

Année 2005-2006

ESC Amiens – Picardie
2^{ème} année

RAPPORT DE STAGE GENERALISTE
Année 2005-2006
ESC 2

TEXTRON Fastening Systems

Applied creativity. Breakthrough solutions.™

TEXTRON FASTENING SYSTEMS
2, rue du Chauffour
59610 Fourmies

Du 17 avril au 11 août 2006



Sommaire

I. INTRODUCTION.....	5
A. L'entreprise	5
1. Textron Monde	5
2. Textron Fastening Systems.....	5
3. Textron Fastening Systems – Europe du Sud.....	5
4. Textron Fastening Systems – Site de Fourmies.....	8
a) Historique	8
b) Carte d'identité et chiffres clés.....	8
c) Environnement.....	9
d) Management.....	10
e) Résultats financiers	10
f) Méthodes commerciales.....	11
g) Production	11
h) Gammes	14
i) Stratégie	15
II. LE DEROULEMENT DU STAGE.....	17
A. Le contrôle interne	17
1. Situation de l'entreprise : problématique	17
2. Mission.....	18
a) Présentation des cycles financiers.....	18
b) Objectifs.....	18
c) Prise de connaissance des normes de contrôle	19
d) Constat de la documentation de l'année précédente.....	19
e) Les outils facilitant le contrôle.....	19
i La feuille maîtresse de la procédure (Lead Sheet).....	19
ii Diagramme pour la procédure (Flowchart).....	19
iii La séparation des tâches	20
iv Grille d'identification des facteurs de risques	20
v Examen et approbation de la direction.....	20
vi Surveillance de la procédure.....	20
vii Journal des mesures correctives.....	21
viii Sommaire de la révision structurée des procédures.....	21
ix Les explications supplémentaires	22
f) La révision de la documentation des cycles	22
3. La situation de l'entreprise après cette mission.....	23
B. Etude sur la gestion de la production	24
1. La prise de connaissance des Query	24
2. Croisement des données	24
3. Analyse de résultats.....	25
4. Présentation des résultats.....	25
C. Missions ponctuelles	25
1. Etude Peugeot – Renault	25
2. Etude sur les modes de paiement	26
3. Mise à jour des tableaux de bord	26

4. La re-prévision.....	26
III. LES SUGGESTIONS POUR L'ENTREPRISE.....	27
A. Remplacement de l'ERP	27
B. Personne supplémentaire pour le contrôle interne	27
IV. CONCLUSION – BILAN PERSONNEL	28
V. ANNEXES.....	28

Remerciements

Je remercie tout d'abord mon tuteur Ecole, M. Georges BROXER, pour m'avoir soutenu et conseillé durant ces quatre mois de stage, pour avoir pris de son temps pour venir me rencontrer à plusieurs reprises et enfin pour son aide dans ma recherche d'un contrat d'apprentissage.

Je remercie également M. Dominique PLESSIS pour m'avoir accueilli dans son service financier et pour m'avoir fait confiance durant la totalité du stage.

Je remercie Alexandre DEFER pour m'avoir épauler des l'ensemble des missions et pour m'avoir appris énormément tout au long de cette enrichissante expérience. Je remercie également l'ensemble du personnel de l'entreprise et plus particulièrement Jean Daniel GOSELIN, Sylvianne MEYER et Mickaël GUERIN, mes collègues de bureau.

Je remercie enfin le personnel administratif et plus particulièrement M. Roger Davis pour sa compréhension concernant les soucis de convention de stage avant le début de celui-ci

I. INTRODUCTION

A. L'entreprise

1. Textron Monde

La multinationale américaine Textron inc., une société avec 49.000 employés dans 40 pays et un chiffre d'affaires de 10 milliards de dollars US en 2005, a choisi de privilégier l'innovation, l'excellence et le service au client. Sa croissance s'explique par l'évolution de ses technologies, le renouvellement continu de ses produits et l'augmentation de ses capacités en terme de production.

Textron, s'est implanté presque uniformément sur toute la surface du globe. Son siège social se situe à Providence (Rhodes Island) aux USA. De plus, ce groupe détient plus de 51000 collaborateurs dans 40 pays et il n'existe pas moins de 300 sites de production, ventes et services dans 42 pays. Il est classé 190^{ème} par le Magazine Fortune dans les 500 plus grandes entreprises américaines.

Textron progresse dans cinq domaines d'activité différents :

- Aviation: hélicoptères Bell, avion Cessna
- Composants industriels
- Produits industriels (ex : voiturette de golf)
- **Systèmes de fixation** – (Fastening Systems)
- Finance

2. Textron Fastening Systems

Textron Fastening Systems, division de Textron Inc., est née de la fusion de 5 sociétés appartenant à Textron, spécialisées dans les produits de fixation, afin de créer un groupe mondial dédié aux produits de fixation qui devint ainsi immédiatement un des plus grands fabricants de produits et de solutions de fixations techniques. Avec un chiffre d'affaires : 1,7 milliards de dollars, elle est le leader mondial des solutions d'assemblage : systèmes de fixations techniques, technologies d'assemblage à la pointe du progrès, gestion des stocks et services d'ingénierie. Ses produits, commercialisés dans le monde entier, comprennent une large gamme de produits filetés, de fixations aveugles, de pièces réalisées en frappe à froid, d'outils de pose, de systèmes et de solutions d'assemblage automatisés, d'ingénierie d'application et de services de gestion globale des besoins en fixations d'un client.

3. Textron Fastening Systems – Europe du Sud

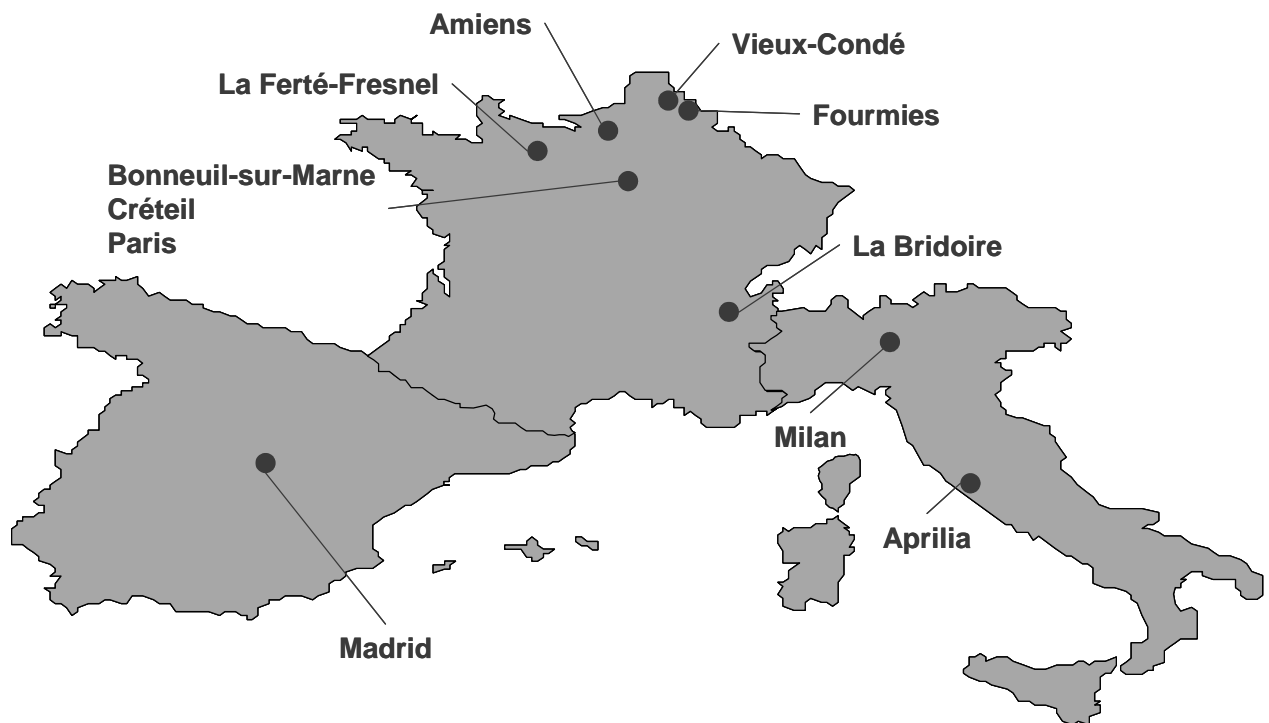
La division Textron Fastening Systems – Europe du Sud est une composante de Textron Fastening Systems (TFS).

Les principaux clients de TFS – Europe du Sud sont :

- Les constructeurs automobiles (Renault, PSA, Volkswagen, ...)
- Les équipementiers (Delphi, Valeo, Bosch, Autoliv, Trw, Plastic Omnium, Faurecia, etc.)
- Les grandes industries : électroménager, électronique, électricité, mécanique (SEB, Moulinex, Legrand, Télémécanique, Téfal, Schneider etc.)
- Les distributeurs.

TFS – Europe du Sud en quelques chiffres:

- Effectif: Environ 1 800 personnes
- CA: environ 210 M€
- 7 sites de production :
 - 6 sites français et Aprilia en Italie
 - 3 centres de distribution (Paris, Madrid, Milan)



Les principaux produits fabriqués par TFS – Europe du Sud sont:

- Vis à empreintes (torx, hexagonales, cruciforme, etc....) externes ou internes pour tout type de matériau (pas métrique, vis à plastique, vis à matériau tendre, vis à tôle etc....))
- Ecrous
- Rondelles
- Agrafes plastiques et métalliques
- Clips
- Goulottes plastiques
- Fusées de roue
- Rivets
- Commande de boîte de vitesses
- Axe de piston...

Ces produits sont fabriqués grâce, entre autres, aux technologies suivantes:

Frappe à froid



Découpage



Injection plastique



Extrusion



4. Textron Fastening Systems – Site de Fourmies



Photo des bureaux du site de Fourmies

a) Historique

- 1929** Création de V.T.R. filiale d'une société belge (dépôt)
- 1932** VISSERIES DE FOURMIES
Fabrication de vis à bois, à métaux, à tôles
- 1960** Transfert sur le site actuel
- 1966** VISSERIES ET BOULONNERIES DE FOURMIES
- 1983** Rachat par SACILOR
- 1988** Rachat par le GROUPE VALOIS
- 1989** Cession du département standard
- 1990** Reconstruction de l'usine 2 niveaux (5 niveaux avant cette reconstruction)
Construction de 8000 m² d'ateliers neufs
- 1996** Acquisition de VALOIS Industries par TEXTRON
- 2003** Textron Fastening Systems – Site de Fourmies

b) Carte d'identité et chiffres clés

Dans les années 60 le site s'est progressivement spécialisé dans la boulonnerie automobile et a définitivement abandonné la visserie standard en 1989.

Cela va des petites vis qui se montent sur les moteurs comme à la Française de mécanique jusqu'aux vis de carrosserie qui s'installent directement sur les véhicules, ce qui est le cas chez les principaux partenaires que sont Renault et Peugeot. En fait, le site de Fourmies travaille essentiellement avec les constructeurs et les équipementiers. Il y a une dizaine d'années l'usine Fourmisiennaise faisait travailler 460 personnes. Aujourd'hui elle en emploie 240 et s'étend aujourd'hui sur 79 000 m² dont 24 000 m² couverts. Le marché a connu une forte récession depuis quelques temps et de nombreuses entreprises ont été rayées de la carte.

En 1990 le site connaît d'importants travaux de rénovation et une réimplantation complète sur 2 niveaux (au lieu de 5 initialement), permettant un flux continu du fil jusqu'à l'expédition des pièces. Le site produit aujourd'hui plus de 3 millions de pièces par jour, soit 60 millions de pièces par mois. Cette production, est entièrement destinée aux constructeurs automobiles et consomme quotidiennement quelque 60 tonnes de fil machine qui arrive par la route. Ce fil est laminé, phosphaté, mais la mise au diamètre est faite sur place. Cette opération s'appelle le tréfilage et elle est effectuée sur des bancs à tréfiler, le plus souvent installés en amont des machines de frappe.

En 1998, la société a investi plus de 3 millions d'euros sur le site avec notamment l'acquisition de machines de frappe neuves, de rouleuses à rondelles, et de nombreux équipements périphériques. Le but est d'augmenter la capacité de production de l'unité de Fourmies.

Voici les principales opérations / actions réalisées sur le site de Fourmies :

- La frappe à froid
- Le roulage avec montage rondelle
- Le traitement thermique
- Le traitement de surface
- La dacrometisation
- Le zingage
- L'enduction
- Le tri et emballage
- La préparation et l'expédition
- La protection de l'environnement

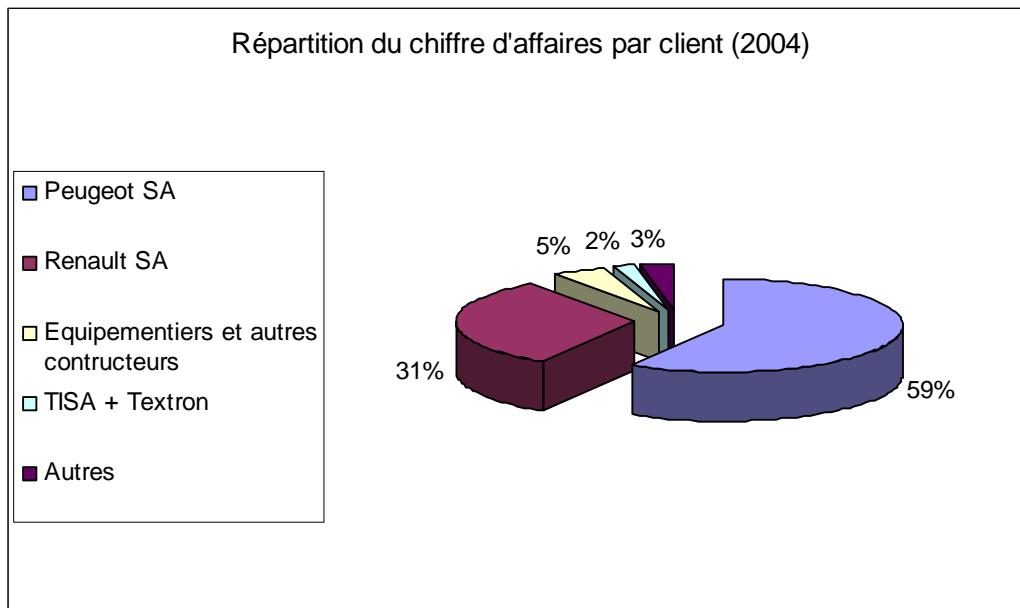
Le site a également obtenu des certifications :

- Certification EHS : ISO 14001, OHSAS 18001
- Certification Qualité : ISO TS 16949 – 2002 (Août 2004)

c) Environnement

Les principaux clients du site de Fourmies sont :

- Les constructeurs automobiles : PEUGEOT SA, RENAULT SA, FORD
- Les équipementiers : FAURECIA, SOFEDIT, HONEYWELL, MARK IV, VALEO, HUTCHINSON, MGI Coutier
- Les autres : Sites de TEXTRON Fastening Systems en sous-traitance



Cependant, les ventes d'automobiles diminuent fortement ce qui impacte directement le chiffre d'affaires.

→ [Annexe 1 : les immatriculations automobiles européennes \(page 29\)](#)

d) [Management](#)

L'effectif est aujourd'hui de 239 personnes (ouvriers et administration) et le site tourne avec une moyenne de 10 intérimaires par jour.

Il y a un problème important de Gestion des Ressources Humaines au sein du site. En effet, lors de mon arrivée il n'y avait pas de Responsable des Ressources Humaines. Depuis, 2 personnes différentes ont pris cette fonction, cette situation ne permet pas d'analyser clairement la Gestion des Ressources Humaines.

Cependant, Sébastien Verhoest, le nouveau responsable des Ressources Humaines semble vouloir injecter de nouvelles idées et méthodes pour le site. Ainsi, il récupère une tâche qui incombait jusqu'alors au comptable général : les dossiers mutuelle. Il va également mettre en place les entretiens individuels (probablement sous forme de bilan annuel)

e) [Résultats financiers](#)

Outre un chiffre d'affaires de 42,27 millions d'euros en 2005, les résultats de l'entreprise sont synthétisés dans les tableaux en annexe.

→ [Annexe 2.1 et 2.2 : compte de résultat et plan de financement prévisionnel \(page 30-31\)](#)

Pour contrôler ses résultats financiers, et la recherche optimale d'atteinte d'objectifs, une fois les budgets clôturés, une prévision est faite tous les mois et une re-prévision hebdomadairement. Elles permettent de comparer les résultats réels avec les prévisions.

f) Méthodes commerciales

Le service commercial est composé de 3 personnes :

- Un acheteur pour l'outillage
- Un acheteur de matières premières (fil et rondelles)
- Un acheteur pour les fournitures et consommables

La maintenance, les services extérieurs et autres prestations sont gérés par un acheteur qui travaillait auparavant pour la Supply Chain de Textron Fastening Systems (centrale d'achats)

En effet, Textron Fastening Systems possédait une Supply Chain pour ces achats. Aujourd'hui, les acheteurs ont été « injectés » au sein même des structures.

La méthode d'achat principalement utilisée par ces acheteurs reste le benchmarking (comparaison des principaux concurrents du marché en question en fonction des prix, de la qualité et des délais de livraison)

Cette récente restructuration permet aux acheteurs (et donc à celui en place sur le site de Fourmies) de mieux appréhender la réalité de l'entreprise. Cependant, il semble pour le moment difficile de concilier les décisions de l'acheteur avec les volontés de l'entreprise. L'acheteur désirant, par exemple, mettre beaucoup plus d'articles en commande ouverte.

g) Production

Production = 2 980 000 vis / jour dont 1 500 000 avec rondelles

Les chiffres présentés dans cette partie sont actualisés (2006)

Tout cela est à nuancer car il faut tenir compte du carnet de commande et de la gestion des stocks (stockage ou déstockage, etc.)

➤ Frappe

32 presses Technologies : 2, 3, 4 ou 5 postes

Production : 55 tonnes / jour (3 000 000 pièces/jour)



Atelier Frappe

C'est sur ces machines de tête que le produit prend sa forme géométrique : le fil est coupé puis transféré successivement aux différents postes de déformation.

Le filage ou réduction de section et le refoulement sont deux opérations principales, indépendantes ou combinées, elles sont réparties sur les différents postes de frappe de la façon la plus judicieuse possible, afin d'assurer une bonne productivité, une bonne répartition des efforts et une qualité irréprochable du produit .

La frappe à froid va donc répondre à une production de masse et possède sur d'autres méthodes tel l'usinage, des avantages incontestables : production, continuité de la fibre métallique et économie de matière, avec des répercussions favorables sur le prix de revient.

A Fourmies, la plus grosse presse développe une puissance de 300 tonnes, la plus rapide frappe à 300 coups minutes.

➤ Roulage / Reprise

26 machines

Technologies : Peignes plats, ogivaux ou molettes

Production : 1 400 000 pièces/jour



Atelier rouleuse rondelles

Le filetage est réalisé en déformation à froid par pression entre deux peignes plats. Cette opération s'appelle le roulage, elle peut être réalisée directement sur les machines de frappe mais dans plus de 50 % des cas la vis est équipée d'une rondelle. Cet assemblage est réalisé sur des rouleuses à rondelles. Les ébauches de vis d'une part et les rondelles d'autre part sont alimentées par des bols vibrants puis assemblées avant de passer dans les peignes pour la réalisation du filetage. La rondelle, ainsi assemblée sur la vis, est emprisonnée par le filetage et ne peut plus être enlevée elle est devenue " imperdable " grâce au gonflement des filets

➤ TTH/TS

7 lignes (TTH, Zingage, Dacromet, Enduction) Production : 22 Tonnes/jours



Four thermique

Le traitement thermique

Afin d'obtenir les caractéristiques mécaniques imposées par les cahiers des charges de nos clients, la résistance à la traction et à la dureté, les vis subissent un traitement thermique: sur le site nous réalisons une trempe martensitique¹ avec revenu sur deux lignes, des fours d'une capacité de 1 tonne/heure chacun. Les lignes comportent, outre les laveuses, un four de trempe (ou la température avoisine les 900°) et un four de revenu (500°). Ce sont des lignes de passage en continu, les pièces y entrent brutes de frappe et ressortent quelques 35 mètres plus loin et 2h30 plus tard trempées et revenues. L'ensemble des lignes de traitements thermique et le traitement de surface fonctionnent 24h/24 et 7jours/7.

Le traitement de surface

La pièce possède maintenant ses dimensions géométriques et ses caractéristiques mécaniques, mais elle doit résister à l'oxydation tout en respectant un coefficient de frottement : c'est la tâche impartie aux revêtements de surface. Le site réalise ceux-ci sur des chaînes entièrement robotisées.

La dacrometisation, le zingage (quasiment plus utilisé) et l'enduction sont autant de procédés permettant aux vis d'acquérir des caractéristiques d'étanchéité, de collage ou de solidité. Ce sont des opérations de traitement à base de produits chimiques.

¹ Martensite : phase de transformation de l'acier lui donnant une grande dureté (HV > 800) et une fragilité notable.

➤ Tri emballage

12 machines de tri
2 machines d'emballages



Machines de tri et d'emballage

Nous arrivons au stade final de la fabrication. Cependant, notre process global génèrent des mélanges. Pour protéger le client et répondre à des exigences sans cesse croissantes, ne pas perturber la productivité de ces chaînes montage, nous réalisons un tri à 100% sur l'ensemble des produits juste avant la mise en boîte sur des machines automatiques. Les techniques mises en oeuvre sont la vision par caméras ou les lasers. A la sortie de ces machines, les pièces sont comptées et mises en boîte, chaque boîte est étiquetées, saisie dans le système de gestion informatique par lecteur code à barres, mise sur palette avant d'être envoyée au magasin de produits finis.

h) Gammes

Diversité = 855 références vendues

Principaux produits :

Vis à tête hexagonale (M 6 à M 14)

Vis à tête hexagonale à embase (M 6 à M 14)

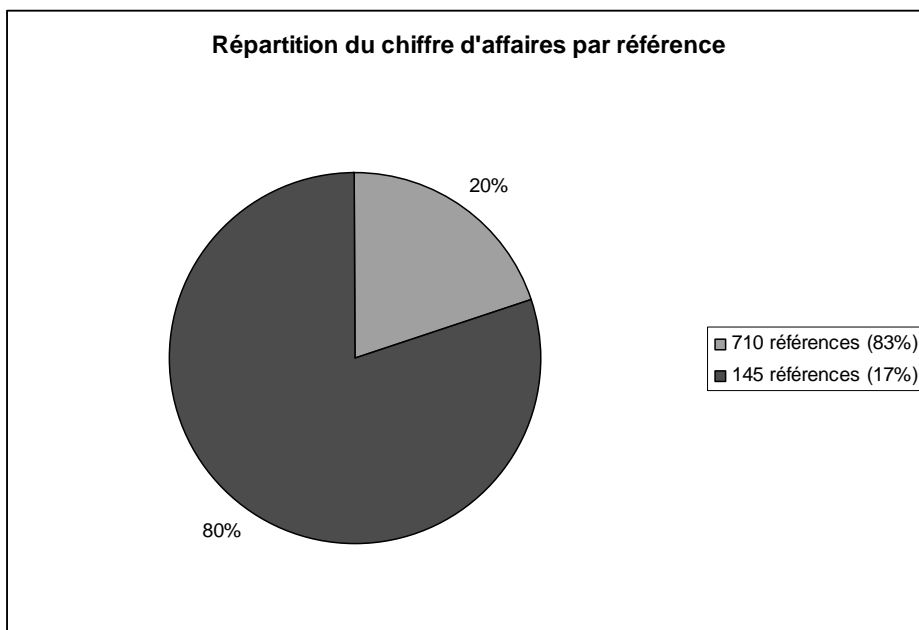
Vis à empreintes creuses ...





Vis fabriquées sur site

Répartition des produits :



i) Stratégie

Le site de Fourmies, du fait de sa forte dépendance de ses clients, est tributaire de la bonne santé du marché automobile.

Aujourd'hui, suite à de nouvelles normes européennes, le site se doit de revoir sa stratégie et de modifier sa chaîne de production. Cette modification ne sera certainement pas sans risque et le site va devoir retrouver de nouvelles parts de marché le plus rapidement possible.

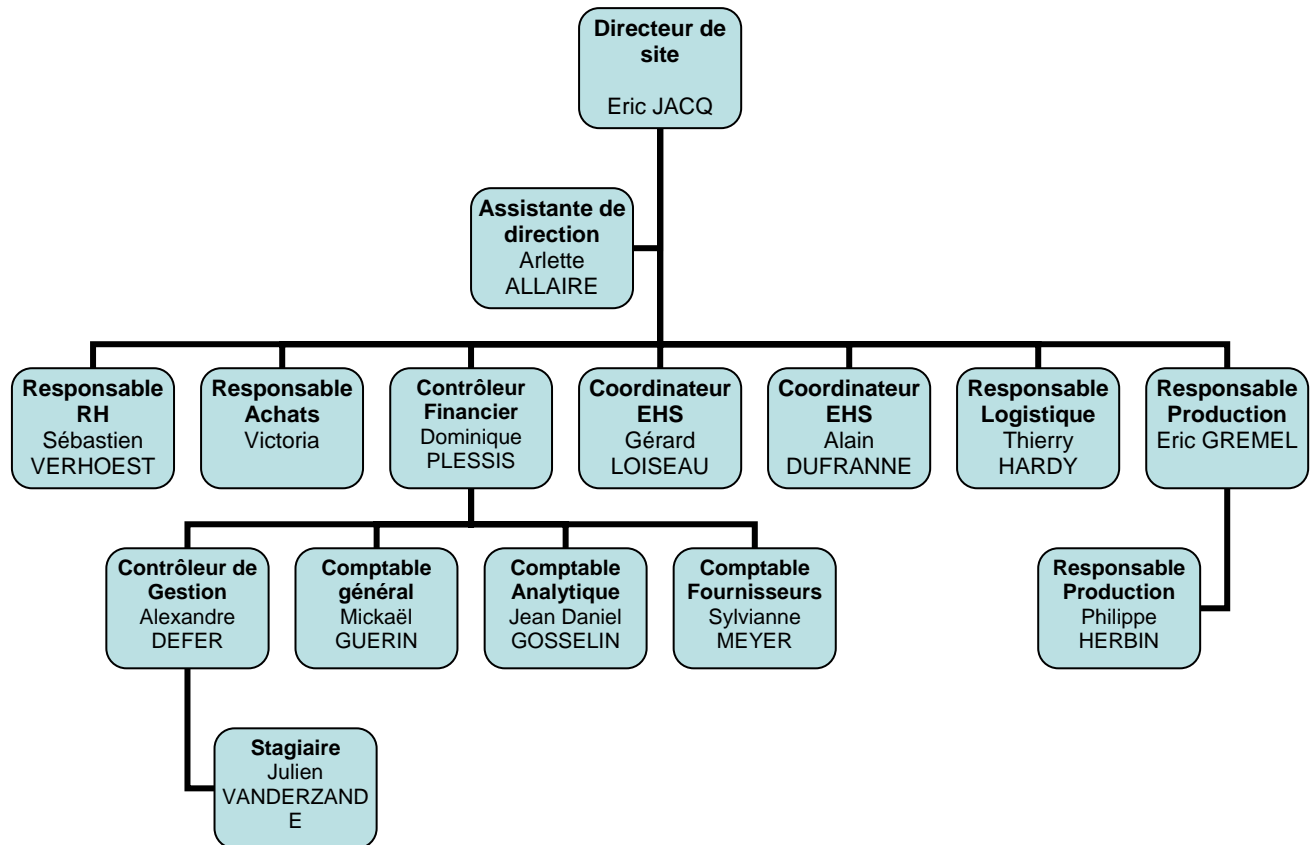
Cependant, le rachat récent de Textron Fastening Systems par Platinum Equity va modifier la donne.

→ [Annexe 3 : communiqué de Platinum Equity sur l'acquisition de TFS \(page 32\)](#)

A noter que l'investissement représente 3,75% du chiffre d'affaires en 2005

L'organisation de l'entreprise est schématisée par l'organigramme qui suit. Il reprend les principaux organes mais ne laisse pas apparaître 2 services importants :

- L'Administration des Ventes
- Les bureaux de méthodes



Le bureau dans lequel j'ai travaillé durant 4 mois était donc composé de 5 personnes :

- Dominique PLESSIS, le contrôleur financier du site de Fourmies et du site de Vieux Condé (Valmex). Il est en étroite relation avec le Directeur du site mais également avec la Direction Financière de Textron Fastening Systems – Europe du Sud
- Alexandre DEFER, contrôleur de gestion du site, participe à l'élaboration des demandes d'investissement, de tableaux de suivi de production, d'études nécessaires. Il est également impliqué dans les budgets, les prévisions, les re-prévisions ou encore les inventaires.
- Mickaël GUERIN, le comptable général, enregistre les écritures comptables dans le logiciel Anaël, il participe également activement au reporting et à la clôture mensuelle des comptes.
- Jean Daniel GOSSELIN, comptable analytique, établit quotidiennement des tableaux de bord nécessaires au suivi de la production. Ces tableaux fournissent de véritables indicateurs pour le niveau d'atteinte des objectifs.
- Et Sylvianne MEYER, comptable fournisseurs, s'assure de la bonne réception des factures ainsi que de leur règlement. Elle vérifie régulièrement l'état des marchandises reçues non facturées.

C'est dans cet environnement que s'est déroulé mon stage, et durant lequel j'ai réalisé plusieurs missions.

La deuxième partie qui suit est donc consacrée essentiellement aux attentes de l'entreprise, aux missions réalisées et aux résultats obtenus.

II. LE DEROULEMENT DU STAGE

Plusieurs missions m'ont été proposées durant les 4 mois de mon stage, la plus importante mais aussi la plus enrichissante fût certainement la mise en place des exigences qu'impose la loi Sarbanes Oxley en matière de contrôle interne.

A. Le contrôle interne

Le contrôle interne est un système d'organisation. Le champ d'application de celui-ci était autrefois limité au système d'organisation comptable, et avait pour objectif d'éviter les fraudes et les erreurs involontaires. Il est aujourd'hui étendu à l'ensemble des systèmes de l'entreprise, et tend de plus en plus à se fondre dans le système qualité de l'organisation. Dans cette perspective, l'objectif du contrôle interne comprend toujours celui de disposer d'un système d'organisation comptable qui évite les erreurs involontaires et les fraudes, mais il est en outre étendu à l'amélioration des performances.

→ [Annexe 4 : Définition de la CNCC et de l'IFAC \(page 33\)](#)

Le contrôle interne a donc pour but :

- De sauvegarder du patrimoine, par la mise en oeuvre de procédures qui évitent les erreurs et les fraudes.
- D'améliorer les performances de l'entreprise, par la mise en oeuvre de procédures efficaces.

Les définitions d'une stratégie, d'une politique de vente ou d'une technique de production ne relèvent pas du contrôle interne. Celui-ci ne permet pas de répondre aux questions « Que choisir ? Où aller ? ... », mais il insère les processus de décision et d'action au sein de procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment et dans quel but.

→ [Annexe 5 : Le scandale Enron \(page 33\)](#)

1. Situation de l'entreprise : problématique

En ce qui concerne le service financier du site de Fourmies, un besoin d'améliorer le contrôle interne s'est fait ressentir, notamment avec l'obligation d'être conforme à la loi financière américaine : Sarbanes Oxley.

Cette loi impose la mise en place de procédures visant à justifier l'existence d'un contrôle sur les différents cycles financiers, la transparence des comptes, et la responsabilité des protagonistes.

Conscient des lacunes du site dans ce domaine, le Responsable Financier va devoir modifier, améliorer, créer de nouvelles procédures, le but étant d'être respectueux des règles imposées par la loi Sarbanes Oxley.

La problématique que nous devons résoudre était de savoir comment améliorer le contrôle interne du site.

Pour répondre à ce problème, les principales missions ont été de réviser et d'améliorer la documentation relative à la loi Sarbanes Oxley, revoir les procédures internes et les actualiser afin d'être conforme aux normes de la loi américaine.

2. Mission

a) Présentation des cycles financiers

La mise en conformité de la section 404 de la loi Sarbanes Oxley passe par la révision de domaines très spécifiques pour le Groupe Textron. Ils sont de l'ordre de six et sont énumérés ci-dessous :

- Le cycle Investissement
- Le cycle Stock
- Le cycle Paie
- Le cycle Client
- Le cycle Fournisseur
- Le cycle Clôture mensuelle

→ [Annexe 6 : Détail des cycles financiers \(page 34\)](#)

Pour chaque cycle, une procédure a été mise en place, le but étant alors d'apporter les preuves que chaque cycle est conforme à la loi. Nous allons à présent présenter les différents cycles, leur structure commune, la façon dont ils ont été traités, les apports qui leurs ont été bénéfiques.

b) Objectifs

L'objectif de la révision pour l'année 2006, est de rassembler le plus d'informations concrètes, d'apporter les documents qui montrent l'interactivité entre les différents secteurs de l'entreprise, mettre en place une procédure permettant à une autre personne de réaliser la révision de la documentation dans un laps de temps réduit avec un maximum d'efficacité.

c) Prise de connaissance des normes de contrôle

La première démarche est de reprendre les informations contenues dans le cycle, de les vérifier, de les modifier si besoin est. Ce premier constat se fait avec le contrôleur de gestion qui supervise et apporte son aide sur l'évolution de l'organisation, depuis la dernière révision de la documentation Sarbanes Oxley. Par exemple, si une personne n'intervient plus sur le cycle alors qu'elle y figure dans la procédure, il faut modifier les noms dans la feuille maîtresse, en introduisant le nom du nouvel intervenant.

Dans un second temps, la prise de connaissance de la norme de contrôle de chaque cycle permet de savoir exactement ce que va vérifier l'auditeur, quels documents il attend pour valider les points de chaque cycle.

d) Constat de la documentation de l'année précédente

La mise en application de la loi de l'année dernière n'était pas des plus exactes; il apparaît évident que l'on peut apporter de nouveaux documents qui accentuent l'esprit de fiabilité et de transparence des informations.

Le constat est que la documentation de l'année dernière reste succincte et ne paraît pas retranscrire la réalité de l'entreprise. L'objectif va être de rencontrer les intervenants pour connaître leurs méthodes de travail mais aussi leur présenter les normes Sarbanes Oxley afin d'adapter les exigences des normes avec les pratiques actuelles.

e) Les outils facilitant le contrôle

i La feuille maîtresse de la procédure (Lead Sheet)

Cette feuille de présentation indique le nom de la procédure, les logiciels utilisés, l'auteur de la procédure, le maître du processus, une brève description de la procédure et un inventaire des composants de celle-ci.

→ [Annexe 7 : Feuille maîtresse \(page 36\)](#)

ii Diagramme pour la procédure (Flowchart)

Textron a choisi les diagrammes comme l'outil permettant de documenter le flux des transactions et les points de contrôle interne associés pour chacune des procédures financières normalisées. Les diagrammes doivent représenter la manière dont les transactions sont traitées et les points de contrôle actuellement en place.

→ [Annexe 8 : Diagramme \(page 37\)](#)

iii La séparation des tâches

Cette analyse identifie dans chacune des procédures les tâches éventuellement en conflit, ainsi que les instances où personne n'effectue une tâche spécifique, et fournit une documentation de l'analyse.

→ [Annexe 9 : Séparation des tâches \(page 38\)](#)

iv Grille d'identification des facteurs de risques

Afin de documenter correctement une procédure importante et d'assurer l'efficacité de sa conception, une évaluation des risques inhérents à cette procédure est exécutée. Cette évaluation ne se contente pas de documenter les risques de la procédure et ses contrôles palliatifs, mais identifie également les faiblesses et les manquements dans la structure de contrôle nécessitant des mesures correctives éventuelles. Cette évaluation fournit non seulement l'assurance que toutes les déclarations de contrôle sont couvertes correctement, mais permet également d'identifier les contrôles qui se chevauchent ou sont dupliqués, qui peuvent ainsi être éliminés afin d'améliorer l'efficacité des procédures.

Cette grille fournit la documentation montrant qu'une réflexion analytique suffisante a permis d'assurer que les zones de risque et les contrôles de limitation ont été pris en compte.

→ [Annexe 10 : Grille d'identification des facteurs de risques \(page 39\)](#)

v Examen et approbation de la direction

A travers cet examen, la direction va constater si les normes relatives aux séparations des tâches, la révision de la documentation et la marche à suivre, sont respectées.

La direction doit passer en revue l'ensemble de la documentation pour approuver ou désapprouver ce qui a été mise en place, les personnes qu'elle juge concernée ou non par la loi Sarbanes Oxley.

Elle doit enfin signer les documents qui prouveront son accord face à ce qui a été fait, en cas de dérives.

vi Surveillance de la procédure

L'objectif consiste à définir les directives, la documentation et les responsabilités pour la surveillance des procédures conformément à la politique de contrôle interne de Textron.

La surveillance des procédures est constituée des règles suivantes :

- Les personnes identifiées pour effectuer la surveillance pour une procédure donnée, doivent être distinctes de celles impliquées dans la

procédure afin d'assurer un niveau approprié d'objectivité et d'indépendance.

- Un examen complet de la documentation de la procédure doit être effectué par les personnes qui réaliseront la surveillance des procédures.
- Identification des contrôles principaux : la personne concernée va tester les contrôles principalement invoqués, pour pallier aux risques importants identifiés pour la procédure, et d'atteindre les objectifs de contrôle inclus dans les normes de contrôle de Textron.
- La surveillance des procédures est guidée par un programme d'audit. Il va permettre au réviseur de vérifier si les contrôles fonctionnent bien comme la direction le souhaite.
- Il est nécessaire de tenir à jour la documentation des contrôles principaux testés, les transactions testées, un sommaire des exceptions notées et les conclusions tirées de l'exécution des tests. Un sommaire des contrôles principaux testés et de la grille des tests de transaction est fourni.

vii Journal des mesures correctives

Un journal des mesures correctives est un élément essentiel à la documentation Sarbanes Oxley. Celui-ci est rempli pour chaque procédure, et sert de dépôt central pour toutes les conclusions relatives aux faiblesses, problèmes, et manquements du contrôle interne pour ladite procédure.

viii Sommaire de la révision structurée des procédures

L'un des composants vitaux du programme de contrôle de Textron est une révision structurée de chaque procédure identifiée dans le plan de contrôle annuel de chaque secteur. Une révision structurée est une observation physique documentée de la procédure : elle est nécessaire afin d'assurer que la procédure et ses contrôles sont exécutés, en pratique, tels qu'ils ont été conçus et documentés dans les diagrammes.

Elle doit être effectuée pour chaque procédure après la préparation de la feuille maîtresse, des diagrammes, de la grille d'identification des facteurs de risque et de l'analyse de la séparation des tâches. En effectuant la révision structurée, le maître du processus, ou la personne désignée, suivra la circulation physique des formulaires et des documents, ainsi que la circulation des informations provenant des données et fichiers, au travers des procédures automatisées afin de confirmer les éléments suivants :

- Sa compréhension des procédures de traitement;
- L'exactitude des informations obtenues sur les activités de contrôles dans la procédure ;
- Le fait que ces contrôles sont en place et mis en pratique dans les opérations.

Ces objectifs sont accomplis en effectuant les procédures suivantes :

- Examen des composants de la documentation complétée (feuille maîtresse, diagrammes/explications supplémentaires, grille d'identification des facteurs de risque, analyse de la séparation des tâches);
- Observation physique de la procédure en cours d'exécution et confirmation de la compréhension par le biais de questions posées aux personnes qui effectuent les diverses tâches de la procédure.

[ix Les explications supplémentaires](#)

Elles sont utilisées pour fournir des informations supplémentaires allant au-delà de celles déjà incluses dans un diagramme pour la personne lisant le diagramme. Elles sont utilisées, par exemple, pour fournir des informations supplémentaires sur le déroulement des opérations, le traitement des exceptions, le traitement des transactions inhabituelles, le développement, la création des estimations et décisions discrétionnaires. La documentation de toutes les procédures contiendra des explications supplémentaires.

[f\) La révision de la documentation des cycles](#)

Etant donné la quantité d'informations à traiter, ma première approche a été de travailler sur les documents clés des procédures, à savoir :

- Les diagrammes
- Les feuilles maîtresse
- Les séparations des tâches
- Les grilles d'identification de facteurs de risque
- Et d'établir la liste des contrôles à effectuer.

Tous ces documents sont fortement liés, notamment les diagrammes et les grilles d'identification de facteurs de risque dans lesquels on retrouve les mêmes abréviations pour les contrôles primaires et les autres contrôles.

Pour ce faire, il a fallu étudier la documentation en place (comme cité précédemment), puis la peaufiner ou la refaire si le cas le nécessitait, notamment en interrogeant les principaux interlocuteurs du cycle concerné.

Ainsi, j'ai réalisé un « audit interne » et questionné quelques salariés sur leurs méthodes de travail et les besoins qu'ils pouvaient ressentir, mais je leur ai également expliqué le but de ma démarche et signifié que certains changements pouvaient intervenir rapidement.

Lors de cet audit, je me suis donc entretenu avec le personnel d'encadrement mais également avec les salariés ouvriers. Lors de ces entretiens, il était parfois délicat, du haut de mes quelques semaines d'expérience au sein de l'entreprise, de

pouvoir juger le travail effectué par des personnes en place depuis plusieurs années. Dans ces situations, l'aide du personnel du bureau dans lequel je travaillais était précieuse.

Voici une liste non exhaustive des personnes rencontrées et des sujets traités avec elles :

- *La responsable de la paye et responsable des ressources humaines* : traitement des données enregistrées par les badges, embauches, contrat travail.
- *La responsable des achats et les acheteurs* : traitement des commandes ouvertes et fermées, stock de consignation, cadencement d'approvisionnement.
- *Le personnel de la maintenance* : réception des commandes, archivage de documents justificatifs (factures, bons de livraison,...)
- *Le personnel du magasin* : réception de commandes
- *Et l'ensemble du bureau comptabilité* (au sein duquel j'évoluais) : demandes d'investissement, renseignements comptables sur les enregistrements, facturation.

3. La situation de l'entreprise après cette mission

Après avoir mis à jour la documentation de 5 des 6 cycles (faute de temps) et avoir pu réalisé le monitoring d'un cycle, il apparaît que le travail restant à faire se limite aux contrôles à proprement dit : le monitoring.

Pour avoir fait le monitoring du cycle fournisseurs, le fait de « simplement » faire les contrôles ne se révèle pas si aisé que cela. Il faut en effet savoir quel document est recherché, où le trouver et auprès de qui. Il se peut alors qu'émergent des problèmes non répertoriés auparavant. C'était le cas pour ma part lors du monitoring.

En effet, pour suivre le cycle, un contrôle était destiné à prendre des factures au hasard et remonter jusqu'à la demande d'achat, il fallait donc retrouver les demandes d'achat signées des responsables, les commandes approuvées, les bons de livraisons et les enregistrements comptables. Les demandes d'achat, les commandes et les factures étaient parfaitement archivées dans les bureaux de l'administration. Cependant, les bons de livraison n'étaient pas archivés en un lieu central, mais dispersés dans différents bureaux et services selon l'originaire de la demande d'achat.

Pour pallier à ce problème, une note interne a été rédigée, elle n'a pas été diffusée durant mon stage mais le sera fort probablement car cette dispersion nuit à la recherche d'informations. Il se pourrait même, à terme, suite à cette modification, et en conformité avec les normes en vigueur, que les livraisons se fassent en un point central et non en plusieurs lieux comme jusqu'à présent.

Aujourd'hui donc, le contrôleur de gestion va devoir réaliser ces contrôles et pallier aux lacunes apparentes qui en ressortiront.

B. Etude sur la gestion de la production

La première mission de mon stage fût la réalisation d'une étude complète sur la production de chaque machine pièce par pièce. La tâche s'est révélée difficile si l'on prend en compte la centaine de machines mais aussi et surtout le nombre de références (plus de 800).

Cette étude était destinée à identifier les machines pouvant atteindre, sous peu, leur seuil de productivité, et celles, au contraire, qui allaient connaître une forte baisse de leur production et donc de leur rentabilité. De plus, la nouvelle donnée exposée en première partie de ce rapport sur la stratégie, va modifier considérablement les productions de chacune des machines.

Mon approche pour cette étude s'est donc déroulée en plusieurs étapes.

1. La prise de connaissance des Query

Pour avoir les données nécessaires à l'étude, il a fallu extraire les données du système d'exploitation (ERP) utilisé sur le site : MAC PAC. Ce système est très facile d'utilisation mais renferme tellement d'informations qu'extraire les données utiles à l'étude s'est révélé difficile.

Les extractions, ou query, se présentent sous forme de tableaux Excel, cependant, leur forme brute est inexploitable (titre de colonne incompréhensible, trop de données inutiles,...). Il m'a donc fallu un temps d'adaptation pour chacun de ses fichiers mais les rendre exploitables et lisibles était indispensable pour tirer les informations essentielles à l'étude.

2. Croisement des données

Une fois les données remises en forme, elles étaient exploitables. Il a alors été nécessaire de croiser les données pour en tirer un maximum d'informations. Excel, l'outil utilisé, était parfaitement adapté pour cette étude. Il permet, grâce à ses fonctions de recherche, de faire coïncider les données d'une feuille avec celle d'une autre, sans avoir recours au classique « copier coller » trop dangereux pour être fiable.

Cette étude m'a fait découvrir plus en profondeur les fonctionnalités d'Excel, et d'avoir appris bon nombre de formules qui peuvent s'avérer nécessaires pour ma carrière future :

- Les filtres élaborés
- Les formules de calcul et de recherches :

- La fonction RECHERCHEV d'Excel permet de faire exécuter au tableur une recherche dans un tableau de valeurs et de renvoyer la valeur trouvée dans une cellule déterminée à l'avance.
=RECHERCHEV(cellule_lue ; tableau ; numéro_de_colonne)
- La fonction SOMME.SI permet d'additionner plusieurs cellules en fonction d'un critère déterminé.
=SOMME.SI(plage ; critère ;somme_plage)
- ...

3. Analyse de résultats

Vu que l'étude devait détailler les productions par machines, il a ensuite fallu tirer des résultats (de plusieurs milliers de lignes) les données pour chacune des machines. Un tableau pour chacune d'entre elles a été réalisé pour les 4 trimestres de 2005 et le premier de 2006.

Aussi, une étude préliminaire a permis de déterminer quels étaient les diamètres les plus produits sur le site sur les deux dernières années.

Ainsi on peut déterminer quelles machines va perdre en productivité et quelles machines arrivent à saturation. Pour visualiser ces résultats, des graphiques ont été réalisés.

4. Présentation des résultats

La lourdeur du fichier Excel ne permettant pas une navigation rapide et une lecture facile des informations, j'ai préféré réaliser un fichier PowerPoint qui se divise en trois parties :

- Une partie sur l'évolution de la production des classes (types de vis)
- La seconde sur les diamètres produits
- Et la dernière, la plus imposante, sur la production des machines, avec les vis les plus produites par machines. Ceci permettant de projeter la production à venir de la machine en fonction des carnets de commandes.

→ [Annexe 11.1, 11.2, 11.3 : graphiques des trois parties citées ci-dessus \(page 40\)](#)

C. Missions ponctuelles

1. Etude Peugeot – Renault

Il s'agit ici d'une étude permettant de connaître l'évolution des ventes de pièces des deux principaux clients que sont Peugeot et Renault.

Cette étude pourra s'avérer très utile lors des futures décisions stratégiques de l'entreprise concernant sa gamme produite et à produire.

Elle a été réalisée grâce aux mêmes méthodes que celles qui m'ont permis de réaliser l'étude sur la gestion de la production.

Les résultats de cette étude sont dans des fichiers Excel, également très volumineux, mais le tableau en annexe résume les parts de chiffre d'affaires qu'engendrent ces deux clients.

→ [Annexe 12 : Tableau comparatif des ventes Peugeot et Renault \(page 43\)](#)

2. Etude sur les modes de paiement

Cette étude vu nécessaire dans le cadre des exigences du rachat de Textron Fastening Systems par Platinum Equity.

Elle permet de connaître le mode de paiement des clients, mais également comment les fournisseurs souhaitent être réglés.

→ [Annexe 13 : Tableau sur les modes de paiement \(page 44\)](#)

3. Mise à jour des tableaux de bord

Ce travail a été effectué en étroite collaboration avec Alexandre DEFER, le contrôleur de gestion du site.

Ces mises à jour sont généralement réalisées par le comptable analytique en place, mais la période des congés d'été a obligé les personnes en place a réalisé le travail d'autres.

Ces tableaux sont les véritables indicateurs sur l'évolution de la production quotidienne, mais également des niveaux des stocks, des ventes,...

Ce travail a nécessité une recherche d'informations dans le système d'exploitation de l'entreprise, mais également une recherche d'informations auprès des collaborateurs internes.

→ [Annexe 14.1, 14.2, 14.3 : Tableaux de bord \(page 45\)](#)

4. La re-prévision

Comme décrit dans la première partie, cette re-prévision est faire toutes les semaines. Elle permet de connaître la situation de l'entreprise par rapport à ses objectifs initiaux, que ce soit pour les ventes, les consommations, ou pour les budgets alloués aux différents responsables.

Ces chiffres restant confidentiels, leur publication dans ce rapport dans les annexes n'est pas possible.

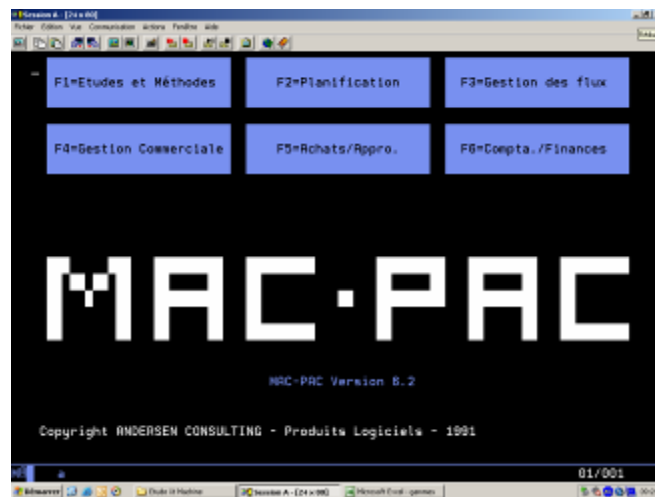
III. Les suggestions pour l'entreprise

A. Remplacement de l'ERP

Lors de mes différentes recherches dans le système d'exploitation, j'ai rencontré plusieurs difficultés, et ai remarqué que les derniers arrivant dans l'entreprise avaient eux aussi une adaptation délicate avec ce système.

Il semble en effet aujourd'hui trop vieillissant et obsolète, pour en avoir discuter avec des responsables financiers d'autres entités de production du même milieu.

D'autres outils proposent plus de fonctionnalités mais aussi et surtout une facilité d'utilisation améliorée. Cependant, les coûts d'acquisition, voire de formation, peuvent être des freins non négligeables dans cette démarche.



Page d'accueil de l'ERP

B. Personne supplémentaire pour le contrôle interne

Le contrôle interne reste une tâche lourde mais qu'il ne faut pas pour autant négliger. Pour une transparence plus parfaite, je pense qu'il serait judicieux de réaliser les contrôles sur chacun des cycles tout au long de l'année et non une fois par an. Cette pratique permettrait de prévenir des dysfonctionnements et empêcherait ceux-ci de se produire trop fréquemment.

Une personne supplémentaire, travaillant à mi-temps, pourrait suivre l'évolution de chacun des cycles en permanence, et adapter ceux à chaque nouvelle exigence ou à chaque nouvelle modification des normes de contrôle imposées par la direction générale.

IV. Conclusion – Bilan personnel

Ce stage aura été pour moi des plus bénéfique, en effet, il m'aura permis d'acquérir des nombreuses expériences, mais également de me conforter dans mes choix de projet professionnel.

Les missions réalisées étaient des plus intéressantes, cependant je souhaite aujourd'hui acquérir de nouvelles expériences et remplir des fonctions de contrôleur de gestion et non de contrôleur interne comme cela a été le cas pour la moitié de mon stage. J'ai toutefois conscience que ce stage et ma mission de contrôle interne me sont pleinement bénéfique pour l'approche que je vais avoir dans les futures structures que j'intégrerais. De plus, la maîtrise d'Excel et de l'anglais spécifique à la gestion sont autant d'atouts pour occuper des postes à responsabilités dans des milieux financiers, ce à quoi j'aspire à court terme.

Aussi, les missions proposées m'ayant obligé à prendre contact avec bon nombre d'intervenants et à aller chercher l'information où elle se trouve, m'a permis de prendre confiance en moi après chaque entretien.

Enfin, d'un point de vue scolaire, je pense que ce stage a pleinement répondu aux attentes que peut avoir une Ecole de Commerce pour ses élèves.

V. Annexes

Cf. pages suivantes

→ Annexe 1 : Le marché automobile européen.

MARCHE AUTOMOBILE EUROPEEN

Les immatriculations automobiles européennes

(UE à 23 + Norvège et Suisse)

1. Groupe VW
2. Groupe PSA
3. Groupe Ford
4. Groupe GM Europe
5. Renault
6. Groupe Fiat
7. DaimierChrysler
8. Toyota
9. Groupe BMW
10. Hyundai
11. Nissan
- TOTAL (*)**

(*) Y compris autres

FEVRIER			2 mois		
2006 Unités	Variation en %	Pénétration en %	2006 Unités	Variation en %	Pénétration en %
206,38	9,1	19,1	454,53	2,5	19,4
136,034	1,3	15,1	336,38	-0,7	14,4
105,006	-4,0	0,0	244,247	-1,9	10,4
109,232	-0,6	10,1	232,013	-1,1	9,9
101,23	-5,7	9,4	211,812	-12,0	9,1
95,013	11,5	8,8	200,42	14,8	8,6
56,143	1,9	5,2	129,067	0,7	5,5
59,32	5,5	5,5	127,635	-2,4	5,5
50,479	1,5	4,7	108,098	4,2	4,6
22,371	-4,4	2,1	47,378	0,7	2,1
20,494	-15,6	1,9	45,467	-12,3	1,9
1,079,101	2,1	100	2,340,384	2,5	100

Source : Acea

→ [Annexe 2.1 : compte de résultat prévisionnel](#)

Compte de résultat prévisionnel

Rubriques	2006 Prévisions		2005 Réel	
	Euro	%	Euro	%
Production				
- Ventes	42 706 000	100,00%	40 928 658	99,35%
- Autres produits	0		269 629	0,65%
	42 706 000	100,00%	41 198 287	100,00%
Consommations	16 014 000	37,50%	17 431 616	42,31%
Marge / Consommation	26 692 000	62,50%	23 766 671	57,69%
Charges externes	11 466 000	26,85%	10 385 451	25,21%
Valeur ajoutée	15 226 000	35,65%	13 381 220	32,48%
Impôts et personnel	11 293 000	26,44%	10 649 928	25,85%
Excédent Brut d'exploitation	3 933 000	9,21%	2 731 292	6,63%
Charges calculées	2 090 000	4,89%	1 883 815	4,57%
Résultat d'exploitation	1 843 000	4,32%	847 477	2,06%
Résultat financier	-127 000	-0,30%	-196 292	-0,48%
Résultat courant	1 716 000	4,02%	651 185	1,58%
Résultat Net	1 387 000	3,25%	256 406	0,62%

→ [Annexe 2.2 : Plan de financement prévisionnel](#)

Plan de financement prévisionnel

Fonds de roulement	2006 Prévision	2005 Réel
Ressources		
- Marge brute d'autofinancement	2 986 000	2 120 807
- Cession d'actif		
- Augmentation des capitaux propres		
- Augmentation des dettes financières		40 250
- subvention reçue		
Total ressources	2 986 000	2 161 057
Emploi		
- Dividende mis en paiement	256 406	0
- Acquisition d'actif corp ou incorp.	1 313 000	1 326 698
- Acquisition immobilisation financière		
- Réduction des capitaux propres		
- Remboursement de dettes financières		
Total Emploi	1 569 406	1 326 698
Variation du Fond de roulement	1 416 594	834 359
Besoin en fond de roulement		
Variation actif circulant		
- Stocks	-186 000	179 191
- Avances et acomptes versés		
- Clients et autres créances	-4 957 572	1 089 551
- Divers		
Total	-5 143 572	1 268 742
Variation passif circulant		
- Fournisseurs et autres dettes	-787 915	-2 603 560
- Divers		
Total	-787 915	-2 603 560
Variation du besoin en fond de roulement	-4 355 657	3 872 302
Variation de trésorerie	5 772 251	-3 037 943

[→ Annexe 3 : Communiqué de presse Platinum Equity](#)

PLATINUM EQUITY COMPLETES ACQUISITION OF TEXTRON FASTENING SYSTEMS

Aug 11, 2006

LOS ANGELES (August 11, 2006) – Platinum Equity announced today that it has completed the acquisition of Textron Fastening Systems, a premier global provider of fastening technologies and services to customers in a broad range of industries. The seller was Textron Inc. (NYSE: TXT), which divested the \$1.8 billion revenue unit as part of a strategic divestiture of non-core manufacturing businesses.

“We appreciate Textron’s belief in us as the right acquirer for this business, and we are confident that it will be a great platform for future growth,” said Tom Gores, chairman and chief executive officer of Platinum Equity.

The new business will be renamed, and details about the new name and brand image will be announced later this year as the transition process unfolds.

Headquartered in Troy, Mich., Textron Fastening Systems is a premier global provider of full-service fastening systems to customers in the aerospace, automotive, construction, electronics, industrial equipment and non-automotive transportation industries.

It offers a wide range of value-based fastening solutions, engineered fastening systems, state-of-the-art assembly technology, and inventory management and application engineering services. The company has more than 9,000 employees serving customers in more than 150 countries worldwide. Revenue in 2005 was approximately \$1.8 billion.

“Textron Fastening Systems has really differentiated itself as a leader in the global fastener market with technology and other solutions that are revolutionizing the industry,” said Matt Young, senior vice president for mergers and acquisitions at Platinum Equity. “We are very pleased to add this business to our portfolio of operating companies.”

About Platinum Equity

Platinum Equity (www.platinumequity.com) is a global M&A&O® firm specializing in the merger, acquisition and operation of companies that provide services and solutions to customers in a broad range of business markets, including information technology, telecommunications, logistics, manufacturing, and entertainment distribution. Since its founding in 1995 by Tom Gores, Platinum Equity has acquired more than 60 businesses with more than \$13 billion in aggregate annual revenue.

[→ Annexe 4 : Définition de la CNCC et de l'IFAC](#)

Définition de la CNCC :

En 1987 la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) propose une définition qui limite le champ d'activité du contrôle interne à la comptabilité, et qui limite son rôle à des mesures de vérification : « Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent » (commentaire § 102 01 de la norme de travail relative à l'appréciation du contrôle interne).

Définition de l'IFAC :

En 1994 l'International Federation of Accountants (IFAC) propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à la gestion des activités, tout en précisant qu'il comprend les enregistrements comptables : « le système de contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en oeuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des fraudes et des erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables, et l'établissement en temps voulu d'informations financières fiables » (commentaire no 400-8).

[→ Annexe 5 : Le scandale Enron](#)

Suite à ses différents scandales une loi va être mise en place, et constituera la plus grande réforme depuis la crise des années 30.

Votée par le Congrès en juillet 2002 et ratifiée par le Président Bush le 30 du même mois, la loi Sarbanes Oxley implique que les Présidents des entreprises cotées aux Etats-Unis certifient leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC) l'organisme de régulation des marchés financiers US.

→ Annexe 6 : Détails des 6 cycles financiers

- Le cycle Client

La procédure pour les revenus/comptes clients inclut : tarification des commandes, approbation de crédit, expédition, facturation, recouvrement, imputation des paiements, rendus et rabais, remises au client, examen des programmes/taux, acompte/réalisation (sites sous contrat avec le gouvernement), détermination des comptes non recouvrables, constatation des produits, procédures de coupure des exercices et rapprochement des soldes.

- Le cycle Paie

La procédure de paie comprend : la maintenance du fichier principal de la paie, l'autorisation d'embauche, l'autorisation de licenciement, la paie, le salaire et autres modifications concernant l'emploi, le pointage de présence, le calcul du salaire brut et distribution des comptes, le cumul des vacances/impôts etc., le calcul du salaire net, le paiement, le rapprochement des comptes bancaires (y compris les comptes à solde nul), et le rapprochement des soldes.

- Le cycle Stocks

La procédure de stocks comprend : l'entreposage, le transferts de/vers l'entrepôt et entre processus de fabrication, les en-cours, les produits finis, le coût de revient des produits vendus, l'inventaire physique et procédures de comptage de cycles, l'évaluation des stocks et établissement des réserves DEPS, l'examen de la valeur minimale, les réserves excédentaires, périmées ou à circulation lente, les réclamations à titre de la garantie, l'outillage appartenant au client, répartition des coûts (sites sous contrat avec le gouvernement), les procédures de coupure des exercices et rapprochement des soldes.

- Le cycle Fournisseurs

La procédure comptes fournisseurs/débours comprend : l'approbations des achats, la réception, le traitement des factures, le paiement des factures, le contrôle ou préparation TEF, rendus aux fournisseurs, le rabais des fournisseurs, reçus non facturés, le rapprochement des comptes bancaires (y compris comptes au solde nul), et rapprochement des soldes.

- Le cycle Investissement

La procédure pour les dépenses d'investissement/Immobilisations inclut : l'affectations de capital, l'immobilisations en cours et transfert, l'établissement de la durée de vie des immobilisations, les méthodes d'amortissement, les transferts, les dispositions, la mise hors service et équipement non utilisé, l'examen des pertes de valeur, l'outillage n'appartenant pas au client, les biens du gouvernement et rapprochement des soldes.

- Le cycle Clôture mensuelle des comptes

La procédure de clôture de fin de mois comprend : la clôture des modules système, le mappage des livres comptables vers HFM, les rapprochements de comptes, la consolidation des écritures de journal, l'analyse des frais courus (réserves, contrepartie, etc.), la révision des moins-values (survaleur, les autres avoirs incorporels, l'investissements, les autres actifs à long terme), le rapprochement des attributions pour conseil d'entreprise (restructuration, rémunération des employés,

responsabilité de produits, etc.), les confirmations et rapprochement interentreprises, le rapprochement des investissements et des valeurs nettes au niveau de la division, la conversion des devises, l'élimination des bénéfices sur stocks, la vérification des restructurations extraordinaires, les écritures de correction PCGR US, le rapprochement des livres locaux et des résultats PCGR US, l'examen des états financiers.

→ Annexe 7 : Feuille maîtresse cycle Fournisseurs

TEXTRON, INC.
DOCUMENTATION DES PROCÉDURES SOA 404
FEUILLE MAÎTRESSE
COMPTES FOURNISSEURS/DÉBOURS

Secteur : TFS

Division : Europe du Sud

Site : Fourmies

Systèmes informatiques utilisés : Anael, Mac Pac, Hyperion

Documenté par : Alexandre Defer, Contrôleur de gestion

Date d'achèvement : 30/06/2006

Examen et approbation par la direction effectués par :
Eric Jacq, Directeur

Date d'achèvement : 30/06/2006

Contrôle effectué par : Alexandre Defer, Contrôleur de gestion

Date d'achèvement : 30/06/2006

Maître de procédure : Sylvianne Meyer, Comptable fournisseur

Date d'achèvement : 30/06/2006

Les composants requis présentés dans le tableau ci-dessous incluent tous les composants identifiés dans la section Étendue des normes de contrôle Textron pour les comptes fournisseurs/débours ainsi que tous les composants spécifiques à un site particulier. Toute croix dans la cellule « Inclus dans aucune procédure » exige une explication.

Légende - Type de procédure de contrôle : R – Routine ; NR – Non routine ; D – Discrétionnaire/Estimation

Composants requis *	Type de procédure R/NR/D **	Diagramme associé ou explication supplémentaire	Inclus dans cette procédure	Inclus dans une autre procédure	Inclus dans aucune procédure	Commentaires s'ils ne sont pas inclus dans la documentation jointe, donner une explication
Approbation des achats	R	DA / Commande	X			
Réception	R	Réceptions	X			
Traitement des factures	R / NR	Processus facturation / Factures sans réception	X			
Paiement des factures	R	Décaissements billet à ordre / Chèque système	X			
Préparation de chèque	R	Chèques manuels	X			
Préparation TEF	R	Transferts électroniques / Virements				
Autres types de paiement	R	Notes de frais	X			
Retours aux fournisseurs	R	Réception / Documentation supplémentaire				
Marchandises reçues non facturées	NR	Processus de facturation / Documentation supplémentaire	X			
Rapprochement des comptes bancaires	R	Rapprochement des comptes en fin de mois	X			
Rapprochement des soldes	R	Rapprochement des comptes fin de mois	X			

* Référence Sarbanes 404 : Procédures principales identifiées conformément à la politique de contrôle concernant la description des composants requis de chaque procédure.

** Référence Sarbanes 404 : Procédures principales identifiées conformément à la politique de contrôle relative aux définitions des types de procédure de contrôle.

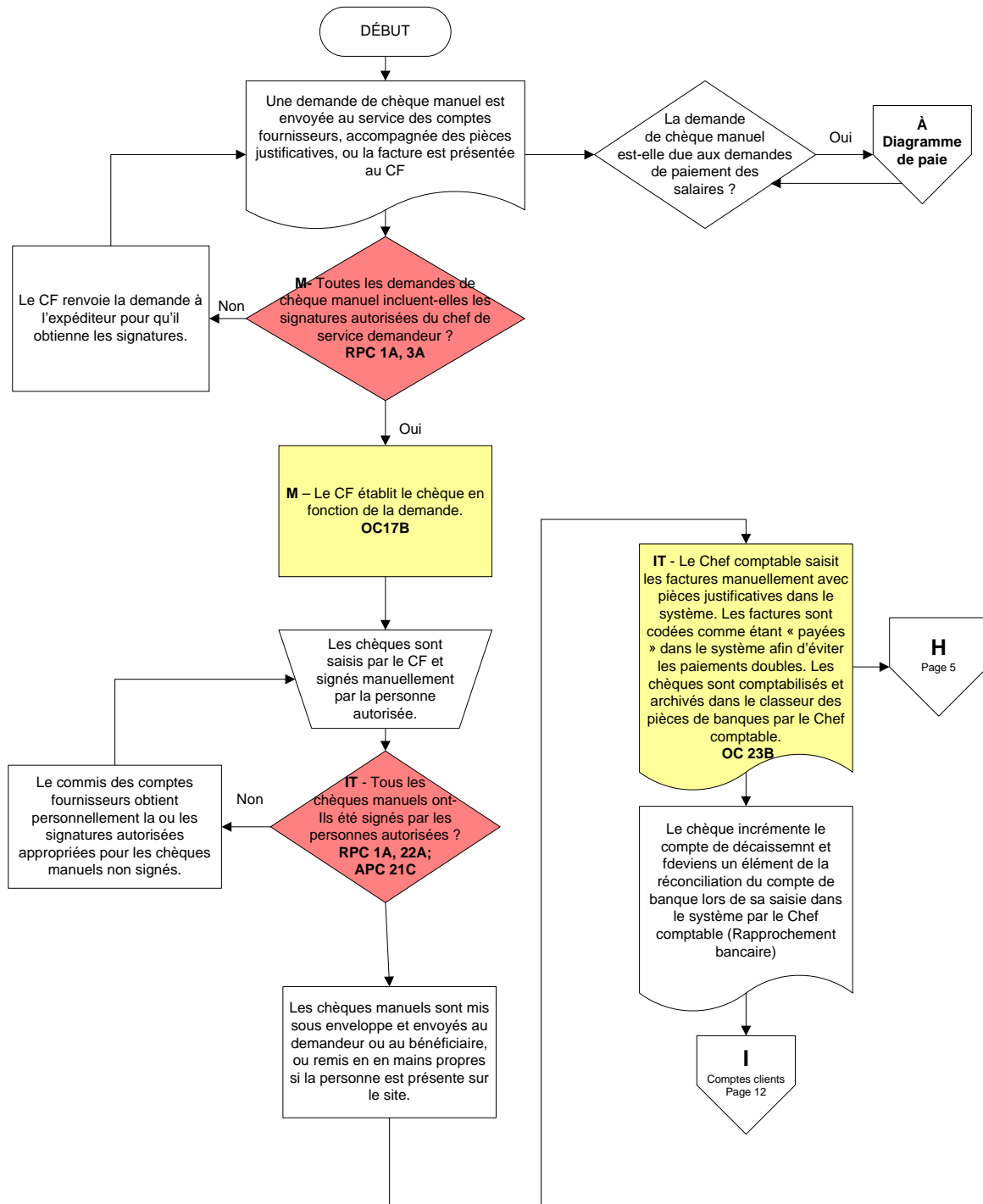
→ Annexe 8 : Diagramme cycle Fournisseurs

TEXTRON
 TEXTRON FASTENING SYSTEMS
 Europe Du Sud
 Site de Fourmies

PAGE 9 SUR 11

COMPTA FOURNISSEURS DECAISSEMENTS

CHEQUES MANUELS



→ Annexe 9 : Séparation des tâches cycle Investissement

Primary Step or Task	Individuals that Perform Process Step	System Application Utilized	System Transaction Code / Session	Individuals with System Access to Perform Process Step
<u>Example Step / Task:</u> Recording Assets	Joe Smith, FA Accountant, Mary Jones, Controller	SAP		Joe Smith, FA Accountant; Mary Jones, Controller, Bill Burns, Project Manager
Note: In the example above, it is not appropriate that Bill Burns has system access to record Assets. A CAL should be entered with the remediation being the removal of this system access from his profile.				
Approves asset acquisitions, transfers, retirements, and disposals	Eric JACQ, Plant Manager			
Records asset acquisitions, transfers, retirements, and disposals	Mikael GUERIN, General Accountant			
Maintains property ledger	Mikael GUERIN, General Accountant			
Conducts physical (cycle) inventory of property, plant, and equipment	Dominique PLESSIS, Financial Controller			
Reconciles and records physical (cycle) inventory of property, plant, and equipment to property ledger	Mikael GUERIN, General Accountant			
Reconciles property ledger accounts to the general ledger	Mikael GUERIN, General Accountant			

→ Annexe 10 : Grille d'identification des facteurs de risques

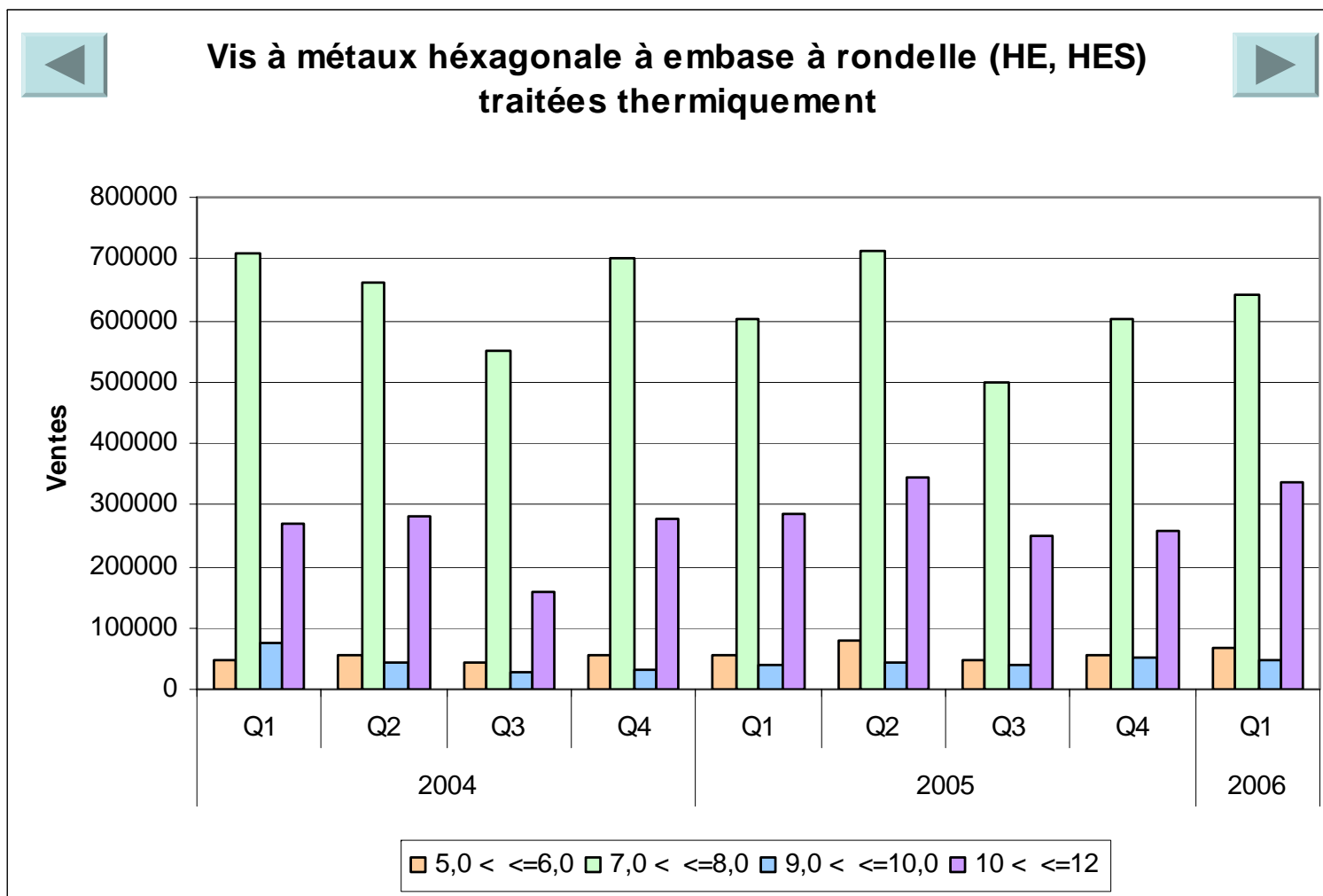
		Prévious #	RFR-1A	RFR-2A	RFR-2B	RFR-2C	
P - CONTRÔLE DE PRÉVENTION	D - CONTRÔLE DE DÉTECTION		RPC 1A	RPC 2A	OC 2B		
			CS AP - 1 Une séparation adéquate des tâches est maintenue entre l'approbation et la maintenance des bons de commande, entre la réception et la comptabilité des achats et entre les fonctions de comptes fournisseurs et de débours.	CS AP - 2 Les bons de commande sont préparés et examinés pour toutes les transactions d'achat.	Les bons de commande exigent l'approbation de la Délégation d'Autorité	Le système affecte le codage des bons de commande par le biais des fichiers maîtres de fournisseurs et d'articles.	Le système rejette l'écriture double d'une facture.
Exemple de « ce qui pourrait mal se passer »		Déclaration					
Qu'est-ce qui garantit que le codage des achats est correct ?		Intégralité	P		P		
Qu'est-ce qui garantit que les factures reflètent correctement les prix, quantités et autres informations sur la valeur ?	Mesure/Évaluation		P				
Qu'est-ce qui garantit que les sommes à verser pour les expéditions directes de biens sont enregistrées en temps utile ?		Intégralité	P				
Qu'est-ce qui garantit que les achats sont enregistrés pour la période correcte ?		Intégralité	P				
Qu'est-ce qui garantit que les achats/sommes à payer sont consignés ?		Intégralité	P				
Qu'est-ce qui garantit que les documents de réception sont générés pour tous les biens reçus ?		Intégralité	P				
Qu'est-ce qui garantit que les notes de débit sont générées uniquement pour des transactions réelles ?		Existence/Occurrence	P				

→ Annexe 11.1 : Graphique sur l'évolution des quantités vendues pour une classe

TEXTRON Fastening Systems

Site de Fourmies

Applied creativity. Breakthrough solutions.™

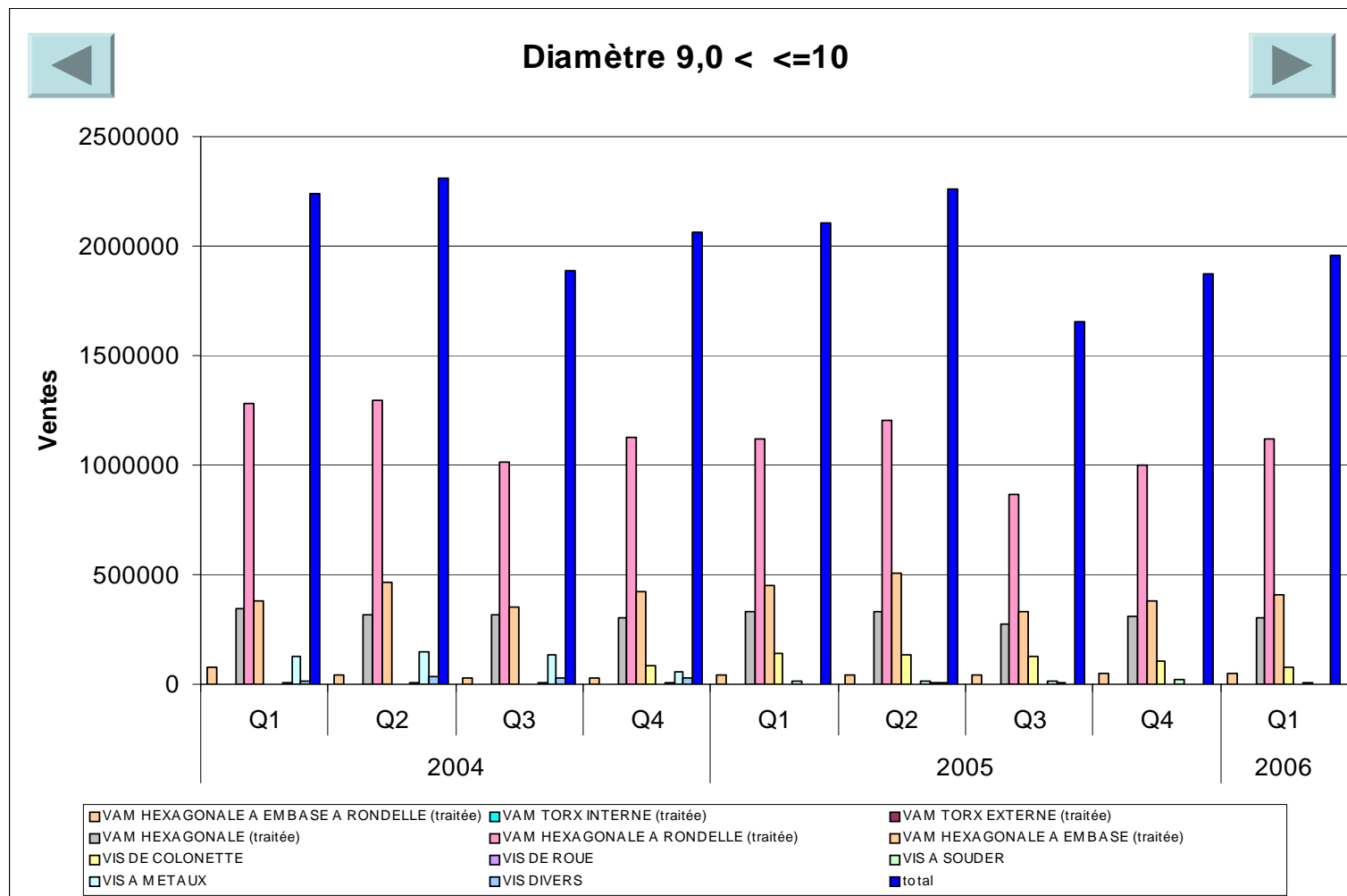


→ Annexe 11.2 : Graphique sur l'évolution des quantités vendues par diamètre

TEXTRON Fastening Systems

Site de Fourmies

Applied creativity. Breakthrough solutions.™

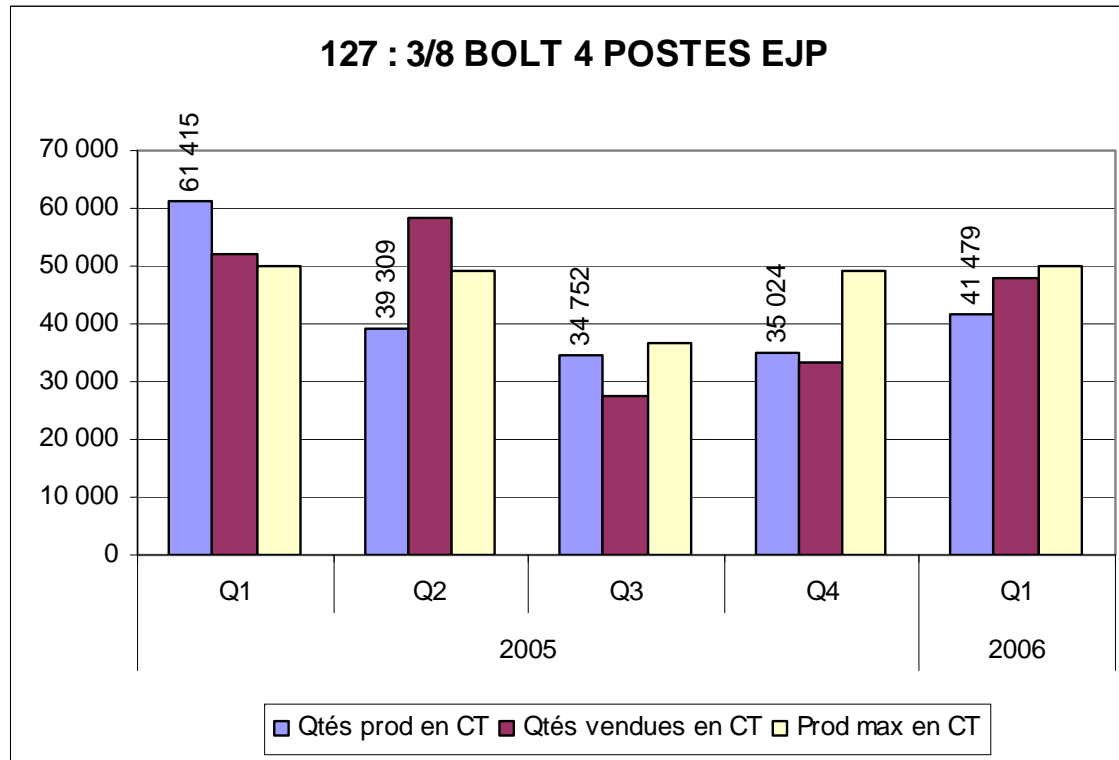


→ Annexe 11.3 : Graphique sur l'évolution des quantités vendues pour une machine de frappe

TEXTRON Fastening Systems

Site de Fourmies

Applied creativity. Breakthrough solutions.™



Pièces produites en centaines (Q1 2006)	
52-2998 ZS	35 647
52-3008 DA	1 631
52-2518 DA	1 082
52-2684 DA	1 495
52-2543 DA	1 126
52-1841 ZS	155
52-2567 BR	237
52-3267 ZS	107

[→ Annexe 12 : Etude Peugeot / Renault](#)

	PSA	%	RSA	%	Autres clients	%	Autres ventes	%	Total CA
Janvier	2 253	55,27%	1 410	34,59%	382	9,36%	32	0,78%	4 076
Février	1 773	55,01%	1 124	34,88%	301	9,34%	25	0,77%	3 222
Mars	1 658	54,47%	1 137	37,36%	212	6,96%	37	1,21%	3 043
Avril	2 138	56,49%	1 296	34,24%	296	7,83%	55	1,44%	3 785

→ Annexe 13 : Etude sur les modes de paiement

Client	Mode règlement		
traite	70	2 334 399,47 €	11,47%
		17 353 385,90	
traite	71	€	85,26%
virements	30	507 630,08 €	2,49%
	60	38 463,29 €	0,19%
chèques	20	10 361,18 €	0,05%
	21	8 120,03 €	0,04%
	90	100 837,71 €	0,50%

20 353 197,66 €

Fournisseur	Mode règlement		
virement	31	-3 504 153,52 €	28,60%
traite	61	-5 961 267,20 €	48,65%
virement	30	-1 828 222,28 €	14,92%
chèque	21	-911 781,32 €	7,44%
chèque	20	-10 865,40 €	0,09%
chèque manuel		-22 807,81 €	0,19%
prélèvement	51	-12 203,27 €	0,10%
	50	-2 801,36 €	0,02%

-12 254 102,16 €

→ Annexe 14.1 : Tableau de bord général (chiffres fictifs)

Textron Fastening Systems
Site : Fourmies

Tableau de Bord
2005
Période : février

Nbre Jour	Ventes cumulées (KE)						Stocks				Carnet		relais			achats			Taxi		Effectif Inscrit								
	jan	fev	mar	avr	mai	Total	PF	EC	Autres	Var. Jour	Total Mois	Nbr de Escales	Total	Kc dt/PSA	dt/EN	Total	tonne dt/PSA	dt/EN	Marchandises tonnes	Pa	Nbre	ME	CEI	CEO	Interim	Total			
M-1							2 008	1 522	155				88	19,0	38,0														
dim. 04-fev							2 024	1 535	155	21																			
lm. 07-fev 1	101	41	9	-	-	171	2 089	1 478	155	1	3 389	3 389	30	14,0	72,0	22	13	7	293	4,9	24,1								
mar 08-fev 2	254	121	13	-	-	380	2 044	1 444	155	(54)	3502	3 424	76	13,0	61,0	26	18	9	25,0	4,2	20,5								
mer 09-fev 3	349	155	30	7	-	541	2 107	1 423	155	22	3509	3 424	83	13,0	64,0	31	19	10	29,2	4,4	21,1								
jeu 10-fev 4	424	204	52	7	1	688	2 134	1 429	155	35	3 475	3 384	88	17,0	62,0	28	14	10	30,1	4,3	21,2								
ven 11-fev 5	534	242	67	9	1	875	2 085	1 431	155	(49)	3 472	3 375	97	17,0	72,0	36	15	15	33,8	4,2	25,5								
sam 12-fev							2 085	1 474	155	(4)																			
dim. 13-fev							2 085	1 494	155	20																			
lm. 14-fev 4	417	327	79	9	1	1 033	2 120	1 439	155	-	3 480	3 381	99	21,0	69,0	36	18	11	32,9	4,8	24,0								
mar 15-fev 7	725	393	88	9	1	1 211	2 109	1 453	155	(17)	3 457	3 342	95	21,0	55,0	43	24	11	31,2	10,0	19,3	14	33						
mer 14-fev 8	815	432	98	9	1	1 380	2 180	1 421	155	39	3 473	3 390	83	7,0	38,0	32	13	11	27,2	2,5	20,5								
jeu 17-fev 9	895	491	115	12	1	1 514	2 179	1 424	155	4	3 490	3 412	78	15,0	49,0	37	19	11	24,5	4,3	17,3								
ven 18-fev 10	1 000	543	127	12	1	1 683	2 143	1 405	155	(3)	3 489	3 398	91	19,0	38,0	34	18	9	23,1	5,4	20,5								
sam 19-fev							2 170	1 442	155	27																			
dim. 20-fev							2 170	1 485	155	23																			
lm. 21-fev 11	1 088	600	139	14	1	1 844	2 137	1 488	170	(10)	3 531	3 447	84	24,0	51,0	37	14	13	23,1	7,8	19,0			8	23				
mar 22-fev 12	1 189	640	153	14	1	2 028	2 141	1 475	170	(4)	3 502	3 413	89	32,0	39,0	41	18	13	23,0	10,4	13,7	14	38	8	0,1	235	4	18	257
mer 23-fev 13	1 304	711	144	14	3	2 198	2 144	1 453	184	(1)	3 477	3 409	88	19,0	25,0	28	12	9	20,0	5,7	9,1			1	0,2	235	4	18	257
jeu 24-fev 14	1 391	744	174	14	3	2 300	2 210	1 445	194	44	3 416	3 372	64	8,0	29,0	37	13	11	19,3	3,0	11,0	4	13	-	-	235	4	18	257
ven 25-fev 15	1 515	795	189	19	47	2 565	2 179	1 445	194	(31)	3 444	3 348	81	14,0	45,0	36	14	10	26,8	4,9	14,9			-	-	235	4	18	257
sam 24-fev							2 179	1 442	194	(14)																			
dim. 27-fev							2 179	1 479	194	17																			
lm. 28-fev 14	1 590	842	202	19	47	2 702	2 171	1 482	193	(9)	3 448	3 341	87	13,0	53,0	37	19	9	28,1	3,7	19,4			-	-	235	4	18	257
mar 01-mar 17	1 490	898	209	23	47	2 889	2 153	1 539	144	4	3 426	3 348	78	15,0	49,0	43	18	21	26,7	5,4	18,0	20	47	1	0,1	235	4	18	257
mer 02-mar 18	1 802	947	225	24	47	3 045	2 119	1 530	155	(34)	3 438	3 382	56	4,0	37,0	34	9	20	18,9	1,9	14,0	4	10			235	4	18	257
jeu 03-mar 19	1 880	998	241	28	48	3 196	2 117	1 547	144	4	3 358	3 320	38	7,0	28,0	28	10	14	13,8	2,1	10,9	7	14			235	4	18	257
ven 04-mar 20	1 998	1 042	247	30	48	3 405	2 042	1 582	130	(10)	3 369	3 323	46	5,0	34,0	51	19	27	16,4	1,8	13,7					235	4	18	257
sam 05-mar							2 042	1 442	147	23																			
dim.							-	-	(158)	(+009)																			
lm.							-	-	(158)	-																			
mar							-	-	(158)	-																			
mer							-	-	(158)	-																			
jeu							-	-	(158)	-																			
ven							-	-	(158)	-																			
sam							-	-	(158)	-																			
Total Actual	1 398	1 062	267	30	48	3 405														67	156	11	27						
CA moy / jour	99,9	53,1	13,4	1,5	2,4	170,3																							
Evén jour w Fest	(3,1)	(5,0)	3,4	(0,3)	0,1	(4,8)																							
Projection Mois																													
Budget Mois	2 067	1 213	227	29	20	3 546																							
Budget moy	103,9	61,7	11,4	1,5	1,0	177,3																							
Fest Mois	1 337	363	334	25	30	3 309																							
Fest moy	96,9	48,2	16,7	1,3	2,5	163,5																							
Reste à faire	(61)	(39)	67	(5)	2	(96)																							
Soit par jour	RDIV 01	RDIV 01	RDIV 01	RDIV 01	RDIV 01	RDIV 01																							

→ Annexe 14.2 : Tableau de bord – suivi de stocks (chiffres fictifs)

Textron Fastening Systems

Site : Fourmies

Suivi des Stocks

2005

Période : février

	Nbre Jours	Stock Produits Finis			Stock En-Cours			PF + EC		Stock	Stock	Stock Comptable			TOTAL			
		tonne	kE prix à h. tasse	Total	tonne	kE prix à h. tasse	Total	Total	Var. Jour	Matière fils	Matière rond	Dépréc.	Revalo	Divers	Total	Stock Hyperion	Var. Jour	Var. mois
Stock M-1		702	2,860	2 008	780	2,003	1 522	3 530		110	203	(158)		(158)	3 685			
dim	06-févr	708	2,862	2 026	767	2,001	1 535	3 561	31	110	203	(158)		(158)	3 716	31	31	
lun	07-févr	727	2,873	2 089	739	1,993	1 473	3 562	1	110	203	(158)		(158)	3 717	1	32	
mar	08-févr	721	2,863	2 064	724	1,994	1 444	3 508	(54)	110	203	(158)		(158)	3 663	(54)	(22)	
merc	09-févr	743	2,836	2 107	713	1,996	1 423	3 530	22	110	203	(158)		(158)	3 685	22	-	
jeu	10-févr	755	2,829	2 136	712	2,007	1 429	3 565	35	110	203	(158)		(158)	3 720	35	35	
ven	11-févr	734	2,841	2 085	713	2,007	1 431	3 516	(49)	110	203	(158)		(158)	3 671	(49)	(14)	
sam	12-févr	734	2,841	2 085	731	2,016	1 474	3 559	(6)	110	203	(158)		(158)	3 714	(6)	29	
dim	13-févr	734	2,841	2 085	742	2,013	1 494	3 579	20	110	203	(158)		(158)	3 734	20	49	
lun	14-févr	752	2,819	2 120	714	2,015	1 439	3 559	(20)	110	203	(158)		(158)	3 714	-	29	
mar	15-févr	748	2,820	2 109	730	1,990	1 453	3 562	(17)	110	203	(158)		(158)	3 717	(17)	32	
merc	16-févr	774	2,817	2 180	723	1,965	1 421	3 601	39	110	203	(158)		(158)	3 756	39	71	
jeu	17-févr	775	2,812	2 179	722	1,975	1 426	3 605	4	110	203	(158)		(158)	3 760	4	75	
ven	18-févr	763	2,809	2 143	711	1,976	1 405	3 548	(57)	110	203	(158)		(158)	3 703	(57)	18	
sam	19-févr	774	2,804	2 170	735	1,989	1 462	3 632	27	110	203	(158)		(158)	3 787	27	102	
dim	20-févr	774	2,804	2 170	747	1,988	1 485	3 655	23	110	203	(158)		(158)	3 810	23	125	
lun	21-févr	761	2,808	2 137	741	2,015	1 493	3 630	(25)	113	215	(158)		(158)	3 800	(10)	115	
mar	22-févr	772	2,799	2 161	731	2,018	1 475	3 636	(19)	113	215	(158)		(158)	3 806	(4)	121	
merc	23-févr	776	2,791	2 166	724	2,007	1 453	3 619	(17)	115	229	(158)		(158)	3 805	(1)	120	
jeu	24-févr	789	2,801	2 210	725	1,993	1 445	3 655	35	137	215	(158)		(158)	3 849	44	164	
ven	25-févr	777	2,804	2 179	725	1,993	1 445	3 624	(31)	128	224	(158)		(158)	3 818	(31)	133	
sam	26-févr	777	2,804	2 179	734	1,992	1 462	3 641	(14)	128	224	(158)		(158)	3 835	(14)	150	
dim	27-févr	777	2,804	2 179	743	1,991	1 479	3 658	17	128	224	(158)		(158)	3 852	17	167	
lun	28-févr	772	2,812	2 171	734	2,033	1 492	3 663	5	102	209	(158)		(158)	3 816	(19)	131	
mar	01-mars	763	2,822	2 153	759	2,028	1 539	3 692	34	104	220	(158)		(158)	3 858	6	173	
merc	02-mars	746	2,840	2 119	774	2,003	1 550	3 669	(23)	102	211	(158)		(158)	3 824	(34)	139	
jeu	03-mars	743	2,849	2 117	791	1,981	1 567	3 684	15	107	195	(158)		(158)	3 828	4	143	
ven	04-mars	721	2,860	2 062	796	1,982	1 582	3 644	(40)	95	213	(158)		(158)	3 794	(30)	109	
sam	05-mars	721	2,860	2 062	819	2,005	1 642	3 704	20	95	213	(161)		(161)	3 851	23	166	
dim		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	(4 009)	(3 843)	
lun		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	-	(3 843)	
mar		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	-	(3 843)	
merc		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	-	(3 843)	
jeu		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	-	(3 843)	
ven		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	-	(3 843)	
sam		#DIV/0!			#DIV/0!			-	-			(158)		(158)	(158)	-	(3 843)	
objectif		839	2,858	2398	686	2,003	1374											

→ Annexe 14.3 : Tableau de bord – suivi de production (chiffres fictifs)

Textron Fastening Systems

Site : Fourmies

TABLEAU DE BORD - PRODUCTION - FEVRIER 2005

DATE	CAL	PROD	ENTMAG.		EXPED.		FRAPPE		TIH	DACRO				PHOSP	Zni		roul rond				
			en tonnes	en coiffes	en tonnes	en coiffes	en tonnes	en coiffes		D	C en D	A	B		Total	D		C en D	D	en coiffes	
dimanche	06-févr						13,2	3741	30,8					19,7			12,5	2996			
lundi	07-févr	1	6,6	3226	51,9	28000	45,2	20950	36,3	0,6				19,9			12,7	9672			
mardi	08-févr	2	77,6	38632	74,0	35100	48,8	26000	38,5					20,9		2,1	13,7	13546			
mercredi	09-févr	3	68,4	33395	47,3	23700	54,3	27823	35,2					20,8		3,8	11,1	13751			
jeudi	10-févr	4	68,6	32153	49,0	23200	56,3	29466	39,3					22,6		4,6	12,8	15411			
vendredi	11-févr	5	60,6	28279	64,3	31200	42,6	21723	37,3	1,3				23,5			10,2	7351			
samedi	12-févr		43,9	23327			18,6	8763	34,5					20,8			11,2	0			
dimanche	13-févr						11,0	3867	35,2					17,4			15,2	900			
lundi	14-févr	6	69,2	27261	52,8	24300	37,4	19308	26,1					19,9		2,2	13,4	5442			
mardi	15-févr	7	57,4	26402	59,3	29000	56,3	26543	35,6					25,0		4,0	5,6	10315			
mercredi	16-févr	8	73,2	34378	48,1	22500	61,5	27413	32,4					21,2		3,9	13,1	8990			
jeudi	17-févr	9	57,7	25025	56,1	27900	54,3	29869	37,7					12,9		4,8	2,3	11,3	9921		
vendredi	18-févr	10	45,0	21475	56,3	27400	31,3	19330	39,2					22,1		0,3	3,4	13,0	10007		
samedi	19-févr		10,6	5942			22,6	12639	35,8					21,9			6,4	2529			
dimanche	20-févr						11,7	5248	31,3					15,0			8,9	979			
lundi	21-févr	11	41,0	20028	52,4	22300	32,9	16929	28,6					20,1		1,4	12,2	8765			
mardi	22-févr	12	76,2	33611	64,1	31600	45,6	25573	29,5	0,3				12,7		5,6	2,0	11,3	5,8	12724	
mercredi	23-févr	13	63,0	32221	59,2	28400	51,7	28318	32,5					22,5		1,6	8,3	10036			
jeudi	24-févr	14	58,9	28030	45,6	20200	51,6	28047	30,5					23,1		4,7	2,0	1,2	19811		
vendredi	25-févr	15	50,0	22395	60,2	26700	47,6	25389	31,9					21,7		1,4	1,2	5,4	10884		
samedi	26-févr						9,1	4215	30,9					22,2				10,4	2731		
dimanche	27-févr						8,6	4620	14,9					20,7				12,6	1192		
lundi	28-févr	16	43,2	22343	47,2	21900	32,7	15849	19,5					14,3		4,8	19,1	2,6	10,3	8590	
mardi	01-mars	17	48,2	26168	57,5	28700	49,6	26606	24,8					20,6		1,0	7,4	16806			
mercredi	02-mars	18	43,6	22360	60,9	26300	53,1	26607	32,1					19,1		0,3	19,4	2,3	8,4	14250	
jeudi	03-mars	19	45,4	25245	48,4	21700	39,9	30668	38,9					6,0		1,3	7,3	5,7	12,1	18367	
vendredi	04-mars	20	41,1	20621	62,7	32200	39,6	19586	34,7	1,3				20,2			21,5	4,5	0,2	11,4	11036
samedi	05-mars						21,2	11044	37,7					21,6				21,6		11,0	3064
dimanche																					
lundi																					
mardi																					
mercredi																					
jeudi																					
vendredi																					
samedi																					
MOYENNE			20	57,5	27636	55,9	26515	53,4	27309	32,6	0,9	19,6	3,0	20,1	3,0	3,5	10,3	12508			
TOTAL				1149	552717	1117	530300	1088	546174	912		567			39	315		250066			
moy journalières																11,3					

Année 2005-2006

ESC Amiens Picardie 2^{ème} année

Rapport de stage généraliste

Date de début et de fin : 17 avril au 11 août 2006

Entreprise et adresse : Textron Fastening Systems
 2, rue du Chauffour
 59610 Fourmies

Suiveur entreprise : Dominique PLESSIS (Directeur Financier)

Intitulé du stage : Contrôle de gestion

Suiveur Ecole : Georges BROXER

Résumé des missions réalisées en 10 lignes :

- Mise en place d'une documentation Sarbanes Oxley pour le contrôle interne du site concernant les cycles financiers (client, fournisseur, paie, investissement, stocks et clôture mensuelle des comptes)
- Etude sur la gestion de production en prévision de décisions stratégiques à venir.
- Missions ponctuelles aidant le bon fonctionnement du service financier du site.

Principaux mots clés d'accès :

- Contrôle interne
- Audit interne
- Sarbanes Oxley
- Service financier
- Contrôle de gestion
- Industrie automobile
- Gestion de la production
- Etude sur Excel