOFITRANS pour mettre en exergue les forces ainsi que les faiblesses du système.

3-1) Contrôle comptable et identification de stocks

3-1-1) Contrôle comptable

La procédure concernant le contrôle comptable peut être décrite comme suit :

- Utilisation et contrôle par le groupe gestion de stocks et magasin de pièces approuvées pour le mouvement physique de stocks telles que : Bon de Réception (BR), Bordereau d'Envoi (BE), Bon de Réquisition (BRQ), Communication, Bon de Réintégration (BRI), Situation de stocks ;
- Utilisation par le magasin central et le groupe magasins des fiches de stocks pour l'enregistrement des entrées et des sorties ;
- Contrôle des mouvements de stocks par le groupe gestion de stocks ainsi que par le magasin central.

3-1-2) Identification et protection de stocks

Les éléments qui composent la procédure en matière d'identification et de protection de stocks se présentent comme suit :

- La responsabilité de stocks est confiée aux responsables du magasin central et Chef de groupe magasins ;
- Existence d'endroits gardés appelés « magasins » destiné à recueillir les articles stockés par la société ;
- Inventaire physique de comptage (en présence d'un compteur et le responsable du magasin) ;
- Identification des articles en détail tous les semestres par le Service Audit Interne (SAI), les responsables des magasins et des groupes magasins ;
- Contrôle des mouvements de stocks par le groupe gestion de stocks et par les magasins.

- Enregistrement des incidents dans le cahier d'anomalie tel que écart entre quantité livrée et celle inscrite sur la facture, différence de dénomination entre article livrés physiquement et ceux sur la fiche de stocks délivrées par le service livreur.

3-2) Valorisation de stocks et imputation des coûts

3-2-1) Valorisation de stocks

Les procédures de valorisation de stocks au sein de la SOFITRANS peuvent être décrites comme suit :

- Valorisation de stocks suivant la méthode FIFO (First In First Out) ;
- Prise en compte des prix de revient calculés par le service IMP pour les produits importés ;
- Prise en compte des prix appliqués par le service SAM et SMA pour les articles locaux (dernier prix fournisseurs) ;
- Prise en compte des prix appliqués par le groupe Affaires Général et Logistique (AGL) pour les fournitures de bureau.

3-2-2) Imputation des coûts

Les procédures d'imputation des coûts au sein de la SOFITRANS sont:

- Prise en compte et contrôle des pertes par la comptabilité ;
- Imputation des frais généraux aux coûts des produits.

Ce premier chapitre nous permet de connaître le déroulement des procédures à suivre avec la présentation de diagramme de circulation des documents au sein de la SOFITRANS concernant les trois cycles étudiés.

Maintenant, nous entrons dans le deuxième chapitre pour saisir les différents problèmes qui existent dans l'entreprise.

CHAPITRE II : DETECTION DES PROBLEMES

Dans ce présent chapitre nous essayons de voir les différents problèmes liés à la procédure du cycle achat, vente et stock au niveau de la société.

Section 1 : Problème lié à la procédure du cycle achat

Nous avons vu dans le chapitre précédent que toutes les opérations du cycle achat ont des procédures bien définies au sein de la SOFITRANS. Mais on constate que celui-ci présente des problèmes qui entraînent de la difficulté au sein de la société. Ainsi, nous allons voir d'abord successivement dans cette section : l'absence d'Appel d'Offre, ensuite, l'achat non maîtrisé et enfin, la mauvaise détermination des tâches.

1-1) Absence d'Appel d'Offre

Nous savons que le choix de fournisseur, avec la présence du catalogue, à partir de l'Appel d'Offre doit permettre d'obtenir, par comparaison des possibilités offertes, le meilleur prix, qualité exigée et quantité voulue. L'inexistence de tout cela crée deux problèmes dans la société :

- Problème sur la quantité ;
- Problème sur le prix.

1-1-1) Problème sur la quantité

Le premier objectif du contrôle interne rappelle que l'achat se fait en fonction des besoins. Il permet à l'entreprise commerciale, comme SOFITRANS, d'alimenter ses exploitations et de réaliser ses activités en vue d'offrir les besoins et la satisfaction de ses clients. Or, on constate qu'au sein de la Société, la quantité livrée par le fournisseur ne donne parfois à la quantité commandée par la société.

Amélioration de système de Contrôle Interne

Parmi les dix « Bon de commande » traitées, on constate que 25% des marchandises commandées ne conforment pas à la quantité livrée. Ainsi l'exemple ci-dessous montre l'existence de ce problème.

Figure N°3 : Bon de commande

Le, 17-07-08

SOFITRANS

IVATO

Tél :

N° Stat :

N° R.C :

N°C.P :

N° QUITT :

FOURNISSEUR

.....
.....**X**.....
.....
...

BON DE COMMANDE

N° 010591

POIDS ou UNITE	DESIGNATION DES MARCHANDISES	P.U	TOTAL
20Kg	Filet de Thon		
06Kg	Camaron		
60Kg	Filet de Poisson		

A livrer, le 21-07-08 à 09h00

Le Chef de Service,

Le Directeur de la Production,

Source : Service comptabilité

Figure N°4 : Bulletin de réception

N° 013739

SOFITRANS

BULLETIN DE RECEPTION

Fournisseur :X.....

Type de Marchandises :

Bon de Commande :010591.....

Date : 21-07-08

DESIGNATION	UNITE	QUANTITE	P.U	PRIX TOTAL
Filet de Thon	Kg	12		
Camaron	Kg	06		
Filet de Poisson	Kg	60		
TOTAL				

Certification qualité conforme

Le Fournisseur,

Le Chef de Service,

Le Magasinier,

Source : Service comptabilité

Les deux figures ci-dessus montrent la forme du Bon de Commande et Bulletin de Réception de la Société mentionnant le nom de la Société avec son numéro fiscal, la date de la passation du commande, la date de livraison et la date de réception des marchandises, le nom de fournisseur, le numéro des documents, la désignation des marchandises commandées, la quantité voulue avec unité, le prix unitaire et le prix total. Le Bon de Commande doit signer

Amélioration de système de Contrôle Interne

par le Chef de Service et le Directeur de la Production avant de passer au fournisseur et le Bulletin de réception est aussi signé par le Fournisseur, le Chef de Service et le Magasinier.

Selon l'exemple, on constate qu'il existe de différence entre la quantité commandée et la quantité réceptionnée. Si la société passe sa commande de 20Kg de Filet de Thon, elle ne reçoit que 12 Kg seulement.

On voit aussi que l'insuffisance de la quantité réceptionnée par l'entreprise provoque les trois (3) problèmes suivants : au niveau de coûts, de temps et des tâches.

Au niveau de coûts : L'insuffisance de la quantité livrée par le fournisseur entraîne l'augmentation de coûts d'achat d'un produit, par exemple prix d'achat et le frais de déplacement.

Au niveau de temps : La manque de quantité entraîne aussi la perte de temps pour la société car elle engage une personne à s'occuper l'achat de marchandises.

Au niveau des tâches : Il existe des tâches non effectuées à cause de l'insuffisance de la quantité car il y a une nouvelle occupation des employés.

1-1-2) Problème sur le prix

Nous savons que la maîtrise de coûts fait partie dans l'objectif du contrôle interne. A cause de l'absence de l'Appel d'Offre, la SOFITRANS vit dans l'augmentation de prix de produits sans cesse car elle exige la meilleure qualité pour satisfaire le besoin de ses clients. L'absence de concurrence du fournisseur provoque une grande défaillance sur le niveau de prix.

1-2) Achat non maîtrisé

L'achat non maîtrisé provoque du problème sur l'achat direct.

1-2-1) Problème sur l'achat direct

On constate qu'au sein de la société, il existe des produits utilisables courant mais il faut faire de l'achat direct donc la valeur de l'argent augmente sur l'achat direct. Exemple, le

responsable de l'achat direct porte une valeur plus de un million Ariary. Ce dernier incite les personnes responsables au sein de ce service à commettre des actes de vols ou des opérations frauduleuses. En conséquence, des risques suivants ont été trouvés dans l'achat direct comme :

- Risque sur l'insécurité
- Risque sur la malversation
- Risque sur le vol
- Risque sur le détournement

1-3) La mauvaise détermination des tâches :

La définition des tâches et la responsabilité de chaque individu dans une organisation permettent à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés. Mais on constate que sur la description des procédures précédentes, on voit des confusions des tâches qui engendrent des problèmes sur la responsabilité.

1-3-1) Problème sur la responsabilité

La non séparation claire de la responsabilité dans une entreprise entraîne la tâche non effectuée, travail mal fait car personne ne sait qui fait quoi ? Quelle est sa responsabilité au sein de l'entreprise ? Voyons maintenant un exemple dans la description des procédures auparavant qui montre que le Bon de Commande est approuvé par le Chef de Service Approvisionnement et le Directeur de la Production mais l'intervenant est l'Agent Approvisionnement ou le Chef de Groupe. Cette mauvaise détermination des tâches provoque la non responsabilité au cas où il existe des fautes.

Cette section nous permet de connaître que l'absence d'Appel d'Offre, l'achat non maîtrisé et la mauvaise détermination des tâches constituent des problèmes liés à la procédure du cycle achat dans la société. Maintenant nous allons entrer dans la deuxième section concernant le problème lié à la procédure du cycle vente.

Section 2 : Problème lié à la procédure du cycle vente

Dans cette section nous traitons les différents problèmes vue sur le cycle vente dans la société afin de porter des solutions. Ces problèmes sont constitués par le non équilibre de la distribution des tâches et l'enregistrement non à jour sur la vente au comptant.

2-1) Non équilibre de la distribution des tâches

Au sein de la Société SOFITRANS, il existe de non équilibre de la distribution des tâches, par exemple le Service Budget et Gestion est chargé d'établir le budget selon les prestations prévues pour chaque activité de la société ; de la gestion des produits finis ; de faire l'explication des écarts entre la prévision et la réalisation pour chaque service ; d'établir la facture des clients. Cette lourde responsabilité entraîne les problèmes suivants :

- Problème de la facturation
- Problème de l'encaissement

2-1-1) Problème de la facturation

Normalement, la facture est établie dès que les marchandises soient livrées au près des clients. Mais à cause du déséquilibre de la distribution des tâches, la facturation des clients sur la vente à crédit au sein de la société n'est pas lancée qu'une semaine après la vente, et la comptabilisation de celle-ci ne fait que quinze jours après l'envoi. Selon la procédure, l'enregistrement de bon de vente est effectué par le caissier mais l'établissement de facture est assuré par le Service Budget et Gestion ultérieurement.

En effet, tout cela provoque des risques sur le déséquilibre de trésorerie, la perte sur l'encaissement et l'oubli.

2-1-2) Problème de l'encaissement

A cause du retard de la facturation, l'encaissement sur la vente à crédit de la société dure cinquante cinq jours après la vente. Ce qui entraîne un déficit de trésorerie car le délai fournisseurs est de trente jours après l'achat

2-2) Enregistrement sur SAARI non à jours pour la vente au comptant

Ce n'est pas la vente à crédit seulement présente des problèmes au sein de la société mais aussi pour la vente au comptant.

Nous savons que la mise en place du système informatisé et la maîtrise du logiciel permettent à l'entreprise d'enregistrer et de suivre tous les mouvements des comptes plus rapides. La SOFITRANS, en tant que Société commerciale, pratique le logiciel SAARI pour enregistrer tous les mouvements de vente mais cela n'est pas à jours. Par conséquent, elle subit des risques pour l'entreprise sur le détournement, la malversation et l'écart de caisse.

Nous avons vu dans cette section que le déséquilibre de la distribution des tâches au sein de l'entreprise et l'enregistrement des ventes non à jours provoquent des problèmes sur le cycle vente. Maintenant, nous entrons dans la dernière section de ce chapitre pour voir les problèmes liés à la procédure du cycle stock.

Section 3 : Problème lié à la procédure du cycle stock

Nous savons que le stock permet à l'entreprise de traiter la commande des clients pendant l'attente de livraison des fournisseurs. Donc il engage la part de fonds de l'entreprise pour effectuer l'exploitation. Pour la SOFITRANS, quelques lacunes sont constatées pendant l'évaluation. Nous allons analyser un à un ces problèmes dans cette dernière section.

3-1) Méthode d'inventaire non satisfaisant

Une fois que le fournisseur livre les marchandises, elles doivent passer au magasin pour être stocké avant leur utilisation. Normalement, la société doit faire de l'inventaire pour contrôler et justifier la valeur exacte de stocks. Pour SOFITRANS, l'inventaire ne fait que tous les semestres par exemple fin du mois de Juin et la fin d'année. Pour cela, on a constaté des écarts entre la quantité de stocks final mentionné sur la fiche et la quantité inventoriée ; cette intervalle de temps de l'inventaire incite des responsables de magasin à commettre des fautes telle que le détournement, le vol ; à négliger leur travail. Tout ça entraîne des pertes pour la société.

3-2) Insuffisance du suivi des entrées et des sorties

Les suivis des articles entrés et sortis au magasin au sein de la SOFITRANS sont insuffisants et se présentent par deux problèmes suivants:

- Fiche de stock non à jour
- Absence de fiche de stock pour quelques produits

3-2-1) Fiche de stocks non à jour

Il a été constaté lors de notre évaluation que des fiches de stocks ne sont pas à jour c'est-à-dire le mouvement des entrées et sorties des produits n'est pas tenu sur la fiche donc le responsable de l'achat ne connaît pas la vraie quantité des marchandises à approvisionner de même pour le responsable de magasin, ils ne savent plus la quantité exacte à stocker. Les fiches de stocks non à jours entraînent le surplus ou la rupture de stocks, l'augmentation de la valeur de stocks.

3-2-2) Absence de fiche de stocks pour quelques produits

Logiquement, chaque produit a une fiche mentionnant le nom, l'unité (Kg, Litre, Sachet, Boite,...) la date d'entrée et de sortie au magasin, la quantité pour bien suivre leur mouvement. Au sein de la société, il existe des produits qui n'ont pas de fiche, en effet, l'entreprise subit des risques comme la non fiabilité de quantité stockée au magasin, le vol, le détournement.

3-3) Non maîtrise de stocks approvisionnés

Pour éviter la domination des coûts sur le stock, le responsable doit bien gérer l'approvisionnement c'est-à-dire respecter la limite et la norme de stocks.

La non maîtrise de stocks approvisionnés provoque les deux problèmes suivants :

- Problème au niveau des coûts
- Problème au niveau des emplacements

3-3-1) Problème au niveau des coûts

Nous savons qu'il existe deux sortes des coûts bien distincts sur l'approvisionnement : L'un est le coût de passation tel que le bon de commande, la relance téléphonique, Fax, ... et l'autre, le coût de possession comme la surveillance, l'assurance, l'entrepôt,....Selon ce dernier, la non maîtrise de stocks approvisionnés porte l'agrandissement des coûts de stockages car la valeur des marchandises ne cesse d'augmenter. Si la quantité des marchandises à stocker est trop, une telle somme de l'entreprise est bloquée. Pour la SOFITRANS, la non maîtrise de stocks approvisionnés entraîne des pertes, par exemple : existence des articles coûteux périmés. L'excès de stocks engendre pour l'entreprise des risques sur la mévente, le vol.

3-3-2) Problème au niveau des emplacements

A cause de la non maîtrise de stocks approvisionnés, l'emplacement de stocks au magasin n'est pas régulier. Donc ce problème entraîne la confusion des articles utilisés, des articles usagés et périmés. Le problème au niveau de l'emplacement provoque des pertes pour l'entreprise à cause de la démolition des marchandises.

Cette deuxième partie nous a permis de décrire toutes les procédures en vigueur au sein de la SOFITRANS sur le cycle achat, vente et stock ; et de voir les différents problèmes qui existent dans la société. Maintenant, nous pouvons entrer dans la troisième et dernière partie de ce livre comprenant des solutions proposées pour résoudre ces problèmes, des solutions qu'on peut retenir et des résultats attendus.

TROISIEME PARTIE :

SOLUTION PROPOSEES, SOLUTIONS

RETENUES et RESULTATS ATTENDUS

Dans cette dernière partie de ce livre, nous essayons d'apporter des solutions aux problèmes évoqués précédent et à partir de celle-ci on peut tirer les résultats attendus. Donc elle est composée de deux chapitres.

Premièrement : Proposition des solutions du cycle achat sur la mise en place d'appel d'offre, la maîtrise de l'achat direct, partage de responsabilité et la prise de décision ; du cycle vente sur l'amélioration de la facturation et de l'encaissement, amélioration de l'enregistrement des ventes ; du cycle stock sur l'utilisation de méthode d'inventaire systématique, l'amélioration du suivi des entrées et des sorties et de la maîtrise de stocks approvisionnés.

Deuxièmement : Les solutions qu'on peut retenir parmi les différentes solutions proposées et les résultats attendus au niveau sociaux, financiers et économiques.

CHAPITRE I : PROPOSITION DES SOLUTIONS

Section 1 : Amélioration liée au cycle achat

Toute Société commerciale, comme SOFITRANS, doit approvisionner pour pouvoir fonctionner. Cette activité en amont, nécessite une réflexion rigoureuse de part de son importance au niveau même de la vie d'une entreprise et sa réussite.

Ainsi nous traitons dans cette section :

- La mise en place d'Appel d'Offre
- L'amélioration du système d'achat direct
- L'amélioration du partage de responsabilité

1-1) Mise en place d'Appel d'Offre

Que ce soit au niveau d'un établissement public ou dans une entreprise privée, l'Appel d'Offre est une nécessité absolue au profit d'une organisation. Mais qu'est ce qu'un Appel d'Offre, en quoi consiste t-il, quelles sont ces Valeurs ajoutées ? Les réponses à ces questions que nous verrons dans cette sous section.

L'Appel d'Offre

L'appel d'offre est un document qu'on envoie à des fournisseurs pour les recruter dans le but de leur demander la cotation d'un besoin de l'entreprise (des matières premières, des composants, de la sous-traitance ou des services). La préparation d'un tel document est précédée et suivie par une série d'activités très stratégiques pour l'entreprise qui vont être l'objet de cet article. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ : [http:// C. mainardi. Free. Fr/ ao. htm](http://C.mainardi.Free.Fr/ao.htm)

Pour réussir l'appel d'offre, la société doit suivre les facteurs clés suivant :

- Cibler les bons fournisseurs
- Convaincre les fournisseurs de l'attractivité de la collaboration proposée
- Préparer les analyses d'offre et les négociations avec les fournisseurs

Les différents types de l'Appel d'Offre

Il existe plusieurs types d'Appel d'Offre, mais nous essayons de focaliser sur les types d'Appel d'Offre les plus utilisées.

L'Appel d'Offre Ouvert National (AON)

L'Appel d'Offre National est ouvert pour toute personne physique ou morale, résident habituellement dans le pays où l'Appel d'Offre est lancé. Tout intéressé peut le répondre.

Ces personnes doivent quand même respecter les conditions exigées par l'Appel d'Offre National.

L'Appel d'Offre Restreint National (AORN)

Ce type d'Appel d'Offre est lancé pour les travaux d'envergure nationale, par exemple, construction d'une route nationale, un bâtiment administratif, etc.... Les grands travaux nécessitent :

- Des expériences ;
- Des capitaux énormes, financiers et matériels ;
- Des ressources Humaines compétentes.

L'Appel d'Offre Ouvert International (AOI)

Il y a aussi Appel d'Offre International pour tous grands travaux d'aménagement, de réforme et de restructuration. Ce type d'Appel d'Offre est souvent utilisé par l'Etat dans le processus de privatisation des entreprises publiques comme le cas de l'ancienne société nationale de distribution pétrolière communément appelé SOLIMA.

Procédure d'Appel d'Offre

L'entreprise doit retenir les procédures d'appel d'offre et elles peuvent se résumer comme suit :

- Détermination des besoins
- Avoir les renseignements des fournisseurs (son coordonnées, ses activités, ...) ;
- Définition du cible et le choix du type d'appel d'offre correspondant ;
- Définition des règles du choix du fournisseur ;
- Préparation et envoi du document d'appel d'offre ;
- Analyse des offres ;
- Choix du fournisseur et contractualisation.

Importance d'Appel d'Offre

L'Appel d'Offre a une importance capitale dans la condition où il procure des biens ou services de qualité et de quantité avec un prix raisonnable.

Ainsi la mise en place de l'Appel d'Offre au sein de la SOFITRANS lui permet de se développer.

1-1-1) Accès à des produits de qualité avec la quantité voulue

SOFITRANS en tant que société exigeante de qualité a de meilleure valeur grâce à l'Appel d' Offre. Le service utilisateur n'a plus à craindre des mauvais produits et le problème sur l'insuffisance de quantité livrée par le fournisseur est résolu donc la société peut faire l'exploitation et aussi offrir les besoins et la satisfaction de ses clients.

En conclusion, l'Appel d'Offre confère à la société des produits de qualité et de quantité voulue.

1-1-2) Amélioration du prix

Le coût d'achat d'un produit ou service diminue considérablement suite à l'Appel d'Offre car il existe de concurrence entre les fournisseurs, la société ne retient que les fournisseurs qui a le prix moins cher.

En effet, cette amélioration doit subir une diminution du prix de revient de la société. En un mot, la marge bénéficiaire de SOFITRANS augmente.

Les biens faits de l'Appel d'Offre sont nombreux. Sa réalisation donne des profits à une société pour choisir le bon fournisseur ; entrons maintenant dans la deuxième sous section afin de traiter les solutions de l'achat direct.

1-2) Amélioration du système d'achat direct

L'achat direct

L'achat direct est l'acte par lequel le responsable va directement au près des vendeurs afin d'avoir les produits voulus.

Deux solutions peuvent se présenter pour améliorer le système d'achat direct :

- Le paiement par virement bancaire
- Le dépôt de minimum de stocks.

Le paiement par virement bancaire

Face à l'insécurité sur le marché, le port de l'argent liquide est dangereux. Pour y remédier et avoir une assurance, le responsable de l'achat doit nommer une équipe de trois (3) personnes, incluant le chauffeur, au moins pour éviter tout risque, toute éventualité et tout acte de banditisme qui peut se produire.

Le paiement par virement bancaire est donc un moyen pratique et sécurisé pour la prévention du vol.

Le dépôt d'un minimum de stocks

Le dépôt d'un minimum de stocks permet à la société SOFITRANS de prévenir toute catastrophe entraînant l'arrêt de la production. Le risque d'inexistence du produit doit être maîtrisé. C'est aussi une méthode pour équilibrer le montant de la somme à gérer.

Bref, le paiement par virement bancaire, le dépôt d'un minimum de stocks est une solution sur l'achat direct pour éviter les risques sur la malversation, le détournement, le vol, l'insécurité et aussi l'inexistence du produit.

Essayons de voir quelles sont les solutions concernant les problèmes de responsabilité.

1-3) Organisation des responsabilités

Il faut que la société mette en place une organisation claire de responsabilité dans le but de bien déterminer la tâche d'un individu.

La responsabilité

La responsabilité est l'acte d'engagement d'un individu à prendre en charge une tâche ou un travail déterminé.

Importance de la définition de la responsabilité

La responsabilité de chacun étant bien disposée ; la manque d'effectifs du travailleur sera sanctionnée. Ainsi à son avenir, il peut réajuster son travail.

1-3-1) Amélioration au niveau du partage de la responsabilité

Le service achat est composé de plusieurs personnes car il est un élément moteur qui alimente toutes les activités de la société commerciale comme SOFITRANS. C'est mieux,

pour l'entreprise, la détermination bien précise de la responsabilité et la tâche de chaque individu surtout dans ce service sont pour mesurer son travail effectué, pour éviter toute confusion des tâches. Le respect des procédures en vigueur et la hiérarchie au sein de la société permettent d'atteindre les objectifs.

En effet, la définition des tâches est bien précise, aucun membre du service ne pourra plus échapper à ses fonctions.

L'achat est une activité stratégique pour toute entreprise. La SOFITRANS peut en tirer profit par la mise en place d'Appel d'Offre, l'amélioration de l'achat direct et aussi pour l'organisation des responsabilités.

Entrons maintenant dans la deuxième section du présent chapitre qui n'est autre que l'amélioration du cycle vente.

Section 2 : Amélioration liée au cycle vente

2-1) Amélioration de la distribution des tâches

L'équilibre de la distribution des tâches au sein de la société assure l'achèvement rapide et efficace de ce dernier. Pour SOFITRANS, après l'enregistrement du bon de vente par le caissier, il est mieux qu'il établit des factures enregistrées sur machine et envoie le plus vite que possible les mouvements des ventes avec la facture au Service Budget et Gestion par réseau informatique pour éviter l'alourdissement de tâches de ce dernier et de la réaliser rapidement.

Bref, la mise en place du système intranet est nécessaire pour activer et faciliter la tâche.

L'intranet

L'Intranet est la mise en place des applications nées du réseau Internet et du protocole TCP/IP dans des contextes de réseaux privés de l'entreprise. Donc il entraîne des liens qui relient des réseaux entre le département ou service dans une entreprise.

Importance de l'intranet

A cause de la mise en place d'intranet, les informations circulent rapidement, il n'y a plus par exemple de retard d'établissement des factures.

L'amélioration de la distribution des tâches avec la mise en place du système intranet entraîne l'amélioration du mode de facturation et de l'encaissement.

2-1-1) Amélioration du mode de facturation

Logiquement, un acte de vente doit toujours accompagner d'une facture, mais en quoi consiste une facturation ?

La facture est un document commercial, envoyé par le fournisseur, relatif à un achat ou une vente comportant des mentions obligatoires et ayant un rapport avec l'opération ou la transaction concernée.

Caractéristique d'une facture

La facture est un document commercial où existent les renseignements suivants : Le nom de l'entreprise fournisseur avec adresse, le Numéro d'Identification Fiscal (NIF), le numéro statistique, la Carte Professionnelle (CP), le Registre Commerciale (RC), la date d'envoi, le numéro de facture, le nom de l'entreprise client, le mode de paiement, le délai de paiement, la référence de marchandise, la désignation, la quantité, le prix unitaire, le montant total de facture, le montant de la Taxe sur Valeur Ajoutée(TVA), les réductions commerciales, et enfin la signature du responsable de vente avec cachet. Ces informations sont d'une importance capitale ; ainsi l'exemple suivant montre la « FACTURE IDEAL ».

Figure N°5 : Schéma d'une Facture

NIF :..... N° Stat :.....

CP :..... RC :.....

Nom de l'entreprise (Fournisseur) :

Date :

Mode de paiement :

Facture N° :

Mode de livraison :

DOIT :

Réf	Désignation	Prix Unitaire	Prix total

Montant du TVA

Net à Payer

Arrêté la présente facture à la somme de.....

Signature du responsable avec cachet,

Source : Travail personnel

Les différents types de factures

Il existe plusieurs types de factures mais nous ne citerons que la facture la plus utilisée :

- La facture de Doit : C'est un document commercial envoyé après la conclusion de la vente, elle mentionne tous les éléments constitutifs suivant la norme. Une fois confirmée, le client doit payer s'il n'existe plus des réclamations.
- La facture d'Avoir : C'est un document commercial établi à cause du retour de marchandises ou pour accord d'une réduction après envoi de la facture de Doit, dans le cas du retour de marchandises, la mention Doit est remplacée par la mention Avoir et le Net à payer devient Net à déduire.
- La facture Pro format : C'est un document demandé par le client au fournisseur pour consulter le prix de marchandises et les conditions avant de prendre une décision. Dans ce type de facture Pro format, les clients ne sont pas obligés de payer.

L'importance de la facture

La facture est un document important dans la mesure où il montre les conditions, le prix total de la marchandise et les détails de celle-ci. C'est aussi une preuve pour pouvoir permettre la suivie des impayés. Pour les fournisseurs même les clients, la facture doit être conservée pendant dix (10) ans pour éviter aux litiges.

Grâce à l'amélioration de la distribution des tâches, la durée de l'envoi des factures auprès des clients ne présente plus de retard car le caissier effectue l'établissement de facture sur machine et envoie au Service Budget et Gestion par l'intranet et ce dernier ne fait que le tirage et le dispatche.

Pour éviter les différents risques sur la facturation, il faut que les factures soient établies de manière correcte et rapide, enregistrées journalièrement, il faut aussi appliquer le système informatisé comme l'intranet.

2-1-2) Amélioration du mode de l'encaissement

Si le délai entre l'encaissement et le décaissement est trop long, SOFITRANS est en déficit de trésorerie. Ainsi, il existe deux méthodes pour résoudre le problème au niveau de l'encaissement : d'une part augmenter le délai du règlement aux fournisseurs et d'autre part

diminuer le délai du paiement des clients. Donc les actions suivantes doivent être entreprises pour faire cette méthode :

Négociation avec les fournisseurs

L'augmentation du délai de règlement du crédit fournisseur est nécessaire. L'argent peut être utilisé à d'autre fin avant le paiement aux fournisseurs.

Négociation avec les clients

Le délai de 55 jours est trop long, ce qui entraîne un déficit de trésorerie. En effet, pour y échapper, les responsables de la vente doivent négocier avec les clients en vue de diminuer le délai pour une meilleure gestion de vente.

Suite à la négociation avec les fournisseurs, les clients et à l'amélioration du mode de facturation ; SOFITRANS n'ont pas de problème sur l'encaissement.

Entrons maintenant dans la sous section purement technique qui est l'enregistrement comptable.

2-2) Amélioration de l'enregistrement des ventes

Il faut remarquer que la modernisation des méthodes de travail par l'informatique, le traitement par les logiciels correspondant à chaque opération et la maîtrise de celle-ci ont des conséquences sur la réussite de l'entreprise comme la société SOFITRANS. Pour améliorer l'enregistrement des ventes sur la société, les deux méthodes suivantes sont applicables à savoir :

- Renforcement de contrôle
- Elaboration des rapports systématiques

Renforcement de contrôle

Le renforcement de contrôle est un moyen d'amélioration de l'enregistrement de vente au comptant car, si cela existe, le responsable de caisse ne peut pas négliger son travail et il est obligé à enregistrer au jour le jour tous les mouvements de vente pour qu'il ait de

confiance sur sa responsabilité. Il est aussi un moyen qui permet de savoir la vraie situation sur le mouvement de caisse afin de sortir le bénéfice journalier. Nous pouvons dire que la mise en place de renforcement de contrôle est une solution pour empêcher les différents risques supportés par la société.

Elaboration des rapports systématiques

Il est nécessaire que le responsable financier exige au responsable de caisse d'élaborer un rapport systématique sur l'état de caisse par exemple : une fois par semaine pour que ce dernier réalise régulièrement son travail. C'est une méthode pour faciliter la mise à jour de l'enregistrement de vente au comptant.

Bref, pour éviter le risque sur le détournement, la malversation et l'écart de caisse, les mouvements de caisse doivent toujours comptabilisés journalièrement.

Cette sous section nous permet de savoir que l'amélioration de la distribution des tâches entraîne l'amélioration du mode de facturation et de l'encaissement avec la négociation au près des fournisseurs et des clients. Tout cela donne des avantages au profit de la SOFITRANS.

Section 3: Amélioration liée au cycle stock

Cette dernière section du premier chapitre nous a permis de traiter l'accès à l'utilisation de méthode d'inventaire systématique, l'amélioration du suivi des entrées et des sorties et la maîtrise de stocks approvisionnés.

3-1) Utilisation de méthode d'inventaire systématique

Il est à noter qu'il existe deux types de système d'inventaire à savoir : l'inventaire permanent qui est non conseillé par le Plan Comptable Général (PCG) et l'inventaire intermittent qui est extra comptable. SOFITRANS pratique l'inventaire intermittent et la réalisation de l'inventaire se fait deux fois par an c'est-à-dire tous les fin du mois de juin et la fin d'année. L'insuffisance de cette période d'inventaire nous a incité de donner le conseil sur

la pratique de l'inventaire systématique. Ainsi cette sous section nous a permis de connaître plus précisément ce qu'on entend sur l'inventaire systématique, son processus et enfin sa valeur ajoutée.

L'inventaire systématique

L'inventaire systématique est une méthode efficace pour une grande entreprise comme SOFITRANS pour avoir suivi le vrai mouvement de leur stock et aussi de faire compter la quantité exacte de marchandises à stocker par exemple six (6) fois par an afin de calculer le montant total de celle-ci.

En un mot, l'inventaire systématique est un moyen pour faire le comptage physique de stocks au magasin.

Processus

L'inventaire systématique se fait selon le besoin des responsables financiers pour suivre la situation réelle avant de prendre la décision sur la politique de la gestion de stocks. Pendant cette période, tous les articles du magasin sont vérifiés et comptés par le responsable d'inventaire et en présence du responsable de stocks. Tous les articles sont retenus sur la fiche d'inventaire et celle-ci doit signer par les deux (2) responsables.

Valeur Ajoutée

L'inventaire systématique permet à l'entreprise de suivre la comptabilité de stocks et favorise l'arrêté rapide de situation comptable périodique. Il permet également au niveau des produits finis d'établir une correspondance directe entre le coût de stocks vendus et le revenu y afférent.

Pour toute société, notamment la SOFITRANS, la pratique de l'inventaire systématique permet de sortir :

- la vraie quantité de marchandises au magasin ;
- la valeur exacte de stocks.

Tout ceci doit se faire afin de prévenir toute tentative de vol ou de détournement. Une bonne gestion de stocks par l'inventaire systématique permet de bien définir, aussi, la

responsabilité de chacun devant un erreur ou une perte éventuel. L'inventaire systématique présente aussi son efficacité à condition qu'elle permette de situer, systématiquement, l'entreprise devant une conjoncture donnée.

Plusieurs sont alors les biens faits de l'accès à l'inventaire systématique. Le contrôle de stocks ne peut être qu'efficace.

3-2) Amélioration du suivi des entrées et des sorties

Annexé, mais pas indépendant de l'inventaire systématique, le suivi des entrées et des sorties est une activité stratégique.

3-2-1) Mise à jour de fiche de stocks

Cette mise à jour de fiche de stocks permet essentiellement de connaître la quantité à approvisionner et celle à stocker. La valeur optimum est aussi trouvée en matière de stocks. Si le responsable du magasin de stockage ne peut pas rattraper les entrées et les sorties tenues sur la fiche de stocks, il faut au moins enregistrer le mouvement sur un fichier central qui est géré par un autre responsable pour tenir journalièrement ce mouvement. Il est donc important de mettre en place le fichier central pour enregistrer le mouvement de stocks au jour le jour.

Bref, la mise à jour de fiche de stocks est un moyen très efficace pour la société pour savoir le vrai mouvement des marchandises dans le magasin et aussi pour éviter les différents risques comme le détournement, le vol, et la malversation.

3-2-2) Mettre en place la fiche de stocks

Chaque produit doit avoir une fiche pour éviter la confusion et de bien connaître la quantité de ceci. Le vol et détournement sont aussi éradiqués. Les fiches de stocks représentent une preuve écrite quant à la recherche d'une vraisemblance d'une telle situation comme l'abus d'un individu au regard d'un produit.

3-3) Maîtrise de stocks approvisionnés

Une fois que les marchandises approvisionnées arrivent au sein de l'entreprise ; il faut bien les ranger si possible par ordre alphabétique pour faciliter l'utilisation efficace du lieu de stockage de la société SOFITRANS. Nous donnerons des conseils pour maîtriser le coût de stocks et améliorer son emplacement dans cette sous section.

3-3-1) Maîtrise du coût de stocks

Rappelons qu'il existe deux (2) sortes de coûts sur l'approvisionnement : l'un c'est le coût de passation et l'autre c'est le coût de possession. Ces deux coûts représentent le coût total. Pour trouver la cadence optimale c'est-à-dire le nombre de commande à minimiser les coûts de gestion de stocks, il faut que le responsable de stocks doit se baser sur la méthode de WILSON et elle est donnée par la formule suivante.

$$N = \sqrt{\frac{C \cdot T}{200 \text{ ca}}}$$

N : C'est la cadence d'approvisionnement ou le nombre

Ca : Coûts de passation d'une commande

T : Coûts de possession de stocks en pourcentage

C : Consommation de l'année

Pour appliquer cette formule, voici un exemple simple expliquant la détermination du nombre de commandes pour minimiser le coût de gestion de stocks.

N : Nombre de commande à déterminer

Ca : 60Ar

T : 12% l'an

C : 1000 produits par an à 16Ar l'unité

Tableau N° 8 : Méthode de détermination de nombre de commandes par calcul

N : Cadence	Stock Moyen C/ 2N	Coût de passation : Ca*N (1)	Coût de Possession : Ct/ 200N (2)	Coût Total (1) + (2)
1	8000	60	960	1020
2	4000	120	480	600
3	2666.67	180	320	500
4	2000	240	240	480
5	1600	300	192	492
6	1333.33	360	160	520
7	1142.86	420	137.1	557.1

Source : Travail personnel

Vue ce tableau, on constate que le minimum de coût total est égal à 480 et elle correspond au nombre de commande égal à 4. On peut dire aussi que si les deux coûts sont égaux c'est-à-dire coût de passation est égal au coût de possession, l'optimum est atteint donc le responsable de gestion de stocks doit prendre la décision finale.

Méthode de détermination de nombre de commandes par l'application direct de la formule de WILSON :

$$N = \sqrt{\frac{C \cdot t}{200Ca}} \Rightarrow \sqrt{\frac{1000 \cdot 16 \cdot 12}{200 \cdot 60}} \Rightarrow \sqrt{16}$$

N= 4

D'après cet exemple ci dessus, on peut conclure que le responsable de gestion de stocks doit être rationnel et devra toujours chercher le moyen à minimiser le coût de stocks.

Cependant il ne doit aussi négliger les commandes urgentes des services utilisateurs et donner un atout aux clients ; donc éviter la rupture de stocks.

Bref, la maîtrise du coût de stocks à la société SOFITRANS permet d'éviter les pertes.

3-3-2) Amélioration de l'emplacement

Suite à la maîtrise de stocks approvisionnés, l'emplacement des marchandises au magasin est bien défini et il n'y a plus de difficulté sur la suivie de l'utilisation de stocks. Ceci permet de bien ranger les produits dans le magasin de stockage. Un classement qui facilite aussi la mise en place des produits de marchandises. Ainsi les produits périmés ne peuvent être trouvés au rang des produits utilisables.

Si toutes ces conditions sont remplies, l'entreprise ne supporte plus de risque sur la démolition et des pertes sur les marchandises.

Ce premier chapitre nous a permis de proposer des solutions pour améliorer les opérations sur les trois cycles, entrons maintenant dans le deuxième chapitre pour connaître les solutions qu'on peut retenir et les différents résultats attendus au niveau sociaux, financiers et économiques.

CHAPITRE II : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Section 1 : Solutions retenues

Le premier chapitre permet de proposer des solutions pour améliorer le système du contrôle interne notamment sur le cycle achat, vente et stocks. Nous allons maintenant voir dans le présent chapitre les solutions qu'on peut retenir parmi les solutions proposées.

- La mise en place d'appel d'offre
- L'amélioration de l'enregistrement de vente
- La maîtrise de stocks à approvisionner

1-1) La mise en place d'appel d'offre

On sait que l'opération d'achat représente le 80% des charges d'une entreprise commerciale donc elle domine l'activité de la société et elle est considérée comme la base de l'exploitation. Pour cette raison, il est nécessaire de recruter les fournisseurs, à partir de l'appel d'offre surtout sur le montant significatif, pour qu'il y ait de concurrence entre eux qui sont aptes à satisfaire le besoin de la société (Quantité voulue, meilleure qualité et aussi meilleur prix).

Pour conclure, l'appel d'offre est un moyen qui permet de maîtriser le coût sur la variation de prix et qui fait partie dans l'objectif spécifique du contrôle interne. Il est donc une grande solution qui peut retenir concernant le cycle achat.

1-2) L'amélioration de l'enregistrement de vente

L'opération de vente est une activité la plus importante dans une entreprise commerciale car elle est la base qui constitue le chiffre d'affaire et qui permet de calculer le bénéfice de la société. Donc il faut que toute action, qui entoure la vente, doit être enregistrée au jour le jour comme le contrat, la facturation, l'encaissement, ... pour avoir la prudence, aussi éviter tout risque sur l'oubli et l'acte qui subit la perte.

Pour mieux traiter cette opération, il est important de mettre en place le renforcement de contrôle afin d'améliorer le résultat qui est aussi l'objectif du contrôle interne.

1-3) La maîtrise de stocks à approvisionner

La gestion de stocks à approvisionner est une opération qui a besoin d'études spécifiques dans une entreprise parce que l'opération d'achat et de vente dépend sur les stocks pour satisfaire le besoin des services utilisateurs même des clients. Elle est un moyen qui permet de résoudre le problème de l'emplacement sur le magasin et aussi de bien maîtriser le coût pour éviter le risque sur la perte et la démolition.

On peut déduire que la maîtrise de stocks à approvisionner est une méthode essentielle car il appartient au patrimoine de la société donc il faut bien suivre tout le mouvement pour le gérer afin d'atteindre l'objectif du contrôle interne.

Section 2 : Résultats attendus

Si telles sont les différentes solutions proposées et à retenir, quels sont alors les résultats que nous pouvons attendre d'après l'application de ces solutions ? Donc nous allons voir dans cette dernière section ces résultats. Ils sont de trois ordres à savoir :

- les résultats au niveau sociaux
- les résultats au niveau financiers
- les résultats au niveau économiques

2-1) Résultats au niveau sociaux

Une entreprise est, tout d'abord, composée de plusieurs personnes hiérarchisées et qui s'entretiennent des relations. Un groupe d'individu ayant sa propre valeur, une culture différente des autres. Chacun des membres du personnel de la société SOFITRANS tire profit de l'application des solutions citées auparavant.

Le renforcement du système de contrôle interne, précisément au niveau de l'achat, vente, stocks, sera très apprécié dans la vie sociale de la SOFITRANS. Ce renforcement est utile pour inciter les employés à prendre l'initiative et de maintenir leur motivation initiale. L'accomplissement de la responsabilité de chacun est nécessaire ; le professionnalisme du personnel permet d'améliorer et d'accélérer le processus de travail.

Confiant de leur avenir ; les travailleurs seront conscient qu'ils contribuent, activement, à la vie de la société SOFITRANS. L'intégrité du personnel sera assurée. Nous attendrons une évolution de la vie sociale dans l'entreprise.

2-2) Résultats au niveau financiers

L'intégrité et le professionnalisme cité auparavant ne seront pas sans effets sur le plan financier. En application des suggestions nous constaterons :

D'une part, une diminution de coût (exemple : coût de stockage, coût d'achat, ...) ; qui sont répercutés sur le coût de production donc sur le coût de revient.

D'autre part, une évolution du chiffre d'affaires, ce développement de vente est le résultat de la diminution du prix, encore conséquence de la maîtrise de coûts, ainsi le bénéfice augmentera.

La société SOFITRANS ne peut que profiter de cette réforme au niveau du système de contrôle interne. Bref, les produits financiers croissent.

2-3) Résultats au niveau économiques

L'économie nationale est confectionnée par les valeurs ajoutées créées par les différents secteurs à savoir : l'agriculture, l'industrie, le commerce et l'artisanat. Ainsi, quand le bénéfice de la SOFITRANS augmente ; elle peut investir à nouveau, embaucher des nouvelles personnes et payer plus d'impôts en faveur de l'économie nationale. En créant de la valeur ajoutée interne, la société contribuera à la confection du Produit Intérieur Brute (PIB) national.

En une phrase, l'amélioration du système de contrôle interne de la société SOFITRANS ne présente que des impacts positifs pour l'économie nationale.

Cette dernière partie nous a permis de proposer des solutions, et de donner les solutions qu'on peut retenir afin d'améliorer les trois opérations, importantes, dans une société à savoir l'achat, la vente et le stock et aussi de citer les résultats attendus au niveau sociaux, financiers et économiques.

CONCLUSION

L'amélioration du système de contrôle interne, une fois réalisée, procure beaucoup d'avantage à la société tant au niveau interne qu'externe.

Au niveau interne, cet avantage s'est concrétisé par l'existence d'une bonne organisation entre les différentes unités dans la société qui aura pour finalité, un gain de temps à la formation des nouveaux entrant, une bonne coordination entre le personnel, un système d'information adéquat et un rendement satisfaisant ;

Au niveau externe, l'existence de contrôle interne améliore la compétitivité de la société face à l'apparition progressive des concurrents ; ceci résulte de la maîtrise des coûts grâce à l'utilisation optimale de toutes les ressources de l'entreprise.

Les trois (3) grandes parties de ce mémoire nous ont permis de sortir que le contrôle interne a de l'importance dans une société comme SOFITRANS. La mise en place d'un bon système de contrôle interne permet à la société de :

- Assurer la protection de son patrimoine et de ressource qui sont les facteurs clés de son exploitation ;
- Obtenir des informations fiables sur les comptes ;
- Prévenir une bonne perspective de la société ;
- Mesurer l'évolution des résultats de deux exercices consécutifs ;
- Atteindre l'objectif fixé par la direction générale.

Pour terminer, il faut rappeler que le contrôle interne dans une entreprise se divise par plusieurs cycles d'activité : Cycle immobilisation, paie, achat, stocks, ventes, trésorerie,...et ils sont tous très important mais dans cet ouvrage, nous ne présenterons que trois (3) cycles seulement à savoir le cycle achat, vente et stock.

Amélioration de système de Contrôle Interne

Nous savons que l'entreprise évolue avec son environnement. En effet, les dirigeants, face à cette situation, doivent rendre les mesures de contrôle à tous les niveaux afin que la réalisation des objectifs de la direction ne soit pas mise en péril. L'ensemble de ces mesures de contrôle qui sont intégrés directement dans le processus de travail constitue le contrôle interne.

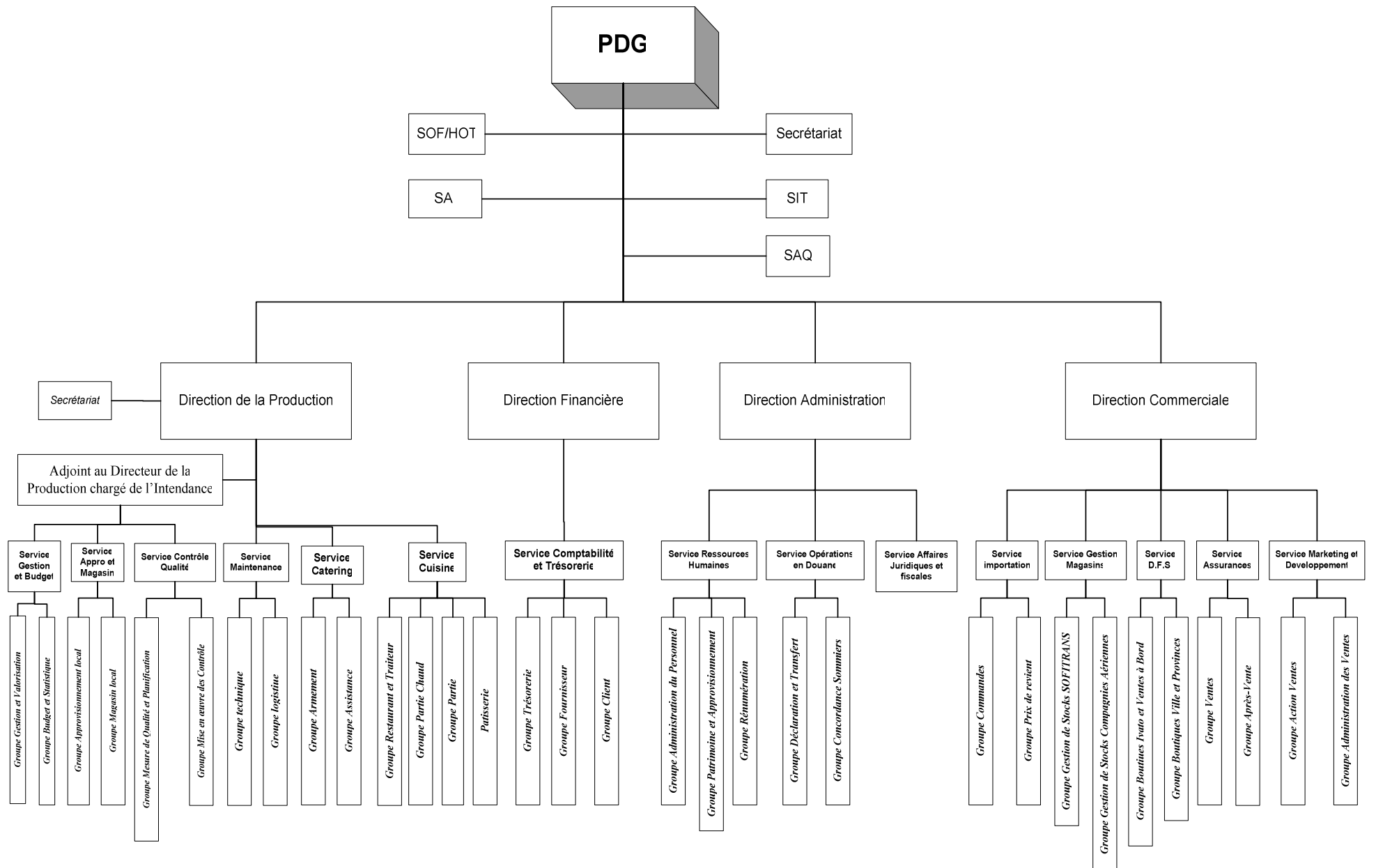
Bref, si la société met en place un bon système de contrôle interne avec le respect de procédure, sa pérennité et son développement sont assurés. Mais par contre, si elle néglige ceux-ci, quelles seront les conséquences au niveau de l'environnement, au niveau de l'économie, même au niveau de la nation ?

Mot Clés : Stratégie de relance ; Analyse de l'environnement ; Gestion de la relation ;

Client

ANNEXES

Figure N°1 : Organigramme générale de la Société



ACHAT – FOURNISSEURS			
QUESTIONS	OUI	NON	N.A
Utilise-t- on des bons de commande pré numérotés ?	×		
Etablit-on des bons de réception dans tous les cas ? Ces bons sont ils pré numérotés ?	×		
Vérifie t-on les factures quant aux : Quantité ? Qualité ? prix ?	×		
Les factures portent-elles la preuve que les travaux précités ont été effectués ?	×		
Les marchandises retournées et les réclamations sont elles suivies de façon à obtenir les avoirs correspondants ?	×		
Existe-t-il la procédure d'Appel d'Offre ?		×	
Le compte collectif « Fournisseurs » et les balances détaillées des comptes sont ils régulièrement rapprochés ?	×		
Les relevés de compte des fournisseurs sont ils comparés avec les comptes correspondants (Fournisseurs effet à payer) par le responsable de l'affaire ?			×
Les comptes individuels fournisseurs sont ils régulièrement analysés ?	×		
Est-ce qu'il y a un système pour enregistrer les dettes concernant les marchandises reçues pour les quels on n'a pas reçues les factures correspondantes ?		×	

VENTE - CLIENTS			
QUESTIONS	OUI	NON	N.A
Tient- on des comptes individuels clients ?	×		
Tient- on un comptes collectifs clients, mouvementés indépendamment des comptes individuels ?	×		
Etablit on des balances clients mensuelles ?	×		
Les factures sont elles contrôlées, par une personne autre que celle qui les a établis avec : Les bons de commandes pour contrôle des conditions ? Les bons d'expéditions pour contrôle des quantités ? Les tarifs ou les approbations individuelles des prix pour l'exactitude des prix facturés ?	×		
Les employés chargés des comptes clients doivent ils s'assurer que les pièces comptables sont approuvés avant de les comptabiliser ?	×		
Envoi- t- on des relevés mensuelles à tous les clients ? Les relevés sont ils tous envoyés directement aux clients (non pas confiés aux représentant) ?	×		
Les paiements reçus sont ils rapprochés des factures (par exemple par lettrage régulier des comptes clients) ?	×		
Des limites de crédit sont-elles fixées pour chaque client ?		×	
La facturation est établit au moment où les ventes sont effectuées ?		×	
Les factures sont elles expédiés directement aux clients par le service facturation?	×		
Un contrôle est il fait pour s'assurer que toutes les factures sont enregistrées et que tous les numéros de facture font l'objet d'un suivi comptable ?	×		

STOCKS - PRODUCTION			
QUESTIONS	OUI	NON	N.A
Des fiches de productions sont elles en place pour permettre de connaître et de contrôler le stade d'avancement des travaux en cours à n'importe quel moment ?	×		
Existent-t-ils des fiches de stocks ?	×		
S'ils existent, ces documents sont ils utilisés pour mettre à jours les fiches de stocks ? Réceptions ? Transferts vers la production ? Transports de la production vers le magasin des produits finis ? expéditions ? Autres mouvements ?	×		
Les comptages sont ils comparés indépendamment avec les fiches de stocks ?	×		
Les écarts entre les comptages et les fiches de stocks sont-ils :		×	
a) Expliqués ?			
b) Enregistrés si nécessaire sur les fiches de stocks après autorisation d'un responsable ?		×	
Des rapports sont ils faits sur les écarts constatés (quantité et valeur)	×		
Si les inventaires sont effectués : a) Existe-t-il un programme qui permet de suivre l'avancement des comptages ?	×		
b) Les procédures utilisées permettent elles de s'assurer que tous les stocks d'un même produit sont comptés en une seule fois ?	×		
c) Les mouvements physiques et comptables des produits comptés sont ils arrêtés simultanément ?	×		
Les stocks sont ils couverts par une assurance adéquate contre les risques de pertes par : le Feu, le Vol, les calamités naturelles ou autres risques ?	×		

BIBLIOGRAPHIE

- SNOZZI Ermenegildo G.

Le contrôle des entreprises commerciales

- Hervé, Laurent

La pratique de l'audit

- LEFEBVRE, Francis (1995)

Mémento pratique comptable, édition Francis Lefebvre.

TABLE DES MATIERES

Introduction -----	1
--------------------	---

Première Partie : Considération générale

Chapitre I : Présentation générale de la société -----	4
Section 1 : Historique -----	4
Section 2 : Les activités principales et les objectifs de la société -----	5
2-1 : Les activités principales -----	5
2-2 : Les objectifs de la société -----	9
Section 3 : La structuration de la société -----	9
3-1 : Organigramme de la société -----	10
3-2 : Les attributions et le rôle : -----	10

Chapitre II : Théories sur le contrôle interne -----	21
Section 1 : Le contrôle interne -----	21
1-1 : Définitions -----	21
1-2 : Les objectifs du contrôle interne -----	22
Section 2 : Les principes du contrôle interne -----	23
2-1 : Le principe de l'organisation -----	24
2-2 : Le principe d'information -----	24
2-3 : Le principe de permanence -----	24
2-4 : Le principe d'universalité -----	24
2-5 : Le principe d'indépendance -----	24
2-6 : Le principe d'intégration -----	24
2-7 : Le principe d'harmonie -----	25

Section 3 : L'importance du contrôle interne -----	25
3-1 : Importance au niveau des procédures -----	25
3-2 : Importance au niveau de la comptabilité -----	25

Deuxième partie : Description des procédures existantes et détection des problèmes

Chapitre I : Description des procédures existantes -----	28
Section 1 : Description de procédure du cycle achat -----	29
1-1 : Déclenchement de la commande -----	30
1-2 : Réception des marchandises -----	34
1-3 : Enregistrement des dettes -----	36
1-4 : Paiement des factures -----	39
Section 2 : Description de procédure du cycle vente -----	43
2-1 : Opération de vente au comptant -----	45
2-2 : Opération de vente à crédit -----	45
Section 3 : Description de procédure du cycle stock -----	48
3-1 : Contrôle comptable et identification de stocks -----	49
3-2 : Valorisation de stocks et imputation des coûts -----	50
Chapitre II : Détection des problèmes -----	51
Section 1 : Problème lié à la procédure du cycle achat -----	51
1-1 : Absence d'appel d'offre -----	51
1-2 : Achat non maîtrisé -----	54
1-3 : La mauvaise détermination des tâches -----	55
Section 2 : Problème lié à la procédure du cycle vente -----	56
2-1 : Non équilibre de la distribution des tâches -----	56
2-2 : Enregistrement sur SAARI non à jours pour la vente au comptant -----	57
Section 3 : Problème lié à la procédure du cycle stock -----	57
3-1 : Méthode d'inventaire non satisfaisant -----	58
3-2 : Insuffisance du suivi des entrées et des sorties -----	58
3-3 : Non maîtrise de stocks approvisionnés -----	59

Troisième partie : Proposition des solutions, solutions retenues et résultats attendus

Chapitre I : Proposition des solutions -----	61
Section 1 : Amélioration liée au cycle achat -----	61
1-1 : Mise en place d'Appel d'Offre -----	61
1-2 : Amélioration du système d'achat direct -----	64
1-3 : Organisation des responsabilités -----	65
Section 2 : Amélioration liée au cycle vente -----	66
2-1 : Amélioration de la distribution des tâches -----	66
2-2 : Amélioration de l'enregistrement des ventes -----	70
Section 3 : Amélioration liée au cycle stock -----	71
3-1 : Utilisation de méthode d'inventaire systématique -----	71
3-2 : Amélioration du suivi des entrées et des sorties -----	73
3-3 : Maîtrise de stocks approvisionnés -----	74
 Chapitre II : Solutions retenues et Résultats attendus -----	 77
Section 1 : solutions retenues -----	77
1-1 : La mise en place d'Appel d'Offre -----	77
1-2 : L'amélioration de l'enregistrement de vente -----	78
1-3 : La maîtrise de stocks à approvisionner -----	78
Section 2 : Résultats attendus -----	78
2-1 : Résultats au niveau sociaux -----	79
2-2 : Résultats au niveau financiers -----	79
2-3 : Résultats au niveau économiques -----	80
 Conclusion -----	 81