

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE
ET DE MANAGEMENT
(ENEAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN MASTER

Option : Gestion

**Filière : Contrôle de Gestion
Audit et Finances**

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
PRATIQUE DU CONTROLE INTERNE LIE AU
SYSTEME DE GESTION COMPTABLE DANS
UNE PME : CAS DE FAHIN BTP

Réalisé et présenté par :

Alena Tatiana Audrey KAGBO

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Martial KOUKPAIZAN

Chef Comptable à FAHIN BTP

Directeur de mémoire :

Dr Thomas YEBA

Professeur à l'UAC

Septembre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT: Mr *IGUE Charlemagne*

VICE-PRESIDENT: Mr *ADOHONZIN Victor*

MEMBRE DU JURY: Mr *KOUKPAIZAN Martial*

DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE
APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(E.N.E.A.M.) N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION OU
IMPROBATION AUX OPINIONS
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A
LEUR AUTEUR.**

DEDICACE

A MA FAMILLE

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous témoignons notre profonde gratitude à tous ceux qui ont contribué, de quelque façon que ce soit, à l'accomplissement de ce travail. Il s'agit notamment de :

- Dr Thomas YEBA, Professeur à l'ENEAM qui a accepté de suivre ce travail malgré ses nombreuses occupations ;
- Monsieur Martial KOUKPAIZAN, Chef Comptable à FAHIN BTP pour toutes les facilités qu'il nous a accordées, malgré ses multiples obligations ;
- tous les employés de FAHIN BTP pour leurs collaborations ;
- tout le corps enseignant et son personnel administratif de l'ENEAM pour l'organisation et la réussite de notre formation ;
- les familles KAGBO et MIGAN pour leur constante sollicitude ;
- tous nos amis ;
- tous ceux qui dans l'anonymat ont participé à la réalisation de cette œuvre.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AEV	: Adduction d'Eau Villageoise
BTP	: Bâtiments, Travaux Publics
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
DG	: Directeur Général
DT	: Directeur Technique
INSAE	: Institut National de la Statistique et d'Analyse Economique
RCCM	: Registre de Commerce et de Crédit Mobilier

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	14
Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude sur le «Renforcement de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable dans une PME : cas de FAHIN BTP »	26
Tableau n°3 : Echantillonnage	40
Tableau n°4 : Causes explicatives de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	46
Tableau n°5 : Causes explicatives de l'absence de contrôle inopiné de la caisse	46
Tableau n°6 : Causes explicatives du cumul des fonctions de comptable et de caissier	47
Tableau n°7 : Tableau de synthèse de l'étude	59

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Buse : tuyau de conduit ou un rétrécissement dans un tuyau.

Dalot : petit canal de maçonnerie pratiqué pour permettre l'écoulement des eaux.

Gros œuvre : c'est l'ossature d'un ouvrage, c'est-à-dire tous les éléments qui garantissent la solidité et la stabilité de la construction.

Second œuvre : ensemble des éléments qui complètent le gros œuvre et achèvent une construction.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : Cadre institutionnel de l'étude, état des lieux et problématique

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage 3

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude 12

CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude 22

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche 27

CHAPITRE III : Collecte et analyse des données, propositions de solution et conditions de leur mise en œuvre

Section 1 : Collecte, analyse des données et vérification des hypothèses 44

Section 2 : Evaluation des risques liés aux faiblesses identifiées, proposition de solution et condition de leur mise en œuvre 51

CONCLUSION

Références bibliographiques

Annexes

Tables des matières

INTRODUCTION

Le développement harmonieux de toute économie est tributaire de l'harmonie qui règne entre les différentes branches ou secteurs d'activités de cette économie. Pour toutes les nations conscientes de cette nécessaire corrélation, les dispositions internes doivent être prises pour qu'en aucun cas ni à aucun niveau, aucune entorse ne soit portée au processus de développement.

Cependant, la mise en œuvre du processus de développement est sujette à des changements perpétuels au niveau de l'environnement. C'est d'ailleurs ce qui amène nos dirigeants à réfléchir sur des moyens permettant de garder leurs organisations compétitives et performantes. L'un de ces principaux moyens pour y arriver, c'est de se doter d'un dispositif de contrôle interne capable de maîtriser toutes les fonctions de l'entité.

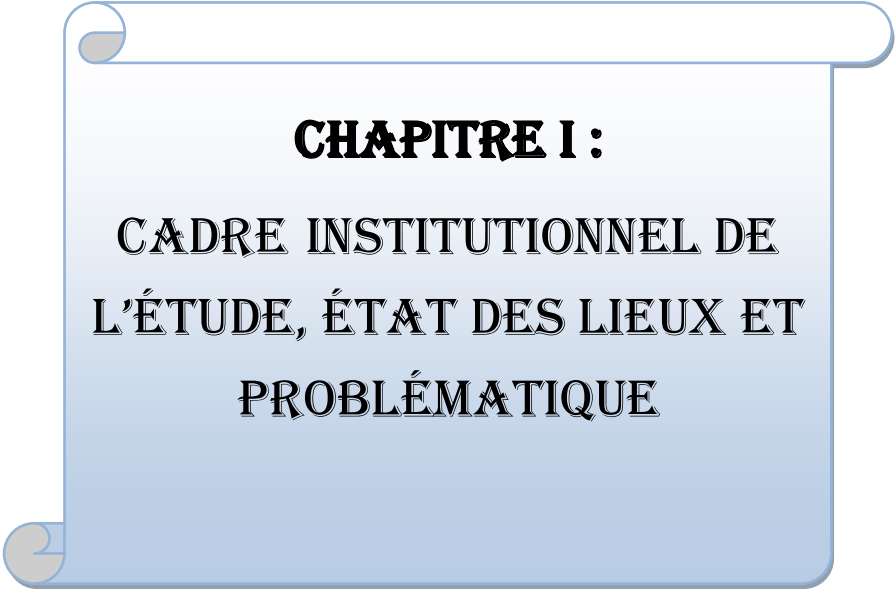
Au Bénin, la notion de contrôle interne semble être encore méconnue, voire même ignorée dans certaines entreprises et nombreuses sont celles notamment les petites et moyennes qui mésestiment l'importance et l'utilité du contrôle interne dans l'amélioration de leur performance.

Le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs qui, à l'intérieur de l'entreprise, est au service de la direction et a pour rôle la maîtrise des opérations. Il doit assurer les conditions d'une bonne gestion, la préservation du patrimoine et la fiabilité de l'information à travers le respect des procédures. Son évaluation permet d'apprécier notamment la fiabilité du système comptable, de porter un jugement sur l'entreprise en général et de détecter les risques d'erreurs et de fraudes.

Parmi les opérations effectuées par l'entreprise, celles relatives à la comptabilité posent de plus en plus aux dirigeants un problème de maîtrise. En raison de l'importance de cette fonction, elle peut entraîner si des mesures nécessaires ne sont pas prises, des risques de fraudes ou de détournements. Ce qui justifie la nécessité d'une bonne organisation des procédures de gestion

comptable et financière. Mais malheureusement, nombreuses sont les entreprises béninoises surtout les petites et moyennes entreprises dans lesquelles, le système d'organisation comptable et financière mis en place peine à sauvegarder le patrimoine de l'entreprise contre les risques de fraudes et de détournements. C'est d'ailleurs ce qui nous a motivé après un exercice d'état des lieux sur les activités de l'entreprise FAHIN, une PME béninoise du secteur des BTP, à accentuer nos réflexions sur la problématique du contrôle interne lié au système de gestion comptable; d'où le thème : **«Contribution à l'amélioration de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable dans une PME: cas de FAHIN BTP ».**

Ce travail, structuré en trois chapitres, présente dans un premier temps, le cadre de l'étude ainsi que l'état des lieux. Quant aux cadres théorique et méthodologique, ils seront abordés dans le deuxième chapitre à travers la problématique, l'intérêt, les objectifs et les hypothèses de l'étude. Enfin, le troisième chapitre traite de la réalisation des enquêtes, de l'analyse des résultats, et des approches de solutions proposées pour le renforcement du contrôle interne lié au système de gestion comptable de l'entreprise.



CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ÉTUDE, ÉTAT DES LIEUX ET
PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation de l'entreprise FAHIN BTP, structure qui nous a accueillis pour notre stage, puis dans un second temps à la problématique de notre étude.

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise FAHIN BTP et à la restitution de l'état des lieux.

PARAGRAPHE 1 : Présentation générale de l'entreprise FAHIN BTP

Ce paragraphe est consacré à la prise de connaissance de la structure objet de notre étude à travers son historique, sa mission, ses domaines d'activités, ses ressources et la présentation des divers centres de responsabilité et leurs attributions.

I- Historique, mission, domaines d'activités et ressources disponibles

A- Historique et mission

L'entreprise **FAHIN** est née de la volonté des jeunes cadres ingénieurs en génie civil et de l'expérience avérée des experts des grandes institutions internationales. Elle a été créée pour répondre aux besoins de modernisation et de développement des infrastructures au Bénin et est enregistrée au RCCM sous le numéro : RB Cotonou 2008-A-3835.

L'entreprise FAHIN est une entreprise générale de BTP et de toutes autres prestations. Elle a connu dès sa création en 2008, une bonne évolution grâce à son sérieux et à son savoir-faire professionnel. S'appuyant sur une équipe d'ingénieurs, de techniciens et d'ouvriers qualifiés et expérimentés ainsi que sur du matériel performant et adapté, elle n'a pas tardé à gagner la confiance de nombreux clients privés et publics.

FAHIN BTP s'est assigné comme mission d'être toujours à la hauteur de ses engagements et être unique à savoir les besoins les plus importants de ses clients. Professionnalisme, rigueur et sérieux dans le travail mais aussi et surtout le respect des engagements contractuels (qualité, coûts et délais), constituent le leitmotiv de cette entreprise.

B- Domaines d'activités

Les domaines d'activités de l'entreprise FAHIN sont les suivants.

- **Bâtiments :**

La construction de bâtiments de tout genre constitue l'une des principales activités de l'entreprise. FAHIN BTP intervient en entreprise générale au bénéfice de particuliers ou dans le cadre de marchés publics et assure l'ensemble des corps d'états :

- gros œuvre : fondations, l'assainissement, murs de soubassement, élévation des murs, chaînage, poteaux, charpente, couverture de toit, menuiseries extérieures, étanchéité ... ;
- second œuvre : revêtements murs et sols, menuiseries intérieures, peinture, électricité, sanitaires, ventilation, plomberie ... ;
- aménagements extérieurs : espaces verts, pavage ... ;

Dans le secteur du bâtiment, FAHIN BTP intervient dans la construction d'écoles, de maisons familiales, d'appartements, de bureaux, de magasins, de dispensaires etc.

- **Routes et Ouvrages d'art :**

Dans le domaine des routes, l'entreprise intervient dans la construction des pistes rurales ; routes en terre ; dalots, buses, ponts, etc.

- **Assainissement :**

Au niveau de l'assainissement, elle intervient dans la construction des caniveaux, la pose des pavés.

- **Hydraulique villageoise :**

En matière d'hydraulique villageoise, elle intervient dans la réalisation des puits, forages et des AEV (château d'eau, tuyauterie et borne fontaine).

Pour tous ces domaines, l'entreprise FAHIN a des compétences pour se constituer en bureau d'étude (étude et conception) ou en entreprise (réalisation).

- **Divers**

FAHIN BTP intervient aussi dans les livraisons de fournitures de bureau et autres.

C- Ressources disponibles

FAHIN, BTP pour mener ses activités, utilise des ressources humaines, matérielles et financières.

- **Ressources humaines**

Dynamique et dévouée, l'équipe du personnel de FAHIN BTP est constituée de jeunes d'une tranche d'âge de 25 à 40 ans. Elle est composée des collaborateurs internes et externes. Au 31 mai 2014, l'effectif total du personnel de l'entreprise s'élève à 46 agents répartis par groupes socioprofessionnels comme suit :

- 04 collaborateurs internes;
- 42 collaborateurs externes appelés professionnellement agents d'exécution représentant les 91% de l'effectif de la société. Il est à noter que cet effectif peut varier compte tenu des besoins sur les chantiers.

- **Les ressources financières**

Les ressources financières de FAHIN proviennent pour la plupart des :

- recettes issues des prestations fournies;
- fonds propres.

- **Ressources matérielles**

Dans le souci constant d'améliorer la qualité de son travail mais aussi de maintenir ses engagements, FAHIN a décidé d'accorder une importance particulière à l'achat de matériel. Nous pouvons citer :

- **matériels de bureau** : cinq ordinateurs de bureau ; deux ordinateurs portatifs ; une imprimante HP laser 1210 ; une imprimante à jet d'encre HP 3240 ; une imprimante HP laser 2015. L'entreprise dispose des logiciels tels que : Robot millenium, Archicad, Auto CAD, Architecture et construction 3D, RDM6 ;
- **matériels de chantier** : une bétonnière ; deux vibreurs ; vingt brouettes ; des outils de maçonneries ; de niveau d'ingénieur ; d'équerre optique, de clinomètre et de cinq jalons.

Cependant, pour les autres équipements nécessaires aux prestations fournies, l'entreprise sait compter sur ses partenaires sûrs et fiables.

II- Structure organisationnelle de l'entreprise FAHIN

La structure organisationnelle de FAHIN est composée des différentes fonctions de bureau et de terrain.

A- Les fonctions de bureaux

Il s'agit du Directeur Général (DG), de l'assistante de direction, du Directeur Technique et du comptable.

◆ Le Directeur Général

Le DG définit les orientations stratégiques et managériales de l'entreprise. Il assure le pilotage de la politique générale de la société en supervisant, en contrôlant et en donnant des directives aux différents agents.

◆ **L'assistante de direction**

L'assistante de direction s'occupe de l'administration de FAHIN, de la gestion du secrétariat (collecte des informations chez les responsables techniques, les transmet au Directeur Général, archive et organise des réunions). Elle a aussi en charge la gestion administrative des relations FAHIN - Partenaires extérieurs.

◆ **Le Directeur Technique (DT)**

Le DT contribue au positionnement commercial de l'entreprise et pilote les études en phase commerciale pour préparer les offres, puis en phase d'exécution des travaux. Il a pour attribution de :

- participer au comité de direction de l'entreprise et à l'élaboration de sa stratégie commerciale en qualité d'expert technique ;
- identifier les nouveaux appels d'offres et apprécier la capacité de l'entreprise à y répondre en lien avec la direction générale et les autres directions opérationnelles ;
- participer à la conception de l'offre de prestations et à son positionnement sur le marché ;
- veiller activement sur les évolutions techniques, technologiques, réglementaires, juridiques ;
- présélectionner les dossiers de réponse aux appels d'offres à traiter et veiller à la livraison des différents documents dans le respect des délais, en lien avec le directeur de l'entreprise ;

- piloter les études (techniques ou chiffrage...) en phase d'avant-projets lors des appels d'offres de marchés publics et privés.

◆ **Le chef comptable**

Il est chargé d'animer, de coordonner et d'exécuter l'ensemble des activités relatives à la comptabilité et aux finances de l'entreprise. Il participe à l'élaboration des états financiers, assiste la direction dans les relations avec les institutions bancaires. Il a à son actif des assistants positionnés sur les chantiers.

B- Les fonctions de terrain

Ils sont au nombre de six à savoir :

◆ **Le chef chantier**

Le chef chantier aménage le chantier à partir des croquis et des ordres du Directeur Technique ou du Directeur Général. Il surveille et suit l'avancée des travaux. Il est le garant de la qualité du travail effectué, organise et coordonne les travaux des différents corps de métier impliqués dans la construction. Il veille au respect des délais, répartit les tâches entre les équipes.

Le chef chantier veille également à l'hygiène et au respect des règles de sécurité du travail particulièrement importantes dans le domaine des travaux publics.

◆ **Les ingénieurs**

Les ingénieurs s'occupent de la conception, de la réalisation, de l'exploitation et de la réhabilitation d'ouvrages de construction et d'infrastructures dont ils assurent la gestion afin de répondre aux besoins de la société, tout en assurant la sécurité du public et la protection de l'environnement.

◆ **Le dessinateur**

Le dessinateur en bâtiment exerce des missions de création et de conception de maisons et bâtiments. Il peut également exercer de simples missions de dessin sous l'autorité d'un architecte, dans ce cas, il n'exerce pas de mission de conception, mais seulement de dessin.

◆ **Le chef d'équipe**

Le chef d'équipe est le responsable de sous section. Il a l'obligation de rendre compte à son supérieur hiérarchique. Son rôle est de veiller à atteindre les objectifs de la journée assignés à son équipe et de sortir les idées afin que le groupe aboutisse au résultat escompté.

◆ **Les ouvriers spécialisés**

Comme l'indique le mot en dehors qu'ils soient des ouvriers, ils ont une spécialité donnée dans l'accomplissement des tâches assignées à leur équipe. Ils sont en quelque sorte les substituts du chef d'équipe, sauf qu'ils n'ont pas la prérogative de rendre compte. Ex : ferrailleur, maçon, etc.

◆ **Les assistants comptables**

Positionnés sur les chantiers et responsables des matériaux stockés, les assistants comptables sont chargés du suivi financier des chantiers.

PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux sur les activités du service comptabilité

Créé au début de l'année 2012, le service comptabilité de FAHIN BTP qui nous a accueillis pour notre stage mène un certain nombre d'activités telles que : la tenue de la comptabilité et la gestion des immobilisations.

En effet, nous ferons l'état des lieux non seulement par rapport à ces activités, mais aussi au regard de la pratique du contrôle interne au niveau du service comptabilité.

I- Etat des lieux sur la tenue de la comptabilité

La tenue de la comptabilité consiste à s'occuper de toutes les opérations comptables et financières de l'entreprise. Pour mieux organiser ses travaux, le service comptabilité de FAHIN dispose d'un outil informatique lui permettant de mener à bien ses missions. Il convient donc de noter un **équipement adéquat au service comptabilité** (force).

Les pièces comptables sont directement recueillies par le service comptabilité sans passer par le secrétariat et ne font pas l'objet d'un enregistrement. Pour cela, rien ne justifie la réception des pièces comptables par le service comptabilité. Il convient donc de noter le **non enregistrement des pièces comptables** (faiblesse).

Une bonne tenue de la comptabilité ne peut se faire sans le respect du principe de l'indépendance des exercices. Le principe d'indépendance des exercices ne s'observe pas au niveau des factures d'électricité et eau ainsi qu'au niveau des congés payés. Ces congés ne sont pas provisionnés. Il en découle le **non respect du principe d'indépendance des exercices** (faiblesse).

Pour bien tenir la comptabilité, le classement, l'imputation et la saisie des documents comptables se fait au jour le jour. Le progiciel EBP COMPTA est utilisé pour l'enregistrement des documents. On peut donc remarquer **la tenue à**

jour de la comptabilité et l'utilisation d'un progiciel de traitement des données comptables (forces).

II- Etat des lieux sur la gestion des immobilisations

L'entreprise FAHIN **possède les immobilisations nécessaires** pour un bon fonctionnement de ces services (force).

La gestion des immobilisations est confiée au service comptabilité. Mais ce service ne joue malheureusement pas son rôle puisque les immobilisations ne sont pas régulièrement inscrites dès leur réception dans un registre appelé : registre des immobilisations et le fichier informatique des immobilisations. Il y a donc **un manque de suivi rigoureux du registre des immobilisations** (faiblesse).

L'inventaire à la fin de chaque année constitue une obligation pour toute entreprise qu'elle soit un établissement ou une société. Cela permet de ne pas biaiser l'élaboration des états financiers. Mais au niveau de FAHIN, les immobilisations ne sont pas codifiées, aussi l'inventaire ne se fait pas à la fin de chaque année. On note **la non codification des immobilisations et une absence d'inventaire à la fin de l'année** (faiblesses).

III- Observations sur la pratique du contrôle interne

Au cours de notre séjour au niveau du service comptabilité, nous n'avons pas seulement observé l'exécution des activités mais aussi la pratique du contrôle interne dans ce service.

L'observation du fonctionnement du contrôle interne a consisté à apprécier le dispositif de contrôle interne existant au service comptabilité. On note **une**

inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables (faiblesse).

Le contrôle de la caisse ne se fait pas. Il suffit seulement que le caissier manifeste le besoin d'approvisionner la caisse et elle est approvisionnée. Il y a donc **une absence de contrôle inopiné** (faiblesse).

Le comptable est aussi chargé de la gestion de la caisse recette et caisse dépense. On note donc **un cumul de fonctions de caissier et de comptable** (faiblesse).

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section, il sera question d'une part, de la synthèse des éléments de l'état des lieux et du choix de la problématique et d'autre part, de la spécification de la problématique choisie ainsi que la vision globale de résolution de la problématique.

PARAGRAPHE 1 : Synthèse des éléments de l'état des lieux et justification du sujet

Ce paragraphe nous permettra dans un premier temps, d'inventorier les atouts et les faiblesses qui se dégagent de nos observations de stage mais aussi le regroupement des problèmes par centres d'intérêt. Dans un second temps, nous identifierons la problématique principale qui permettra de déboucher sur le sujet du mémoire.

I- Synthèse des éléments de l'état des lieux

A- Point des atouts

La restitution de nos observations de stage, nous a permis de dégager quelques atouts :

- ✓ existence d'outils informatiques ;
- ✓ tenue à jour de la comptabilité ;
- ✓ utilisation d'un progiciel de traitement des données comptables ;
- ✓ possession des immobilisations nécessaires.

B- Point des faiblesses

De même, nous avons pu relever au cours de nos observations quelques faiblesses :

- ✓ non enregistrement des pièces comptables;
- ✓ non respect du principe d'indépendance des exercices ;
- ✓ manque de suivi rigoureux du registre des immobilisations ;
- ✓ non codification des immobilisations ;
- ✓ absence d'inventaire à la fin de l'année ;
- ✓ inexistence d'un manuel de procédures administrative, financière et comptable ;
- ✓ absence de contrôle inopiné ;
- ✓ cumul de fonctions de caissier et de comptable.

C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Système comptable	<ul style="list-style-type: none"> – Non enregistrement des factures au secrétariat – Non respect du principe d'indépendance des exercices 	Inefficacité du système comptable de FAHIN BTP	Problématique de l'amélioration du système comptable de FAHIN BTP
2	Gestion des immobilisations	<ul style="list-style-type: none"> – Manque de suivi rigoureux du registre des immobilisations – Non codification des immobilisations – Absence d'inventaire à la fin de l'année 	Mauvaise gestion des immobilisations	Problématique d'une gestion optimale des immobilisations
3	Contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> – Inexistence d'un manuel de procédures administrative, financière et comptable – Absence de contrôle inopiné de la caisse – Cumul de fonctions de comptable et de caissier 	Dysfonctionnement dans la pratique du contrôle interne mis en œuvre au service comptabilité de FAHIN BTP	Problématique de la redynamisation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP

Source : Résultats de l'état des lieux.

II- Choix de la problématique et justification de sujet

A- Choix de la problématique

FAHIN BTP est une entreprise individuelle dont la mission principale est la construction de bâtiments de tout genre. Il accueille beaucoup de clients privés comme publics.

Ainsi, pour l'Etat béninois, FAHIN est une structure importante car elle participe au développement de la nation et à l'amélioration des conditions de vie

des populations. La contre performance d'une telle entreprise ne serait donc sans impact sur l'économie nationale.

A l'instar de la plupart des entreprises surtout les PME, FAHIN est confrontée à d'énormes difficultés qui mettent à mal son véritable développement. Nous avons identifié trois (03) problématiques possibles que nous avons tenté de présenter par degré d'importance :

- problématique de l'amélioration du système comptable de FAHIN BTP ;
- problématique d'une gestion optimale des immobilisations ;
- problématique de la redynamisation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP.

Toutes les problématiques énumérées sont aussi intéressantes les unes que les autres et constituent de véritables goulots d'étranglement auxquels il faut absolument trouver des solutions idoines. De même, nous sommes convaincus que leurs résolutions s'avèrent indispensables pour la pérennité de FAHIN.

Mais n'ayant pas les moyens, les ressources et la possibilité de résoudre toutes les problématiques à la fois, nous essayerons de choisir celle qui nous semble imminente.

La résolution des problèmes liés à la problématique de l'amélioration de la tenue de la comptabilité de FAHIN n'est pas aussi moins intéressante au regard des préoccupations actuelles de l'entreprise. Cependant, des dispositions déjà encours ont pris en compte cette préoccupation. Par conséquent, cette problématique ne fera plus l'objet de notre réflexion.

Pour ce qui concerne la problématique d'une gestion optimale des immobilisations, nous pensons qu'il urge de le résoudre dans l'immédiat afin de ne pas biaiser l'élaboration des états financiers. Les faiblesses notées dans la gestion des immobilisations sont dues en grande partie à l'inefficacité du contrôle interne. Alors renforcer le système de contrôle interne permettra de trouver en majeure partie solutions à cette problématique.

Le choix de la problématique de la redynamisation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP permettra la révision du dispositif organisationnel, de la description des différents postes afin d'éviter les conflits d'attributions, les lenteurs administratives et de situer les responsabilités. Les fonctions de gestion comptable de l'entreprise seront ainsi maîtrisées et sécurisées afin que les actions convergent harmonieusement vers l'atteinte des objectifs fixés. Aussi, ce choix permettra de prévenir et d'éviter les risques de fraudes et de détournements avec le désir des dirigeants de transformer FAHIN BTP en une société à responsabilité limitée.

C'est dans le souci d'apporter notre contribution à la résolution de cette problématique que nous avons décidé d'axer notre réflexion sur le thème: **«CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA PRATIQUE DU CONTRÔLE INTERNE LIE AU SYSTEME DE GESTION COMPTABLE DANS UNE PME : CAS DE FAHIN BTP»** aux fins de contribuer au renforcement du dispositif sécuritaire, à la maîtrise des risques opérationnels afin que les atouts de FAHIN soient renforcés et que très tôt, ces insuffisances et faiblesses soient corrigées voir éradiquées.

B- Justification du sujet

La vie et la survie d'une entreprise dépendent de sa capacité à créer suffisamment de richesse pour le financement de ces besoins. Or, la création de la richesse passe obligatoirement par la gestion efficace, efficiente et pertinente des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs. La gestion étant la recherche permanente de l'efficacité à travers la mise en œuvre de politiques, stratégies, de pratiques organisées selon des processus matérialisés par des procédures claires, précises et respectant les normes en vigueur. On ne saurait atteindre ces objectifs sans une bonne maîtrise des risques.

C'est pourquoi, face aux nombreuses difficultés que rencontre FAHIN BTP, nous avons jugé imminent de procéder à l'évaluation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable en vue de permettre à ces dirigeants de prendre conscience de ces problèmes afin d'agir de manière cohérente et efficiente à partir des informations fiables et pertinentes pour atteindre les objectifs fixés.

PARAGRAPHE 2 : Spécification et perspectives théoriques de résolution de la problématique retenue

La problématique énoncée, le thème formulé et justifié, il nous faut en venir dans ce paragraphe à la spécification et à la vision globale de résolution de ladite problématique.

I- Spécification de la problématique retenue

Toute entreprise, quelque soit sa taille a besoin des procédures pour mieux assainir sa gestion. Les mécanismes de contrôle interne contribuent à améliorer la prise de décision car ils font en sorte que l'information soit fiable, précise, exhaustive et disponible en temps voulu. C'est ce qui justifie notre décision d'axer le présent travail sur la problématique de la redynamisation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP.

Cette problématique se libelle à travers le problème général lié au dysfonctionnement dans la pratique du contrôle interne mis en œuvre au service comptabilité de FAHIN BTP et les problèmes spécifiques ci-après :

- inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables (PS1) ;
- absence de contrôle inopiné de la caisse (PS2) ;
- cumul de fonctions de comptable et de caissier (PS3).

La résolution des problèmes spécifiques qui sont la manifestation évidente du problème général, nous paraît plus opportune pour aboutir au renforcement de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable de FAHIN.

II- Perspectives théoriques et séquences de résolution de la problématique retenue

Il s'agit d'identifier le « cœur scientifique » de chaque problème. Nous le ferons par rapport au problème général et aux problèmes spécifiques. Puis nous ferons une synthèse des approches théoriques identifiées avant d'exposer les différentes séquences de résolution de la problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Le problème général est relatif au dysfonctionnement dans la pratique du contrôle interne mis en œuvre au service comptabilité de FAHIN BTP. Concernant ce problème, nous pouvons rappeler que toute entreprise quelque soit sa taille et son secteur d'activité, doit mettre en place un système efficace de contrôle interne lié à la gestion comptable afin de sauvegarder son patrimoine, de promouvoir la qualité de l'information, d'améliorer ses performances et de détecter ou de prévenir les fraudes et erreurs. Pour que ce système soit efficace, il faut des mesures adéquates.

Nous nous trouvons donc en termes d'une approche générique liée au problème général, au cœur de la théorie générale basée sur **l'efficacité de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable** qui sera présentée dans ses trois (03) principales facettes au regard des trois problèmes spécifiques retenus.

B- Perspectives théoriques de résolution des problèmes spécifiques

Cette partie est le lieu d'identifier les perspectives théoriques nécessaires à la réflexion sur les problèmes spécifiques.

1- Perspective théorique liée au problème spécifique n°1

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables, nous pouvons rappeler que le manuel de procédures est une documentation descriptive qui doit permettre une meilleure compréhension des systèmes d'information et une amélioration de la gestion et sa conception permettrait de mieux atteindre les objectifs de FAHIN. Son absence amène les agents à improviser, ou à exécuter la même opération différemment selon la compréhension des acteurs ; ce qui entraîne une inefficacité dans l'exécution des tâches. Aussi, l'inexistence de cet outil a-t-il un impact négatif sur le rendement du personnel et par ricochet sur le résultat.

Ainsi, nous pensons alors résoudre ce problème par une approche générique basée sur **la conception et l'utilisation d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables au niveau de FAHIN.**

2- Perspective théorique liée au problème spécifique n°2

Par rapport à ce problème relatif à l'absence de contrôle inopiné de la caisse, nous pouvons préciser que le contrôle inopiné permet de suivre en permanence l'évolution du solde de la caisse et de révéler sans tarder un éventuel solde erroné. Aussi, permet-il de vérifier l'existence des pièces justificatives. Ce défaut de contrôle dû au manque de culture de la notion de contrôle entraîne une mauvaise utilisation des fonds de caisse au sein de l'entreprise.

Pour cela, ce problème s'avère important et sa résolution nécessitera une approche basée sur **l'instauration de la culture du contrôle inopiné au sein de l'entreprise.**

3- Perspective théorique liée au problème spécifique n°3

Au sujet du cumul de fonctions de comptable et de caissier, nous pouvons préciser que la fonction du comptable est différente de celle du caissier. Si le caissier doit se charger de l'encaissement et du décaissement des fonds, le comptable quant à lui doit se procurer des documents relatifs à ces encaissements et décaissements, alors combiner les deux peut à certains niveaux avoir des risques. Ces deux fonctions constituent des fonctions incompatibles.

La résolution de ce problème nécessitera une approche générique basée sur **la séparation des fonctions de comptable et de caissier.**

C- Séquences de résolution de la problématique retenue

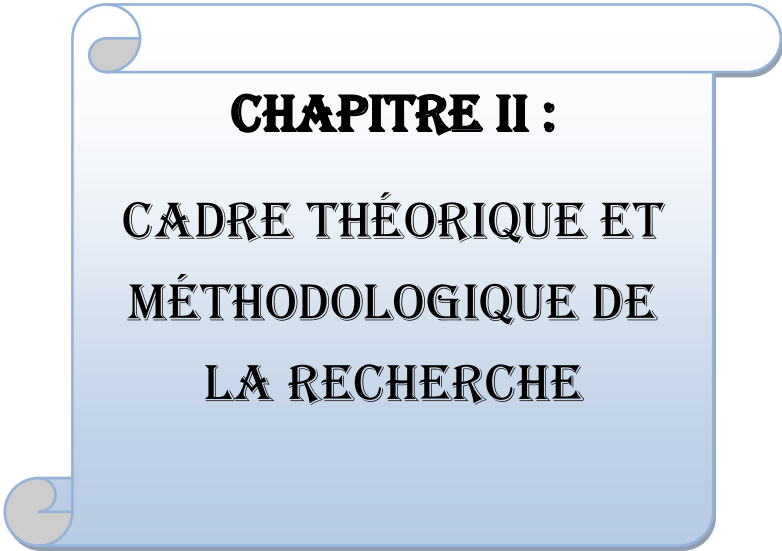
Les séquences de résolution ont pour rôle d'annoncer les étapes à observer pour résoudre la problématique préalablement spécifiée. Ces séquences sont les suivantes :

- la fixation des objectifs à atteindre et la formulation des hypothèses;
- l'élaboration du tableau de bord et la réalisation de la revue de littérature;
- le choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- l'analyse des données collectées et l'établissement du diagnostic;
- les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre ;
- l'élaboration du tableau de synthèse de l'étude.

La problématique de la redynamisation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable a fait l'objet de notre réflexion. Cette étude

nous a d'abord amené à inventorier les atouts et problèmes relevés. Ensuite, nous avons regroupé les problèmes spécifiques sous différentes problématiques pour enfin choisir une problématique et procéder à sa spécification.

Avec la connaissance du sujet, nous allons procéder à la fixation des objectifs de l'étude pour aboutir à la méthodologie de recherche liée à la redynamisation de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable de FAHIN BTP.



CHAPITRE II :
CADRE THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE DE
LA RECHERCHE

Ce chapitre aborde dans une première section les objectifs, les hypothèses et le tableau de bord de l'étude, et une seconde section traitera la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

SECTION I : OBJECTIFS, CAUSES, HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Elle sera consacrée à la formulation des objectifs à atteindre, des hypothèses de travail à partir des problèmes spécifiques à résoudre et à la construction du tableau de bord de l'étude (TBE).

PARAGRAPHE 1 : Objectifs, causes et hypothèses de l'étude

I- Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude seront libellés par rapport au problème général, d'une part, et à chaque problème spécifique à résoudre, d'autre part.

A- Objectif général de l'étude

L'objectif général poursuivi par notre étude est de contribuer au renforcement de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable mis en place à FAHIN BTP.

B- Objectifs spécifiques de l'étude

De façon spécifique, il s'agira de:

- OS1, identifier les conditions d'existence d'un manuel de procédures administratives financières et comptables ;
- OS2, étudier les conditions d'instauration de la culture du contrôle inopiné dans l'exercice des responsabilités;
- OS3, suggérer les conditions de séparation des fonctions incompatibles.

II- Causes et hypothèses de l'étude

Une hypothèse en recherche-diagnostic est toute réponse anticipée que le chercheur peut se donner pour expliquer l'origine d'un problème. Elle est donc une réponse provisoire qui demandera à être validée par les réponses obtenues des données empiriques.

De manière précise, nous allons identifier à partir des problèmes en résolution, les causes éventuelles et formuler les hypothèses. Il s'agira en effet d'identifier quelques causes parmi lesquelles sera retenue pour la formulation de l'hypothèse, la plus plausible, c'est-à-dire celle qui a une capacité explicative la plus élevée du problème. Ces causes peuvent être confirmées ou infirmées à l'issue des données d'enquête.

Les causes et les hypothèses sont formulées en rapport avec les problèmes spécifiques.

A- Causes et hypothèses liées au problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

A l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique n°1, nous avons identifié trois causes classées comme suit :

- ✓ le coût de la conception du manuel ;
- ✓ la négligence des aspects administratifs ;
- ✓ l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité.

Au niveau de FAHIN BTP, nous ne pensons pas que le coût de la conception du manuel de procédures constitue un problème pour la direction. Pour cela cette cause sera écartée. Aussi, il accorde une importance particulière aux aspects administratifs, donc nous ne pouvons pas dire qu'il y a une négligence des aspects administratifs. Cette deuxième cause est aussi écartée.

Par ailleurs, la troisième cause explique mieux à notre avis le problème. En effet, depuis la création de FAHIN BTP, le Directeur œuvre pour la réussite de l'entreprise; mais malheureusement, il relègue au second rang l'élaboration d'un manuel de procédures qui permettrait d'uniformiser les procédures au profit des services. La conséquence de l'absence d'un tel outil s'observe par exemple au niveau des immobilisations qui n'ont aucun suivi.

Ainsi, l'hypothèse n°1 s'énonce comme suit : l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité explique l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables.

B- Causes et hypothèses liées au problème de l'absence de contrôle inopiné

Les causes identifiées à ce niveau sont de trois ordres :

- ✓ le manque de temps ;
- ✓ la non méfiance du gérant ;
- ✓ la non appropriation du dispositif de contrôle interne.

Le contrôle inopiné ne nécessite pas toujours beaucoup de temps et ce temps ne manque pas au gérant pour le faire. Au vu de cela, le manque de temps ne saurait être la raison de l'absence de contrôle inopiné.

Le gérant demande parfois, le compte rendu oral des recettes et dépenses. Cela n'est pas suffisant car des mensonges peuvent être dits. Cette cause rejoint celle de la non appropriation du dispositif de contrôle interne. Car au delà d'un compte rendu oral, il faudrait aller au contrôle sur place et sur pièces pour éviter les fraudes et détournements.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse n°2 comme suit: la non appropriation du dispositif de contrôle interne explique l'absence de contrôle inopiné.

C- Causes et hypothèses liées au problème de cumul des fonctions de caissier et de comptable

L'analyse de ce problème, nous a conduit à identifier trois causes probables :

- ✓ la taille de l'entreprise ;
- ✓ le coût d'un personnel additionnel ;
- ✓ la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier.

La taille de l'entreprise n'est pas la source du cumul des fonctions de comptable et de caissier, car pour séparer ses deux fonctions, il n'est pas toujours nécessaire d'engager une nouvelle personne. De ce fait, nous éliminons les deux premières causes.

A partir de nos observations de stage, pour le gérant de FAHIN l'on ne peut pas séparer les fonctions de comptable et de caissier, car le comptable est chargé de tout ce qui concerne les finances (recettes comme dépenses) de l'entreprise.

Ainsi, notre hypothèse n°3 se libelle comme suit : la méconnaissance du cahier de charges du comptable et de caissier explique le cumul des fonctions de caissier et de comptable à FAHIN BTP.

PARAGRAPHE 2 : Construction de tableau de bord de l'étude (TBE)

Le TBE est une revue à mi-parcours de l'étude. Il se construit par rapport à la problématique retenue et est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée. Il contient notamment les problèmes en résolution, les objectifs, les causes spécifiques et les hypothèses de recherche.

Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude sur le «Renforcement de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable dans une PME : cas de FAHIN BTP »

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL	<u>PROBLEME GENERAL :</u> Dysfonctionnement dans la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP	<u>GENERAL :</u> Contribuer au renforcement de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	<u>PROBLEME SPECIFIQUE 1:</u> Inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	<u>SPECIFIQUE 1 :</u> Envisager les conditions d'existence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	<u>SPECIFIQUE 1 :</u> L'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité	<u>SPECIFIQUE 1 :</u> L'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité explique l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables
	<u>PROBLEME SPECIFIQUE 2:</u> Absence de contrôle inopiné de la caisse	<u>SPECIFIQUE 2 :</u> Etudier les conditions d'instauration de la culture du contrôle inopiné de la caisse	<u>SPECIFIQUE 2 :</u> La non appropriation du dispositif de contrôle interne	<u>SPECIFIQUE 2 :</u> La non appropriation du dispositif de contrôle interne explique l'absence de contrôle inopiné de la caisse
	<u>PROBLEME SPECIFIQUE 3:</u> Cumul des fonctions de comptable et de caissier	<u>SPECIFIQUE 3 :</u> Suggérer les conditions de séparation des fonctions incompatibles	<u>SPECIFIQUE 3 :</u> La méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier	<u>SPECIFIQUE 3 :</u> La méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier explique le cumul des fonctions de comptable et de caissier

Source : Etat des lieux

SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette seconde section sera consacrée d'une part, au point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques et d'autre part, au choix de la méthodologie de recherche.

PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature

La revue de littérature se définit comme le point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution en termes d'outils de mobilisation et d'analyse des données. Cet exercice se fera en prenant pour repère, les racines thématiques retenues au niveau de la perspective théorique de résolution de la problématique spécifiée sans oublier de faire une lumière sommaire sur la théorie portée par le problème général et relative à l'efficacité de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable. Pour ce faire, nous ferons un bref rappel sur le contenu du contrôle interne pour en tirer les éléments nécessaires à la résolution des problèmes spécifiques identifiés qui sont :

- inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- absence de contrôle inopiné de la caisse ;
- cumul des fonctions de comptable et de caissier.

Rappelons que dans la perspective globale de résolution de la problématique, des approches ont été identifiées par rapport aux différents problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

- pour le PS1, l'approche générique retenue est basée sur la conception et l'utilisation d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables au niveau de FAHIN ;

- pour le PS2, l'approche générique est axée sur l'instauration de la culture du contrôle inopiné au sein de l'entreprise ;
- pour le PS3, l'approche générique est basée sur la séparation des fonctions de comptable et de caissier.

I- Point des connaissances antérieures sur le contrôle interne

Le contrôle interne s'est trouvé, dans ces dernières années, au centre des préoccupations des managers de tout bord.

Le terme de contrôle interne est une traduction littérale de l'expression anglo-saxon « Internal Control » ou « Business Control pour les américains » dont le verbe « to control » signifie : la maîtrise de la situation alors qu'en Français le mot « Contrôle » est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose pour l'évaluer.

Ainsi, selon F. Bernard et al, (2008), le contrôle interne est « l'ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. »

Au niveau de cette définition, deux aspects sont à retenir :

- l'aspect d'autorité dans l'organisation : planifier les tâches, organiser les responsabilités, conduire les opérations et contrôler la bonne marche de l'organisation ;
- l'aspect de moyens et méthodes pour y parvenir.

Il est à noter qu'à travers cette définition dite classique, deux catégories de contrôle sont à remarquer :

- les contrôles administratifs ou opérationnels qui permettent à la direction de s'assurer de l'efficacité dans les fonctions de l'entreprise et ;

- les contrôles comptables ou financiers qui se caractérisent par des procédures de préservation des actifs et de la fiabilité des états financiers de l'entreprise.

L'approche actuelle de la définition du contrôle interne puise sa source dans celle dite classique car selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, (auteur de la définition actuelle du contrôle interne), les procédures de contrôle interne impliquent : « le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes, l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements comptables, l'établissement en temps voulu d'informations comptables et financières stables. » (CNCC, 2003). Cette définition actuelle est plus large et aborde le contrôle interne en termes de processus et non plus seulement en termes de techniques et de dispositifs de sécurité. Elle met l'ensemble du personnel de l'entreprise au cœur du contrôle interne.

Le contrôle interne ne devrait pas être considéré comme un système séparé, spécialisé au sein d'un organisme public. Il devrait au contraire être reconnu comme faisant partie intégrante de tout système qu'utilisent les gestionnaires pour orienter leurs opérations. Ainsi, la Loi de Sécurité Financière (LSF) en France vient de préciser l'importance du contrôle interne en imposant dans sa publication du 02 août 2003, la nécessité pour les dirigeants d'entreprise d'avoir un système de contrôle interne amélioré et bien formalisé.

Ainsi, la commission de Treadway, connue sous l'appellation de COSO a apprécié l'importance du contrôle interne dans une organisation en donnant comme définition « le contrôle interne est un processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- réalisation et optimisation des opérations ;
- fiabilité des informations financières et comptable ;
- conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Ce référentiel met en exergue certains concepts fondamentaux tels que :

- le contrôle interne est un processus : c'est un moyen mais pas une fin ;
- le contrôle interne dépend de chacun : ce n'est pas seulement un ensemble de manuels de procédures et de documents. Il est assuré par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- la gouvernance d'entreprise : le contrôle interne doit procurer l'assurance raisonnable et non absolue d'un management.

Selon le PRATICIEN du SYSCOA, le concept du système de contrôle interne s'accroît sur trois principaux objectifs qui consistent à s'assurer :

- pour les acquisitions, que la dépense a fait l'objet d'une autorisation préalable par une personne dûment mandatée. Par ailleurs, l'investissement entrepris doit s'avérer une bonne opération sur le plan financier ;
- pour la conservation et le suivi, que toutes les mesures nécessaires ont été prises dans ce sens et que l'organisation en place permet d'obtenir, à tout moment et sur chaque bien, le plus grand nombre possible d'informations utiles ;
- pour les sorties d'actifs, que tout désinvestissement, quel qu'en soit le motif, est dûment justifié et autorisé, et qu'il se révèle profitable à l'entreprise.

En clair, le contrôle interne est l'ensemble des moyens mis en œuvre dans l'entreprise pour aboutir à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise, à la promotion de la qualité de l'information, à l'amélioration des performances et

l'application de la politique de la direction tout en permettant de détecter ou de prévenir les fraudes et erreurs. Le contrôle doit donc aboutir, si nécessaire, à un retour sur l'amont pour rectifier les décisions et les actions entreprises. Il doit être compris et analysé comme le respect d'une norme. Il participe au processus de la gestion.

II- Point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques

A- Point des connaissances antérieures sur l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories qui énoncent la conception et l'utilisation d'un manuel de procédures.

Ainsi, l'objectif de toute administration, de tout manager, est de se donner tous les moyens pour que rien ne lui échappe. Ainsi, pour parvenir à cette fin, le responsable d'entreprise fixe des lignes de conduite à suivre dans un document. C'est le manuel de procédures de gestion. C'est un document qui contient les règles, les procédures et formulaires utilisés pour assurer une saine gestion des ressources. Concrètement, il répond à cinq questionnements : QQQCP, c'est-à-dire Qui fait Quoi, Quand, Comment et Pourquoi.

Selon le dictionnaire universel, les procédures se définissent comme un « ensemble de règles qu'il faut appliquer strictement, des formalités auxquelles il faut se soumettre dans une situation déterminée ».

Le manuel de procédures est un document qui répond au souci de standardisation et de normalisation des opérations. Les procédures déterminent les tâches, leur ordre et leur mode d'exécution, le personnel responsable, le champ d'action et si possible, le moment et le but.

Le but ultime des procédures est de lever les ambiguïtés pour permettre un travail cohérent, rapide et harmonieux conduisant implicitement vers la performance de l'organisation. Mais, a-t-on besoin nécessairement d'un manuel de procédures ? Pourquoi ne pas se contenter seulement de bien former le personnel et de faire des notes de service ? D'où la question : Pourquoi élaborer un manuel de procédures ?

L'existence d'un manuel de procédures dans une entreprise est le premier signe extérieur d'une gestion rationnelle, saine, efficace et efficiente. Ce document vise les objectifs principaux suivants :

- assurer la régularité des traitements des opérations ;
- améliorer la productivité ;
- augmenter la fiabilité des informations produites ;
- faciliter les opérations de contrôle ;
- faciliter la formation du personnel ;
- fournir un cadre d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable. (L.COLLINS et G.VALLIN, 1992)

Il permet également de mettre à disposition des responsables de l'organisation, un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la conduite des activités. La mise en place permet entre autres de :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable conformément aux principes de gestion généralement admis ;
- responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement des tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes ;

- rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'informations (circulation des documents) ;
- enfin, mettre en œuvre un contrôle interne efficace.

L'élaboration du manuel de procédures nécessite l'implication de la direction de l'entreprise.

Son absence amène les agents à improviser, à ne pas faire les tâches importantes, ou à exécuter la même opération différemment selon la compréhension des acteurs ; ce qui entraîne une inefficacité dans l'exécution des tâches. L'inexistence de cet outil à FAHIN peut avoir un impact négatif sur le rendement du personnel et par ricochet sur le résultat. Il est donc indispensable que l'entreprise dispose de cet outil de gestion qui permettra aux responsables hiérarchiques et aux agents à quelque niveau que ce soit, de mieux gérer le temps et de se consacrer aux tâches utiles.

B- Point des connaissances antérieures sur l'absence de contrôle inopiné de la caisse

Rappelons que l'approche générique identifiée est axée sur l'instauration de la culture du contrôle inopiné au niveau de la caisse.

L'objectif de tout gérant d'entreprise est d'avoir une bonne gestion de la caisse. Pour cela, il doit mettre en place un processus de contrôle.

Contrôler, c'est soumettre quelque chose ou quelqu'un à une vérification pour mieux les maîtriser. On a donc à la fois le processus de contrôle (soumettre à une vérification) et le résultat de ce contrôle (la maîtrise, voire la domination sur quelque chose ou quelqu'un)

La notion même de contrôle est inséparable de toute activité. L'erreur et la fraude sont d'essence humaine. La première touche à l'imperfection des facultés de l'individu, la deuxième tient à une dangereuse déformation morale. Les

extirper de la nature de l'homme est une impossibilité matérielle, il faut dès lors chercher à les combattre (Reiser 1980). En matière de fonds, cette nécessité est plus particulièrement absolue.

Pour BARRY M. (2004), il est important de mettre en place une procédure de contrôle régulier. La fréquence de ces contrôles doit être proportionnelle à l'importance des encaisses détenues par les caissiers.

Le contrôle inopiné correspond à une volonté de tout chef d'entreprise de relever des éléments déterminants dans l'entreprise qui pourraient avoir tendance à disparaître si l'agent concerné était informé des intentions administratives à l'occasion d'une vérification classique.

En résumé, le contrôle inopiné est une procédure quelque peu hybride, car elle débute comme une enquête par une intervention à l'improviste et se poursuit comme une vérification de comptabilité.

Ainsi, le contrôle inopiné de la caisse consiste à procéder à la constatation de l'existence de l'état des documents comptables et à l'inventaire des valeurs en caisse ou d'autres. Son objectif est de se rassurer que les montants déclarés correspondent effectivement à la réalité en caisse.

Nous observons en général que les agents sont réticents par rapport à ce type de contrôle car, ils pensent directement aux sanctions. Mais, il faut noter qu'un contrôle inopiné ne débouche nécessairement pas sur des sanctions mais il peut aussi déboucher sur des encouragements et des félicitations aux agents concernés. Ainsi donc, les agents doivent être amenés à comprendre la notion de contrôle inopiné.

C- Point des connaissances antérieures sur le cumul des fonctions de comptable et de caissier

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de suggérer les mesures de séparation des fonctions de comptable et de caissier au sein de FAHIN BTP.

L'organisation de l'entreprise est l'un des principes fondamentaux et en même temps un des impératifs sur lesquels repose un bon système de contrôle interne (c'est à dire une des conditions pour la mise en œuvre).

L'organisation, quelque soit la taille ou le secteur de l'entreprise, repose essentiellement sur la règle de séparation des fonctions. Pour cela, elle doit respecter la séparation des fonctions incompatibles. Une fonction s'étend dans le sens de l'exercice d'une charge (et non pas sur la base de l'organigramme).

Les fonctions exercées dans l'entreprise sont généralement classées en trois types :

- ✓ les fonctions opérationnelles : Ce sont les fonctions ayant une relation avec l'exploitation et regroupant les activités qui réalisent l'objet social telles que : les achats, les ventes, la production, le recrutement, la gestion et l'administration du personnel, les opérations d'investissement... ;
- ✓ les fonctions de conservation ou de protection (des valeurs et des biens) : Elles sont exercées par les personnes qui accèdent ou qui détiennent les biens (matières, marchandises...) et les valeurs (fonds, chèques...) pour les garder, telles que : le caissier, le magasinier, le chauffeur - livreur... ;
- ✓ les fonctions d'enregistrement (ou comptables) : Elles regroupent les travaux de saisie et de traitement des informations. Elles comprennent donc : la comptabilité générale, la comptabilité analytique, l'établissement des budgets, la comptabilité matière (gestion et mise à jours des fiches de stocks), établissement du rapprochement bancaire, établissement de la paie...

La règle de séparation des fonctions vise à ce que chaque personne qui commet une erreur ou une faute n'a ni la possibilité de la dissimuler ni la possibilité d'en retarder la découverte. Il est en effet fondamental qu'aucune personne n'exerce à la fois des activités de deux fonctions incompatibles.

La séparation de ces fonctions est à la base de la fiabilité de tout système de contrôle interne. Elle permet notamment d'exercer un contrôle réciproque ce qui constitue un dispositif de sécurité important dans l'entreprise.

Comme exemple de fonctions incompatibles dont le cumul constitue une faiblesse au niveau du système de contrôle interne, nous pouvons citer :

- ✓ le comptable est en même temps caissier ;
- ✓ le magasinier tient les fiches de stocks ;
- ✓ le représentant commercial encaisse les factures de vente ;
- ✓ le vendeur gère le stock (magasinier) ;
- ✓ les acheteurs réceptionnent les biens achetés ; etc.

Le caissier est là pour gérer les liquidités de l'entreprise. Il contrôle, autorise et produit les justificatifs de mouvements. Un comptable quant à lui a pour but de tenir une comptabilité de l'entreprise visant à traduire dans le langage comptable, les opérations de l'entreprise.

Ainsi, observe-t-on cette séparation des fonctions du travail à Saint-Gobain depuis 1935 aux forges d'Audincourt en 1984, où le règlement prévoit que la fonction de caissier soit assurée par le régisseur alors qu'il y a un commis aux écritures. Les auteurs sont nombreux à rappeler cette nécessaire séparation des tâches, comme Guilbault (1985) : « Nous conseillons, de séparer l'emploi de caissier de celui de comptable. Le comptable doit vérifier si les sommes à payer ou à recevoir concordent avec les comptes ; il doit indiquer la manière dont les entrées et les sorties doivent être formulées dans les écritures. Le caissier se borne à indiquer les mouvements des valeurs sur les livres, d'après les pièces rédigées par la comptabilité ».

Dans des soucis d'intégrité, une personne exerçant la fonction de comptable ne peut dans la même structure exercer la fonction de caissier car il lui serait facile de détourner de l'argent.

PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de la recherche

Toute méthode de recherche se définit par des procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses cohérentes et fiables aux questions posées. Dans le cadre de cette étude, la méthodologie choisie est celle de la recherche-diagnostic. Elle est la plus indiquée pour les études à caractère recherche-appliquée en matière de mémoire professionnel. Elle a pour moyen principal l'établissement d'un diagnostic lié à la situation professionnelle en observation en vue de son amélioration. Le diagnostic, une fois établi, permet de proposer des solutions dans une logique pragmatique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de chaque problème spécifique identifié.

Ainsi, la démarche méthodologique choisie est à double dimensions :

- une approche empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain ;
- une approche théorique pour identifier les outils d'analyse des données.

I- Approche empirique

Elle vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi, nous allons:

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population-mère ;
- repérer les données à mobiliser ;
- définir la technique d'enquête ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données ;

- présenter les conditions de réalisation de l'enquête.

A- Objectif de l'enquête

L'objectif général poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de procéder à la vérification de nos hypothèses de base. De manière concrète, l'enquête nous permettra de voir si:

- l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité explique l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- la non appropriation du dispositif de contrôle interne explique l'absence de contrôle inopiné ;
- la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier explique le cumul des fonctions de comptable set de caissier.

B- Cadre de l'enquête et population ciblée

La population mère est composée de l'ensemble du personnel de l'entreprise FAHIN BTP. Il s'agit d'une part du personnel administratif et des agents de chantier qui sont au nombre de 46 au total. Rappelons que ce nombre peut varier en fonction des besoins sur le terrain.

▪ Nature de la collecte des données

Afin de pouvoir vérifier les hypothèses émises, nous allons procéder à une enquête sur une partie de la population totale. Cette enquête sera réalisée au moyen d'un questionnaire. Aussi, ferons-nous des entretiens directs.

Le questionnaire s'articulera autour des grands axes de nos préoccupations que sont les variables à expliquer notamment:

- l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ;

- l'absence de contrôle inopiné de la caisse;
- le cumul des fonctions de caissier et de comptable.

Les entretiens eux, réalisés avec quelques agents et responsables de FAHIN, nous permettront de recueillir des informations complémentaires et d'échanger des idées sur les pratiques du contrôle interne

C- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

1- Echantillonnage

PIRES (1997) voit l'échantillon comme désignant « *une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux du problème* ». Autrement dit, l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de transfert des connaissances qui seront produites par la recherche.

Cet exercice nous permet de choisir dans les deux ensembles sus-cités, les personnes qui nous aideront à identifier les réelles origines des problèmes en résolution, indispensables pour l'établissement du diagnostic.

Par ailleurs, signalons que dans le cadre de la présente enquête, nous allons juste sélectionner des informateurs-clés pertinents pour l'étude. Nous entendons par informateurs-clés, des personnes capables de nous livrer des informations en rapport avec notre problématique du fait de certaines connaissances qu'elles possèdent ou des fonctions qu'elles exercent. Nous avons cherché à sélectionner les personnes qui pouvaient remplir les critères suivants : disponibilité, spontanéité, productivité, capacité imaginative.

Ainsi, par rapport au contenu spécifique de chaque problème en résolution qui interpelle divers acteurs pour l'identification des réelles causes, il ressort que seulement 10 agents de FAHIN répondent aux critères ci-dessus cités.

L'échantillon a donc une taille de 10 individus et se présente comme suit :

Tableau n°3 : Echantillonnage

Personnel	Effectif
Le Directeur Général	01
L'assistante de direction	01
Le Directeur technique	01
Le Comptable	01
Les assistants comptables	06
Total	10

Source : Nous mêmes

2- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront:

- la justification que les enquêtés donnent par rapport à l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- la justification que les enquêtés donnent par rapport à l'absence de contrôle inopiné ;
- l'appréciation des enquêtés par rapport au cumul des fonctions de caissier et de comptable.

3- Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, le questionnaire a été conçu essentiellement par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Signalons à cet effet, qu'en plus des questions fondamentales formulées dont les réponses nous permettront de vérifier les hypothèses, nous laissons le questionnaire ouvert pour permettre aux agents de signaler d'autres faits qui ne se trouveraient pas dans nos problèmes spécifiques.

Ainsi, ces questions sont libellées dans le questionnaire.

4- Technique de dépouillement et outils d'analyse

Les données recueillies lors des enquêtes sont dépouillées manuellement et récapitulées de façon synthétique par catégorie. Elles sont ensuite traitées par le tableur Excel pour déterminer les pourcentages ($\text{Nombre d'observations} \times 100 / \text{Nombre total d'enquêtés}$) afin de les comparer aux seuils de décision et de tirer les conclusions qui s'imposent.

Les résultats de l'enquête sont présentés par la méthode de tri à plat et synthétisées dans des tableaux simples.

II- Approche théorique retenue

La dimension théorique vise à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

A- Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

1- Présentation de la théorie retenue

Pour réfléchir sur ce problème, nous avons retenu la théorie de L.COLLINS et G.VALLIN (1992) qui affirment que le but ultime des procédures est de lever les ambiguïtés pour permettre un travail cohérent, rapide et harmonieux conduisant implicitement vers la performance de l'organisation.

2- Seuil de décision

En principe, la théorie d'auteur retenue devrait permettre d'apprécier le pourcentage d'acceptabilité des différentes causes. Mais faute de précision de la théorie, nous allons fixer un seuil d'appréciation.

Ainsi, vu l'importance que revêt le problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables, nous pensons le résoudre en nous basant sur la logique selon laquelle toute velléité de cause qui se révélera être à la base de ce problème sera éradiquée. Nous retenons donc comme cause réelle, toute cause ayant un pourcentage différent de zéro.

B- Choix théorique lié au problème d'absence de contrôle inopiné de la caisse

1- Présentation de la théorie retenue

La théorie retenue pour réfléchir sur ce problème est celle de Mamadou BARRY (2004). Pour lui, il est important de mettre en place une procédure de contrôle régulier et inopiné.

2- Seuil de décision

En absence de précision au niveau de la théorie, il urge de fixer un seuil. Sur ce, pour identifier la réelle cause de ce problème, nous fixons comme condition d'acceptabilité des causes, l'item qui réunira l'avis de la majorité des enquêtés.

C- Choix théorique lié au problème de cumul des fonctions de comptable et de caissier

1- Choix de la théorie

La théorie retenue pour réfléchir sur ce problème est celle de Guilbault (1985). A travers cette théorie, il a été recommandé de séparer l'emploi de caissier de celui de comptable. Le respect de cette disposition permettra d'éviter le détournement facile des fonds.

2- Seuil de décision

Pour tester le degré de vérification de cette hypothèse en absence de précision de la théorie retenue, nous tiendrons compte du seuil de l'item le plus significatif, c'est-à-dire que la cause qui réunira le plus fort pourcentage sera retenue comme étant la cause réelle du problème.

CHAPITRE III :
COLLECTE ET ANALYSE DES
DONNÉES, PROPOSITIONS DE
SOLUTIONS ET CONDITIONS
DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Ce troisième et dernier chapitre nous permet d'analyser les données collectées afin d'établir le diagnostic et de passer aux suggestions nécessaires à l'amélioration la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP.

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE

Cette première section sera consacrée à la présentation des données de l'enquête ainsi qu'à leur analyse afin d'établir le diagnostic de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : Présentation des résultats d'enquête

Dans le but de vérifier les hypothèses précédemment émises, une enquête a donc été organisée afin d'apprécier le degré d'acceptabilité de chacune des causes.

I- Préparation et réalisation de l'enquête

Cette partie nous permet d'aborder la préparation et la réalisation de l'enquête avant de signaler les difficultés rencontrées.

A- Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, rappelons que la mobilisation des données se fera autour de 10 personnes.

B- Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est compte tenu de cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire (annexe n°2) adressé aux enquêtés. Notre enquête s'est

déroulée du 25 juin au 10 juillet 2014. Mais cette enquête n'a pas été faite sans difficultés.

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont de deux ordres. La première réside dans le fait que certains enquêtés se sont montrés réticents à nous fournir des informations, surtout les agents qui craignent que la réponse à certaines questions engage leur responsabilité. La seconde concerne la non disponibilité de certains agents ; ce qui ne nous a pas permis d'avoir à temps les données.

II- Présentation des résultats de l'enquête et analyse des données

Après avoir recueilli les données, nous allons à présent procéder à leur dépouillement. Les données étant traitées manuellement, les résultats de nos enquêtes seront présentés au regard des questions fondamentales aboutissant à l'identification des causes réelles qui sont à la base de chacun des problèmes spécifiques.

A- Présentation et analyse des résultats liés au problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

Par rapport à ce problème, notre souhait est de savoir, à travers la question contenue dans le questionnaire utilisé pour l'enquête, les raisons profondes de l'absence de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables au sein de FAHIN. Les résultats issus des enquêtes sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°4 : Causes explicatives de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

Causes	Effectifs	Pourcentages
Le coût de la conception du manuel	03	30%
La négligence des aspects administratifs	00	0%
L'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité	07	70%
Total	10	100%

Source : Question n°1 : Qu'est-ce qui explique selon vous l'inexistence d'un manuel de procédure administratives, financières et comptables ?

Les résultats du tableau n°4 montrent que 03 enquêtés soit 30% ont retenu que le problème du manuel de procédures est dû au coût de la conception alors que de l'avis de la majorité soit 70%, ce problème s'explique par l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité.

B- Présentation et analyse des résultats liés à l'absence de contrôle inopiné de la caisse

Concernant ce problème, notre attente est de comprendre, à travers la question n°2 du questionnaire en annexe, ce qui fondamentalement explique l'absence de contrôle inopiné de la caisse.

Tableau n°5 : Causes de l'absence de contrôle inopiné de la caisse

Causes	Effectifs	Pourcentages
Le manque de temps	03	30%
La non méfiance du gérant	01	10%
La non appropriation du dispositif de contrôle interne	06	60%
Total	10	100%

Source : Question n°2 : A votre avis, à quoi est due l'absence de contrôle inopiné de la caisse ?

De la lecture des résultats du tableau n°5, on se rend compte que la majorité des enquêtés soit 60% lient l'absence de contrôle inopiné de la caisse à la non appropriation du dispositif de contrôle interne. Pendant ce temps, seuls 30% sont d'avis que ce problème s'explique par le manque de temps et 10% par la non méfiance du gérant.

C- Présentation des résultats liés au problème de cumul des fonctions de comptable et de caissier

Par rapport à ce problème, notre souhait est de connaître, à travers la question n°3 du questionnaire, les raisons profondes du cumul des fonctions de comptable et de caissier.

Tableau n°6 : causes du cumul des fonctions de comptable et de caissier

Causes	Effectifs	Pourcentages
La taille de l'entreprise	02	20%
Le coût d'un personnel additionnel	03	30%
La méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier	05	50%
Total	10	100%

Source: Question n°3 : Selon vous, qu'est-ce qui justifie le cumul des fonctions de comptable et de caissier ?

Il ressort du tableau n°6 que 20% des enquêtés estiment que le cumul des fonctions de comptable et de caissier est dû à la taille de l'entreprise et 30% estiment que cela est dû au coût d'un personnel additionnel, alors que 50% estiment qu'il est dû à la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier.

PARAGRAPHE 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

I- Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses consiste à confronter ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquêtes pour enfin d'établir le diagnostic. Ainsi, nous procéderons hypothèse par hypothèse.

A- Vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'un manuel de procédures administratives financières et comptables

Pour la résolution de ce problème, il a été fixé comme seuil de décision, tout item ayant un poids supérieur à 0%. De l'analyse des données du tableau n°4, il ressort que les résultats se présentent comme suit :

- coût de la conception du manuel : 30%
- négligence des aspects administratifs : 00%
- ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité : 70%

A la lecture de ces différentes tendances, on se rend compte que deux causes ont réuni un poids supérieur à 0%. Dans ces conditions, **l'hypothèse n°1 selon laquelle l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité explique l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables est partiellement confirmée.**

B- Vérification de l'hypothèse liée à l'absence de contrôle inopiné de la caisse

Pour établir le diagnostic relatif à ce problème, il a été retenu que sera considérée comme cause réelle, celle qui obtiendra l'avis de la majorité des enquêtés. A l'issue des données du tableau n°5, on note :

- manque de temps : 30%
- non méfiance du gérant : 10%
- non appropriation du dispositif de contrôle interne : 60%

Au regard de ces résultats et conformément au critère de décision, on s'aperçoit que c'est la troisième cause (la non appropriation du dispositif de contrôle inopiné) qui a pu réunir le plus d'avis. Ainsi, **l'hypothèse n°2 selon laquelle la non appropriation du dispositif de contrôle interne explique l'absence de contrôle inopiné est entièrement confirmée.**

C- Vérification de l'hypothèse liée au problème de cumul des fonctions de comptable et de caissier

Par rapport à l'hypothèse relative à ce problème, il a été retenu qu'elle sera dite confirmée si la cause supposée être à sa base apparaît comme la plus significative. De l'analyse des données du tableau n°6, il ressort que les résultats se présentent comme suit :

- taille de l'entreprise : 20%
- le coût d'un personnel additionnel : 30%
- méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier : 50%

A la lecture de ces différentes tendances, on se rend compte que la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier, apparaît comme la cause la plus significative. Dans ces conditions, **l'hypothèse n°3 selon laquelle la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier explique le cumul des fonctions du comptable et du caissier est entièrement confirmée.**

II- Etablissement du diagnostic

Après avoir identifié les réelles causes de chacun des problèmes en résolution, il nous faut alors établir l'élément de diagnostic.

A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

Les données issues de l'enquête ayant révélé l'hypothèse n°1 partiellement confirmée, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que **l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité et le coût élevé de sa conception expliquent l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables.**

B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

L'entière confirmation de l'hypothèse n°2 nous permet d'établir comme diagnostic que **la non appropriation du dispositif de contrôle interne explique l'absence de contrôle inopiné.**

C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

De la confirmation totale de l'hypothèse n°3, nous concluons que **la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier est effectivement à l'origine du cumul des fonctions du caissier et du comptable.**

SECTION II : EVALUATION DES RISQUES LIES AUX FAIBLESSES IDENTIFIEES, PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE ET TABLEAU DE SYNTHESE

Cette seconde section sera consacrée à l'évaluation des risques liés aux faiblesses identifiées et propositions de solutions d'une part, et d'autre part aux conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : Evaluation des risques liés aux faiblesses identifiées et propositions de solutions

I- Evaluation des risques liés aux faiblesses identifiées

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures de sauvegarde mises en place par la direction pour protéger les actifs et gérer le passif. Lorsqu'il est fiable, il permet de s'assurer de la présentation d'états financiers conformément aux normes comptables. Un bon système de contrôle interne doit être également soutenu par des outils adéquats et une ressource humaine qualifiée afin d'éviter les pratiques informelles ainsi que la diversion des pratiques lorsqu'on passe d'une équipe à une autre.

Nous avons au cours de nos travaux procédé à l'évaluation du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP. Cette évaluation nous a permis de faire un certain nombre de constats pour lesquels des risques ont été identifiés.

Les détails de ces risques se présentent ainsi qu'il suit :

Constat n°1 : inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

Risques identifiés :

- conflit d'attribution ;

- difficulté de contrôle ;
- difficulté d'évaluation des performances des agents ;
- conflit d'intérêt ; etc.

Constat n°2 : absence de contrôle inopiné de la caisse

Risques identifiés :

- manipulation des fonds ;
- détournement des fonds ;
- règlement indus à des tiers ;
- écart entre existant physique et solde du compte caisse ; etc.

Constat n°3 : cumul des fonctions de comptable et de caissier

Risques identifiés :

- enregistrement de factures fictives ;
- réalisation de règlement sans objet ;
- manipulation du registre de caisse ;
- manipulation des états de rapprochements ;
- non comptabilisation des titres de paiement ;
- non annulation des factures réglées ; etc.

II- Propositions de solutions

Cette partie nous permet d'éradiquer les causes réelles qui sont à la base de chacun des problèmes spécifiques. Ceci répond à la logique selon laquelle trouver solutions à un problème, c'est proposer les conditions objectives d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Ces solutions proposées aux problèmes spécifiques conduiront par ricochet à la résolution du problème général.

A- Approches de solutions à l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables

Le diagnostic établi a révélé que ce problème est dû non seulement à l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité, mais aussi au coût élevé de sa conception.

Nous allons éradiquer ces causes tout en montrant aux acteurs à différents niveaux, l'utilité et les avantages du manuel de procédures afin qu'ils puissent l'inscrire dans les outils prioritaires de contrôle interne. En effet, ce problème spécifique observé à FAHIN BTP, voire dans beaucoup d'entreprises, revient une fois encore sur les maux qui minent le décollage de la plupart de nos sociétés ou structures. Il s'agit de l'inexistence ou de la non actualisation des règles, des procédures et formulaires à utiliser pour assurer une gestion harmonieuse, saine et cohérente des activités et des ressources. A cet effet, FAHIN BTP doit se donner tous les moyens pour que rien ne lui échappe. Pour parvenir à cette fin, la direction doit fixer les lignes de conduite à suivre dans un document : c'est le manuel de procédures administratives, financières et comptables. En réalité, ce document se veut être un outil de référence à la fois opérationnel et pédagogique pour la bonne conduite des activités de l'entreprise.

Concrètement, le manuel de procédure à élaborer au profit des acteurs chargés de l'exécution des tâches au sein de l'entreprise, doit répondre à cinq questionnements : Qui fait Quoi ? Quand ? Comment et Pourquoi ? De plus, sa mise en place au sein de l'entreprise répond aux objectifs ci-après :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations entrant dans le cadre administratif, financier et comptable conforme :

- aux principes de gestion généralement admis ;
- aux dispositions de création de FAHIN.

- responsabiliser davantage le personnel dans l'accomplissement de leurs tâches respectives par une définition précise des postes et des attributions afférentes ;

- rendre plus productif le personnel pour une efficacité accrue par l'optimisation des circuits d'informations (remplissage et circulation des documents).

La conception du manuel de procédures répond à quatre étapes essentielles : celle de la collecte des données, du traitement, de la validation et de la diffusion et enfin du suivi évaluation.

o Collecte des données

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

o Traitement des données

La phase de traitement des informations est importante dans la mesure où elle permet de déceler les forces et faiblesses comprises dans les procédures ainsi que les risques afférents.

o Validation et diffusion du manuel de procédures

Le manuel de procédures pour qu'il soit efficace, nécessite une validation de la part des dirigeants mais aussi des opérationnels qui sont les premiers utilisateurs. Après cette validation, le manuel fera l'objet d'une large diffusion

au sein de l'entreprise afin de permettre à tout le personnel de s'approprier l'outil.

o **Suivi et évaluation des procédures**

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

Les responsables de FAHIN BTP doivent prendre des mesures devant permettre la rédaction et la mise en œuvre du manuel de procédures administratives, financières et comptables. Pour cela, la consultation d'un cabinet d'expertise est nécessaire pour sa conception.

B- Approches de solutions à l'absence de contrôle inopiné

Du diagnostic établi, ce problème s'explique par la non appropriation du dispositif de contrôle interne.

Pour éradiquer cette cause, le Directeur de FAHIN doit adopter une culture de contrôle inopiné, diffuser cette culture à chaque niveau et veiller à sa bonne application. Ce contrôle consistera pour le contrôleur à faire lui-même le décompte des billets et espèces se trouvant dans la caisse ceci sans aucune notification. Il faut noter que, le contrôle qui révèle d'une concordance entre le montant des espèces et le solde du caissier ne donne aucune assurance sur l'inexistence d'écritures frauduleuses enregistrées. Pour cela, le contrôle inopiné doit également s'étendre sur les pièces comptables et être effectué à des intervalles non réguliers.

C- Approches de solutions au cumul des fonctions de comptable et de caissier

A l'issue de l'élément de diagnostic, ce problème se justifie par la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier. Résoudre donc ce problème revient à suggérer la séparation des fonctions de comptable et de caissier.

Le Directeur de FAHIN doit comprendre que la fonction du comptable est différente de celle du caissier et la combinaison des deux engendrent des risques que l'entreprise courts. Pour cela, il doit veiller à leur séparation en recrutant un caissier qui sera chargé de manipuler les fonds de l'entreprise.

Dans le cas où, le Directeur ne veut pas d'un personnel supplémentaire ; nous lui recommandons que ces deux fonctions soient accomplies par des personnes distinctes, la secrétaire pouvant alors s'impliquer dans les activités de la caisse.

PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude (TSE)

I- Conditions de mise en œuvre des solutions

Après avoir proposé des approches de solutions, nous allons dans cette partie formuler quelques recommandations qui ne sont que des préalables à mettre en œuvre par des autorités à divers niveaux, afin de s'assurer de l'effectivité des solutions proposées. A cet effet, nos recommandations vont à l'endroit du gérant ainsi qu'à l'endroit des acteurs en charge de l'exécution des activités.

A- Recommandation à l'endroit du Directeur-Gérant

Les différents aspects abordés à l'endroit du Directeur-Gérant se présentent comme suit :

➤ **Une préparation psychologique préalable (la conviction)**

L'efficacité des procédures de contrôle est fonction de l'intégrité et de l'éthique dont font preuve les personnes qui créent ces contrôles. Il est souvent difficile d'établir des règles d'éthique. En effet, l'éthique de la direction doit répondre aux intérêts de celle-ci, mais aussi aux préoccupations du personnel car "un environnement fortement imprégné d'éthique à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise est vital au bien-être de celle-ci, à celui des entreprises et des personnes rentrant dans son rayon d'influence et du public en général". On évitera ainsi tensions sociales en définissant de bonne stratégie de développement.

➤ **Un renforcement du système d'information et de gestion**

Il s'agira de rendre disponible à temps les informations nécessaires à l'élaboration des différents outils de gestion. Pour ce faire, il est important de mettre en place des canaux de transmission adaptés à l'environnement de manière à faciliter la circulation de l'information dans tous les sens (ascendant et descendant).

De point de vue de la gestion, le contrôleur ne doit pas apparaître comme celui qui est à la recherche des fautifs, mais il doit être considéré comme celui qui crée et entretient un environnement psychologique favorable. Son action visera à donner à tous les responsables opérationnels un langage commun et un comportement de gestionnaire propre à les faire agir dans le sens des intérêts de la société.

➤ **La gestion du changement**

La réussite du contrôle interne suppose un nouveau paradigme, un nouveau leadership pour faire face aux résistances. Cela suppose l'introduction de

nouvelles méthodes dans le processus de gestion et la sensibilisation des agents à l'appropriation de ces méthodes.

B- Recommandation à l'endroit des travailleurs de FAHIN

Ils doivent prendre conscience du rôle capital qu'ils jouent dans la vie et la survie de cette entreprise, leur bien être en dépend. Ils ne doivent jamais perdre de vue que la réussite de toute entreprise dépend indubitablement des ressources humaines qui y travaillent.

II- Tableau de synthèse de l'étude (TSE)

C'est un tableau qui fait ressortir la synthèse de notre étude et qui renseigne sur les éléments essentiels de notre analyse: ce sont donc d'une part, la problématique de l'étude, les objectifs fixés et les hypothèses de recherche et d'autre part, le diagnostic établi et les solutions proposées.

Tableau n°7 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau	Problématique	Objectifs de l'étude	Causes réelles	Diagnostics	Solutions
Niveau général	<u>Problème Général</u> Dysfonctionnement dans la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP	<u>Objectif Général</u> Contribuer au renforcement de la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable	-	-	-
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	1 <u>Problème spécifique 1</u> Inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	<u>Objectif spécifique 1</u> Envisager les conditions d'existence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	<u>Causes réelles 1</u> L'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité	<u>Elément de diagnostic 1</u> L'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité et le coût élevé de sa réalisation expliquent l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	Fournir un cadre formel d'exécution des opérations entrant dans le cadre administratif, financier et comptable ; Définir de façon précise des postes et des attributions afférentes ; Rendre plus productif le personnel de FAHIN ; Mettre en œuvre au sein de l'entreprise un contrôle interne efficace.
	2 <u>Problème spécifique 2</u> Absence de contrôle inopiné de la caisse	<u>Objectif spécifique 2</u> Etudier les conditions d'instauration de la culture du contrôle inopiné de la caisse	<u>Cause réelle 2</u> La non appropriation du dispositif de contrôle interne	<u>Elément de diagnostic 2</u> La non appropriation du dispositif de contrôle interne explique l'absence de contrôle inopiné	Sensibiliser le personnel sur la notion de contrôle inopiné Faire le décompte des fonds sans aucune notification ; Effectuer des contrôles inopinés à intervalles non réguliers ; Etendre les contrôles au niveau des pièces.
	3 <u>Problème spécifique 3</u> Cumul des fonctions de comptable et de caissier	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer les mesures de séparation des fonctions incompatibles	<u>Cause réelle 3</u> La méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier	<u>Elément de diagnostic 3</u> La méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier explique le cumul des fonctions de comptable et de caissier	Recruter un personnel supplémentaire ou confier la gestion de la caisse à la secrétaire

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de nos travaux

CONCLUSION

Aux termes de la présente recherche, nous pouvons affirmer sans ambages que les principes du contrôle interne sont absolument nécessaires à la croissance et au développement des entreprises quelles que soient leurs tailles. Mieux, les objectifs du contrôle interne lié au système de gestion comptable, un outil par excellence de la sauvegarde du patrimoine des entreprises, peuvent être différents d'un établissement à l'autre, mais ils ne pourront guère s'écarter des objectifs généralement retenus par des organismes professionnels qui définissent le contrôle interne comme étant l'organisation et la mise en œuvre des moyens nécessaires permettant de préserver la sécurité des opérations, des valeurs, des biens et des personnes; de promouvoir l'efficacité et la qualité des services; de respecter les lois et les directives ; d'assurer la protection et la diffusion d'une information fiable et rapidement disponible; d'empêcher, de réduire et de détecter les erreurs et les irrégularités ; de garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité et enfin d'assurer le respect des objectifs fixés par la direction générale.

En effet, de nos observations de stage réalisées sur le contrôle interne lié au système de gestion comptable de FAHIN BTP, il ressort entre autres trois problèmes spécifiques à savoir:

- l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- l'absence de contrôle inopiné de la caisse ;
- cumul des fonctions de comptable et de caissier.

Par rapport à ces problèmes spécifiques, nous avons recherché les causes réelles qui sont à leur base afin de passer à l'établissement du diagnostic. Ainsi, il a été identifié comme causes réelles du problème spécifique n°1, l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité et le coût élevé de réalisation du manuel de procédures. Quant au second problème spécifique, sa manifestation s'explique par la non appropriation du dispositif de contrôle interne. Enfin, la

méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier s'est révélée comme étant le réel motif du cumul des fonctions de comptable et de caissier. A partir de ces différentes causes, nous avons proposé des pistes de résolution de tous les problèmes spécifiques sus- énumérés en nous basant sur la logique selon laquelle trouver solution à un problème, c'est proposer les conditions objectives d'éradication des causes se trouvant à sa base.

Nous sommes convaincus que la mise en œuvre de nos suggestions contribuera à l'amélioration des performances économique et financière de l'entreprise FAHIN BTP. Cependant, nous ne pensons pas avoir abordé tous les aspects d'un sujet aussi important qu'est le contrôle interne lié au système de gestion comptable. C'est pourquoi, nous souhaiterions que les études prochaines se penchent sur les d'autres aspects afin d'identifier d'autres difficultés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- ouvrages

- 1- AHOUANGANSI E. (2006), « **Audit et Révision des comptes, cours et cas Pratiques**», Edition MondeExperts ;
- 2- BARRY M. (2004), « **audit, contrôle interne, Dakar** » ;
- 3- Bernard F. et Al (2008), « **Contrôle interne, concepts, aspects réglementaires, gestion des risques** », 2^{ème} édition ;
- 4- COLLINS L. et VALIN G. (1992), « **Audit et contrôle interne** », Dalloz ;
- 5- GUILBAULT A. (1985), « **Traité de comptabilité et d'administration industrielle** » ;
- 6- Philippe KNEIPE (1997), « **Trésorerie et Finance d'Entreprise** », 3e Edition De Boeck et Larcier ;
- 7- PIRES A. (1997), « **échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique** » ;
- 8- REISIER J. (**l'organisation du contrôle et la technique des vérifications comptables**),
- 9- Sambe, Oumar ; Diallo, Mamadou Ibra (2003) « **Le praticien du SYSCOA** », 3ème éd, Editions comptables et juridiques, Dakar ;
- 10-Simon, Yves & al (1997), « **Encyclopédie de Gestion** », 2ème éd, Editions Ecominica, Paris.

II- Mémoires

- 1- GNAHO F. (2011) « **Evaluation du dispositif de contrôle interne dans une entreprise industrielle** » ; mémoire du cycle 2 ENEAM ;
- 2- KOUSSE R. (2012) « **Contribution au renforcement de la pratique du contrôle interne dans une société d'Etat : cas de la SOGEMA** » ; mémoire de Master ISM Adonäi ;

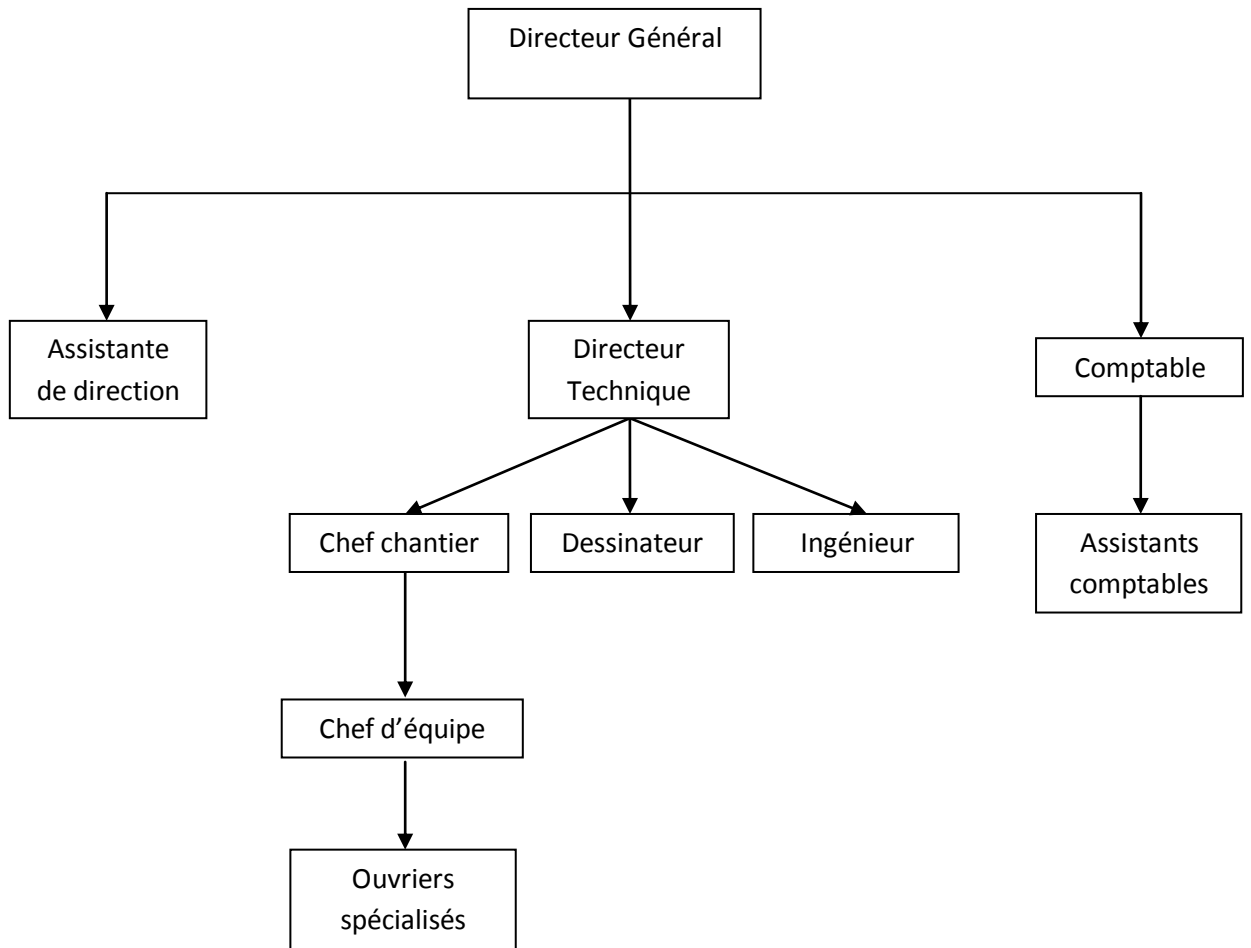
- 3- SOGLOHOUN C. (2009) « **contribution à l'amélioration du système de contrôle interne de Pride Petroleum** » ; mémoire du cycle 2 ENEAM ;
- 4- TOSSA GBOSSOU M. D. (2013) « **Suggestions pour l'éradication des difficultés liées à la mise en œuvre de la gratuité de la césarienne à l'HOMEL** » ; mémoire du cycle 2 ENAM/UAC.

LES ANNEXES

ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DE FAHIN BTP

ORGANIGRAMME DE FAHIN



ANNEXE N°2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

QUESTIONNAIRE

Mesdames/Messieurs

Le présent questionnaire que nous vous adressons s'inscrit dans le cadre de nos travaux de recherche de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management dans la spécialité Contrôle de Gestion Audit Financier.

A travers ce mémoire, nous voulons analyser la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable de FAHIN BTP, en vue de formuler des propositions pertinentes pour son renforcement.

Merci pour votre franche collaboration

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs ayant pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ; de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances.

Question n°1 : Qu'est ce qui explique selon vous l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables ?

- le coût de la conception du manuel
- la négligence des aspects administratifs.....
- l'ignorance de l'utilité d'un tel outil comme une priorité
- autres à préciser

Question n°2 : A votre avis, à quoi est due l'absence de contrôle inopiné de la caisse ?

- le manque de temps
- la non méfiance du gérant
- la non appropriation du dispositif de contrôle interne
- autres à préciser

Question n°3 : Selon vous, qu'est-ce qui justifie le cumul des fonctions de comptable et de caissier ?

- la taille de l'entreprise
- le coût d'un personnel additionnel
- la méconnaissance du cahier de charges du comptable et du caissier
- autres à préciser

Quelles autres difficultés selon vous le dysfonctionnement dans la pratique du contrôle interne lié au système de gestion comptable à FAHIN BTP?

.....
.....
.....
.....

Merci de votre disponibilité

Tatiana KAGBO

TABLE DES MATIERES

Identification du Jury	
Déclaration d'engagement	
Dédicace	i
Remerciements	ii
Listes des sigles et abréviations	iii
Liste des tableaux	iv
Glossaire de l'étude	v
Sommaire	vi
Introduction	1
<u>CHATITRE I</u> : Cadre institutionnel de l'étude, état des lieux et problématique	
<u>SECTION 1</u> : Cadre de l'étude et observations de stage	3
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Présentation générale de l'entreprise FAHIN	3
I- Historique, mission, domaines d'activités et ressources disponibles	3
A- Historique et mission	3
B- Domaines d'activités	4
C- Ressources disponibles	5
II- Structure organisationnelle de l'entreprise FAHIN	6
A- Les fonctions de bureau	6
B- Les fonctions de terrain	8
<u>PARAGRAPHE 2</u> : Etat des lieux sur les activités du service comptabilité	10
I- Etat des lieux sur la tenue de la comptabilité	10
II- Etat des lieux sur la gestion des immobilisations	11
III- Observations sur la pratique du contrôle interne	11
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique de l'étude	12
<u>PARAGRAPHE 1</u> : Synthèse des éléments de l'état des lieux et justification du sujet	12
I- Synthèse des éléments de l'état des lieux	13
A- Point des atouts	13
B- Point des faiblesses	13
C- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problématiques possibles	
II- Choix de la problématique et justification de sujet	14
A- Choix de la problématique	14

B-	Justification du sujet	16
PARAGRAPHE 2 : Spécification et perspectives théoriques de résolution de la problématique retenue		
	retenu	17
I-	Spécification de la problématique retenue	17
II-	Perspectives théoriques et séquences de résolution de la problématique retenue.....	18
A-	Vision globale de résolution du problème général	18
B-	Perspectives théoriques de résolution des problèmes spécifiques	19
1-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°1	19
2-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°2	19
3-	Perspective théorique liée au problème spécifique n°3	20
C-	Séquences de résolution de la problématique retenue	20
CHAPITRE II : Cadre théorique et méthodologique de la recherche		
SECTION I : Objectifs, causes, hypothèses et tableau de bord de l'étude		
	22	
PARAGRAPHE 1 : Objectifs, causes et hypothèse de l'étude		
	22	
I-	Objectifs de l'étude	22
A-	Objectif général de l'étude	22
B-	Objectifs spécifiques de l'étude	22
II-	Causes et hypothèses de l'étude	23
A-	Causes et hypothèse liées au problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	23
B-	Causes et hypothèse liées au problème de l'absence de contrôle inopiné	24
C-	Causes et hypothèse liées au problème de cumul des fonctions de caissier et de comptable	25
PARAGRAPHE 2 : Construction de tableau de bord de l'étude		
	25	
SECTION 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche		
	27	
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature		
	27	
I-	Point des connaissances antérieures sur le contrôle interne	28
II-	Point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques	31
A-	Point des connaissances antérieures sur l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	31
B-	Point des connaissances antérieures sur l'absence de contrôle inopiné de la caisse	
C-	Point des connaissances antérieures sur le cumul des fonctions de comptable et de caissier	35
PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de la recherche		
	37	
I-	Approche empirique	37
A-	Objectif de l'enquête	38
B-	Cadre de l'enquête et population ciblée	38
C-	De l'échantillonnage aux outils de présentation des données	39
1-	Echantillonnage	39
2-	Spécification des données à mobiliser	40
3-	Conception du questionnaire	40
4-	Technique de dépouillement et outils d'analyse	41
II-	Approche théorique retenue	41

A-	Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	41
1-	Présentation de la théorie retenue	41
2-	Seuil de décision	41
B-	Choix théorique lié au problème d'absence de contrôle inopiné de la caisse	42
1-	Présentation de la théorie retenue	42
2-	Seuil de décision	42
C-	Choix théorique lié au problème de cumul des fonctions de comptable et de caissier	
1-	Choix de la théorie	42
2-	Seuil de décision	43
CHAPITRE III : Collecte et analyse des données, propositions de solution et conditions de leur mise en œuvre		
SECTION I : Présentation et analyse des résultats d'enquête		44
PARAGRAPHE 1 : Présentation des résultats d'enquête		44
I-	Préparation et réalisation de l'enquête	44
A-	Préparation de l'enquête	44
B-	Réalisation de l'enquête	44
II-	Présentation des résultats de l'enquête et analyse des données	45
A-	Présentation et analyse des résultats liés au problème de l'inexistence d'un manuel de procédures administratives financières et comptables	45
B-	Présentation et analyse des résultats liées à l'absence de contrôle inopiné de la caisse	46
C-	Présentation des résultats liés au problème de cumul des fonctions de comptable et de caissier	47
PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic		48
I-	Vérification des hypothèses	48
A-	Vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'un manuel de procédures administratives financières et comptables	48
B-	Vérification de l'hypothèse liée à l'absence de contrôle inopiné de la caisse	48
C-	Vérification de l'hypothèse liée au problème de cumul des fonctions de comptable et de caissier	49
II-	Etablissement du diagnostic	50
A-	Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	50
B-	Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	50
C-	Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	50
SECTION II : Evaluation des risques liés aux faiblesses identifiées, propositions de solutions, conditions de leur mise en œuvre et tableau de synthèse		51
PARAGRAPHE 1 : Evaluation des risques liés aux faiblesses identifiées et propositions de solutions		52
I-	Evaluation des risques liés aux faiblesses identifiées	50
II-	Propositions de solutions	51

A-	Approches de solutions à l'inexistence d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables	53
B-	Approches de solutions à l'absence de contrôle inopiné	55
C-	Approches de solutions au cumul des fonctions de comptable et de caissier	56
<u>PARAGRAPHE 2</u> :	Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude	56
I-	Conditions de mise en œuvre des solutions	56
A-	Recommandation à l'endroit du Directeur-Gérant	57
B-	Recommandation à l'endroit des travailleurs de FAHIN	58
II-	Tableau de synthèse de l'étude	58
Conclusion	60

Références bibliographiques

Annexes

Tables des matières