

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION GENERALE**

## **PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES**

### **Chapitre I : Aperçu général du Cabinet 3A Madagascar**

Section 1 : Présentation du cabinet

Section 2 : Structure organisationnelle

### **Chapitre II : Approche théorique de l'audit**

Section 1 : Généralités sur l'audit

Section 2 : Démarche générale de l'audit externe

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT**

### **Chapitre I : Généralités sur l'association**

Section 1 : Présentation de l'association

Section 2 : Spécificités de l'association

### **Chapitre II : Analyse des comptes annuels de l'association**

Section 1 : Identification des problèmes relatifs au système de contrôle interne

Section 2 : Identification des problèmes relatifs aux comptes de l'association

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATENDUS**

### **Chapitre I : Propositions de solutions**

Section 1 : Amélioration du contrôle interne

Section 2 : Amélioration du système comptable

### **Chapitre II : Résultats attendus**

Section 1 : Résultats attendus sur le plan interne

Section 2 : Résultats attendus sur le domaine comptable

## **CONCLUSION GENERALE**

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

ABVA	: Association Belle Vue d'Ambatobe
CGI	: Code Général des Impôts
CNaPS	: Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the tradeway commission
DCD	: Diagramme de Circulation des Documents
FMI	: Fonds Monétaire International
IR	: Impôt sur les Revenus
IRSA	: Impôt sur les Revenus Salariaux et Assimilés
ISA	: International Standards on Auditing
OSTIE	: Organisme Sanitaire Tananarivienne Inter Entreprises
PCG	: Plan Comptable Général
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
QCI	: Questionnaires de Contrôle Interne
SARL	: Société A Responsabilité Limitée
TER	: Tableau des Emplois et Ressources
TVA	: Taxes sur la Valeur Ajoutée

## LISTE DES FIGURES

<u>Figure N°1</u> : Structure organisationnelle du cabinet.....	12
<u>Figure N°2</u> : Étapes de l'évaluation du contrôle interne.....	24
<u>Figure N°3</u> : Organigramme de l'ABVA.....	30
<u>Figure N°4</u> : DCD de la comptabilisation des documents.....	58
<u>Figure N°5</u> : Modèle de note de frais.....	59
<u>Figure N°6</u> : Modèle de feuille de déplacement (TAXI-BE).....	60
<u>Figure N°7</u> : Modèle de feuille de déplacement (Taxi).....	60
<u>Figure N°8</u> : Modèle d'ordre de paiement.....	61
<u>Figure N°9</u> : Modèle de facture.....	63
<u>Figure N°10</u> : Modèle de fiche de paie.....	64
<u>Figure N°11</u> : Modèle de pièce de recettes pour tombola.....	65

## LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau N°1</u> : DCD vertical.....	25
<u>Tableau N°2</u> : DCD horizontal.....	26
<u>Tableau N°3</u> : Bilan Actif.....	35
<u>Tableau N°4</u> : Bilan Passif .....	35
<u>Tableau N°5</u> : Compte de résultat.....	36
<u>Tableau N°6</u> : Situation budgétaire.....	37
<u>Tableau N°7</u> : Régime de droit commun (IRSA).....	67
<u>Tableau N°8</u> : Modèle de Tableau de suivi des cotisations.....	69
<u>Tableau N°9</u> : Modèle de situation budgétaire.....	70
<u>Tableau N°10</u> : Modèle de Tableau des Emplois et Ressources.....	71

v

# INTRODUCTION GENERALE

Le besoin de vérifier les informations financières et comptables établies par les entreprises s'est fait sentir très tôt, impliquant une vérification des comptes. Historiquement, l'audit était effectué à l'origine pour enquêter sur les problèmes financiers. Avec le démarrage de la Révolution Industrielle et l'apparition des entreprises, les audits étaient effectués à la demande des propriétaires de l'entreprise qui voulaient avoir l'assurance que leur comptabilité était correctement établie. A partir des années 60, la profession s'attaque à l'uniformisation des principes comptables généralement admis et des techniques d'audit. Cet effort se poursuit actuellement sur la qualité de l'information financière destinée au public par l'application des normes internationales d'audit dites International Standards on Auditing (ISA). Etymologiquement, le terme audit vient du mot latin *audire* qui signifie écouter, le verbe anglais « to audit » est traduit par contrôler, vérifier, surveiller, inspecter et a pour objet l'émission de l'opinion sur la sincérité et la fiabilité des comptes.

Actuellement, le monde des associations à Madagascar a connu un plein essor au vu du développement accru des activités du secteur. Jusqu'ici la plupart de ces associations poursuivent un but non lucratif et bon nombre d'associations commencent à s'introduire sur le marché. Pour parvenir à gérer les diverses activités au sein de celles-ci et l'utilisation de fonds de manière efficace, les associations sont conscientes de l'utilité de la pratique de l'audit externe. Comme toute organisation, l'association doit rendre compte de ses ressources et de ses activités. Elle établit des systèmes comptables et des systèmes de contrôle, et produit des activités qui reflètent la nature et les résultats de ses activités. Les parties concernées souhaitent obtenir une information sur la fiabilité des informations financières et des systèmes mis en place. De ce fait, nous pouvons déduire que sans audit externe, les actions menées par l'association ne seraient pas confirmées. Notre étude converge vers un but bien précis qu'est la meilleure gestion de l'association.

Toutefois, la réalisation de ce mémoire a nécessité un travail de recherche, à savoir une étude bibliographique, une documentation sur internet et une descente sur terrain matérialisée par des enquêtes menées auprès du personnel de l'association.

Le mémoire a pour objectif d'apporter des améliorations dans la gestion de l'association notamment sur les aspects comptables et financiers, mais aussi sur les aspects de

contrôle interne. Ce qui nous amène à déterminer quel est l'impact de l'audit externe sur l'association ? Compte tenu de l'importance de cette question et afin de mieux cerner les démarches à suivre pour la réalisation de l'audit, nous allons développer le thème intitulé « Contribution à la réalisation de l'audit externe d'une association : Cas de l'Association Belle Vue d'Ambatobe » qui comprend trois parties. La première partie présente le cadre d'études consacré à la présentation générale du cabinet et à la théorie sur l'audit, la deuxième partie concerne l'analyse de l'existant, et la troisième partie expose les propositions de solutions suivies des recommandations y afférentes ainsi que les résultats attendus.

Dans le cadre de cette étude, le résultat attendu est essentiellement de permettre à l'association de disposer d'informations financières fiables, sincères et d'une organisation interne plus solide contribuant au développement efficace et pérenne de l'association.

## **PREMIERE PARTIE**

---

### **CADRE D'ETUDES**

La première partie comprend deux (2) chapitres dont le premier est consacré à la présentation générale du Cabinet 3A Madagascar et le deuxième concerne la partie théorique de l'audit

# **Chapitre I : Aperçu général du Cabinet 3A Madagascar**

Dans ce chapitre, nous nous focaliserons sur les informations générales concernant le cabinet. Ce chapitre se divise en deux (2) sections à savoir : la présentation du Cabinet 3A MADAGASCAR et sa structure organisationnelle. Ces dernières nous permettent d'identifier le cabinet, son historique, ses missions et objectifs ainsi que son organigramme.

## **Section 1 : Présentation du cabinet**

Dans cette section, nous allons présenter le Cabinet 3A MADAGASCAR.

### **1.1. Identification du cabinet**

#### **1.1.1. Présentation générale**

Le cabinet 3A MADAGASCAR est une Société à Responsabilité Limitée au capital social de 10 000 000 MGA. Son siège social se trouve à Ambatoroka Antananarivo. RAMAMONJISOA John Harivero, Expert comptable est le gérant du cabinet.

#### **1.1.2. Activités**

Le cabinet 3A MADAGASCAR œuvre dans le domaine de l'expertise comptable, l'audit et le conseil en gestion. Ses activités s'articulent autour de ces trois (3) éléments. A cet effet, sa principale activité est la prestation de service. Nombreux sont les services offerts par le cabinet tels que conception, organisation, vérification de comptabilités ; assistance, supervision, tenue de comptabilité ; attestation de la sincérité et de la régularité des états financiers (Révision comptable, audit financier, expertises...) ; contrôle légal des sociétés (Commissariat aux Comptes) ; conseil juridique et fiscal ; évaluation d'entreprises et de projets ; conseil en organisation et gestion ; études économiques et financières ; montage de dossiers de financement et de dossiers de demande de crédit ; et formation.

## 1.2. Historique du cabinet

3A Madagascar est un cabinet d'expertise comptable et d'audit financier. Le cabinet a été créé en Avril 2008 à Antananarivo (Madagascar) et, est membre d'un réseau de cabinets basés à Paris. Intervenant à la fois en Europe et dans la zone Océan Indien (Mayotte, Comores, La Réunion), il est le dernier né de ce réseau pour permettre de compléter les interventions dans cette zone.

Dès sa création, le cabinet s'est orienté vers les sociétés en développement, notamment les sociétés de hautes technologies, de nouveaux services et les entreprises se développant à l'international. Il intervient également dans les secteurs de l'économie traditionnelle tels que les banques, les caisses de retraite, les hôpitaux et les cliniques, les laboratoires pharmaceutiques ainsi que les transports aériens.

## 1.3. Missions et objectifs du cabinet

Le cabinet 3A Madagascar réalise des missions et poursuit des objectifs. A cet effet, ce dernier propose différents services à ses clients.

### 1.3.1. Missions du cabinet 3A Madagascar

3A MADAGASCAR offre aux chefs d'entreprises des outils permettant de s'engager dans la voie de la croissance maîtrisée, grâce à ses différents services tels que l'expertise comptable, l'audit, la gestion et le conseil en matière sociale, le conseil en gestion et d'autres missions complémentaires. Le cabinet intervient également sur des missions de conseil auprès des collectivités locales. Pour l'exécution de ses missions, le cabinet 3A respecte les normes établies par l'Ordre des Experts Comptables.

#### 1.3.1.1. Expertise comptable

Nous allons présenter les missions du cabinet en matière d'expertise comptable.

##### • Mission en matière d'assistance comptable

Le cabinet 3A MADAGASCAR effectue la tenue et la présentation des comptes annuels des entités ainsi que l'établissement des déclarations fiscales sans oublier l'externalisation comptable en veillant à maintenir et à améliorer la qualité de l'information comptable et financière.

Cette mission consiste notamment en la tenue des journaux d'achats, de ventes, de banque et d'opérations diverses ; au contrôle de la caisse ; à la centralisation des journaux ; à l'établissement des balances et des grands livres (général et auxiliaire) ; au contrôle de la préparation des éléments d'inventaires ; à l'établissement du tableau d'amortissement et au suivi des écritures relatives aux immobilisations ; mise à jour du journal ; mise à jour du livre d'inventaire général ; établissement du projet de comptes annuels ; établissement des comptes annuels définitifs : bilan et compte de résultat, annexes ; et assistance à la vérification du Commissaire aux comptes.

- **Mission en matière de supervision comptable**

Le cabinet met son expérience à la disposition de sa clientèle pour contrôler, valider, formaliser et présenter les données comptables et les informations financières. Le cabinet contrôle : la tenue des journaux d'achats, de ventes, de banque, de caisse et d'opérations diverses ; la centralisation des journaux ; les balances et les grands livres (général et auxiliaire) ; la préparation des éléments d'inventaires ; la tenue du journal d'opérations diverses d'inventaires; l'établissement du tableau d'amortissement et le suivi des écritures relatives aux immobilisations; l'établissement du projet de comptes annuels, des comptes annuels définitifs (bilan, compte de résultat, annexes); et l'assistance à la vérification du Commissaire aux comptes reste cependant, sous la responsabilité du cabinet.

- **Mission en matière fiscale**

Les dispositions fiscales changent aux pas des lois de finances tous les ans. Régulièrement mis à niveau, l'équipe du cabinet 3A Madagascar assiste ses clients en prodiguant des conseils en matière de mode de calcul des impôts, de déclarations, et de régularisation des entreprises auprès de l'Administration fiscale. A cet effet, le cabinet effectue les formalités relatives aux déclarations fiscales et l'établissement des déclarations de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), l'établissement des déclarations d'Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilés (IRSA) et les déclarations des impôts sur le revenu (IR).

### **1.3.1.2. Conseil en gestion**

#### **• Conseil en gestion**

3A MADAGASCAR assiste ses clients dans la mise en place de leur budget prévisionnel, tableaux de bord et le business plan. Cette démarche inclut le conseil en matière de fiscalité, le montage de dossiers de demandes de prêts bancaires et de subventions.

#### **• Gestion fiduciaire**

En matière de conseil, le cabinet propose également de gérer les travaux comptables, juridiques, fiscaux, administratifs, d'organisation, d'expertise, ...à leurs clients.

Une ou plusieurs personnes ressources du cabinet sont disponibles pour occuper une ou plusieurs fonctions liées à la gestion financière, à la logistique et à la passation de marché. Cette option permet aux entreprises de se recentrer vers les domaines à forte valeur ajoutée.

### **1.3.1.3. Audit**

L'audit est l'un des services proposé par le cabinet 3A MADAGASCAR dont l'audit légal, l'audit contractuel, l'audit de projets,...

#### **• Audit légal et contractuel**

Le cabinet réalise les missions d'audit légal et contractuel en établissant des rapports fiables et objectifs, condition essentielle de sérénité des clients et de celle de ses partenaires. Commissariat aux comptes, commissariat aux apports, commissariat à la fusion, audit d'acquisition font partie des missions remplies par 3A MADAGASCAR.

#### **• Audit de projets**

Le cabinet participe au renforcement de la coopération internationale. Partie prenante dans le développement économique des pays de la zone Océan Indien, 3A intervient dans le cadre d'audits de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux (FMI, Banque Mondiale, PNUD...).

#### **1.3.1.4. *Gestion et conseil en matière sociale***

A partir de conseil en matière sociale, le cabinet 3A MADAGASCAR assiste ses clients dans la gestion de leurs salariés. Avant de définir les conseils que le cabinet peut proposer à ses clients, nous allons présenter sa mission sociale.

- **Mission sociale**

Dans sa mission sociale, le cabinet intervient en matière de paie et de conseil en gestion sociale.

➤ **Paie**

Suivant en permanence l'évolution de la législation, le département social de 3A MADAGASCAR permet d'être toujours dans les temps. En choisissant de recourir à ses services, les clients remplissent des formulaires simplifiés et le cabinet effectue le traitement des fiches de paie ainsi que les formalités relatives aux déclarations sociales (CNaPS, OSTIE). Le cabinet envoie par la suite les bordereaux de cotisations sociales par courrier électronique aux clients.

➤ **Conseil en gestion sociale**

Le développement social est essentiel dans la vie d'une entreprise. Trois (3) éléments sont considérés comme les clés du succès de l'entreprise : la maîtrise des conventions collectives, la réduction et aménagement du temps de travail ainsi que la gestion des ressources humaines.

- **Conseil en gestion**

➤ **Conseil en stratégie**

L'entrepreneur a besoin de conseils et d'outils à tout moment de la vie de sa société que ce soit dans les choix stratégiques, la restructuration ou le pilotage de l'entreprise. Avec ses équipes et partenaires multidisciplinaires (financiers, juristes, spécialistes du marketing et des systèmes d'information), 3A MADAGASCAR soutient leur développement.

➤ **Conseil en développement international et régional**

Le groupe Alliott ([www.alliottgroup.net](http://www.alliottgroup.net)) est l'un des réseaux leaders en audit et expertise comptable, implanté sur les cinq continents.

Le cabinet 3A MADAGASCAR s'appuie sur ce réseau pour offrir à ses clients une connaissance de terrain des marchés et des réglementations, quelle que soit la zone d'implantation souhaitée.

Les implantations et filiales de 3A complètent le dispositif, en permettant aux entreprises de disposer de relais particulièrement réactifs et efficaces dans toute démarche de développement international et régional.

#### ***1.3.1.5. Management des collectivités locales***

##### **• Finances**

Quand il s'agit d'établir des diagnostics financiers, de contribuer à la construction des plans pluriannuels, d'optimiser la gestion de la trésorerie ou de la dette, le cabinet met à la disposition de ses clients des intervenants connaissant bien la problématique des collectivités locales et de ses satellites (associations, ...).

##### **• Organisation**

Conception et suivi des procédures budgétaires, mise en place ou perfectionnement de la comptabilité analytique, les collectivités locales ont besoin de disposer d'outils de gestion opérationnels. 3A porte une grande attention à la définition des cahiers des charges pour que ces outils soient pleinement efficaces.

#### ***1.3.1.6. Missions complémentaires***

Sur la demande des clients, la mission pourra être étendue notamment sur le choix et optimisation des régimes sociaux facultatifs (choix des contrats de prévoyance, de mutuelle, etc....), la gestion de la formation des salariés, la réalisation d'études statistiques et prévisionnelles de la composition et de l'évolution de la masse salariale à des fins d'optimisation, la mise en place des instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise...) ainsi que les études et les simulations de coûts salariaux...

### **1.3.2. Objectifs du cabinet**

Comme toutes entreprises, le cabinet poursuit quatre (4) objectifs spécifiques que sont : les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les objectifs de reporting, les objectifs de conformité et l'éthique, l'intégrité et les valeurs de l'entreprise.

#### **1.3.2.1. Objectifs stratégiques**

Le cabinet présente également quatre (4) objectifs stratégiques dont la rentabilité de l'entreprise qui est un objectif primordial, la viabilité et continuité de l'exploitation, l'augmentation de la part de marché au niveau local et au niveau régional ainsi que la politique d'ouverture.

#### **1.3.2.2. Objectifs opérationnels**

Les objectifs opérationnels du cabinet visent à l'utilisation efficace et efficiente des ressources à savoir la gestion et bonne maîtrise des coûts, la flexibilité de la structure, la motivation et la compétence du personnel : pour cela le dirigeant du cabinet exige que son personnel soit pluridisciplinaire, la disponibilité des moyens nécessaires non superflus pour s'assurer de la motivation du personnel ainsi que le Contrôle-Qualité assuré correctement.

#### **1.3.2.3. Objectifs de reporting**

Afin d'assurer la fiabilité du système de reporting et des informations financières, des objectifs sont à atteindre tels que la mise en place d'un système budgétaire, la revue périodique (trimestrielle) de l'évolution des données financières, la comptabilité générale, et la comptabilité analytique à mettre en place.

#### **1.3.2.4. Objectifs de conformité**

Comme le cabinet doit se conformer aux lois et aux réglementations en vigueur dans l'atteinte de ses objectifs, il doit utiliser des normes/standards de la profession en appliquant les normes ISA, les normes du Groupe Alliot et celles de ses partenaires. Au niveau de l'audit, la revue du fonctionnement du cabinet et le respect des normes de la profession joue un rôle primordial.

### **1.3.2.5. Éthique, intégrité et valeurs de l'entreprise**

Les règles d'éthique et d'intégrité, les valeurs et attentes de l'entreprise doivent être communiquées au personnel qui doit s'engager à les respecter. Les procédures et le mode de comportement doivent permettre d'éviter les retards et attentes, assurer un traitement rapide des dossiers et une bonne vitesse de réaction pour le traitement des difficultés, la résolution des problèmes, la détection rapide et le traitement des risques nouveaux suivis d'une communication immédiate à tous les services et à toutes les personnes intéressées sous une forme adaptée et correspondant aux besoins et attentes du service auquel l'information est destinée.

### **1.4. Conditions d'exécution de la mission**

L'exécution de ces missions implique le respect de normes établies par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables. Les relations entretenues sont régies au plan juridique par les conditions générales d'intervention établies par la profession.

### **1.5. Management des risques**

#### **1.5.1. Environnement interne**

La culture et l'esprit de l'organisation sont les conditions nécessaires à la maîtrise des risques.

#### **1.5.2. Fixation des objectifs**

La fixation des objectifs est un processus à mettre en place en conformité avec la mission de l'entité.

#### **1.5.3. Identification des évènements**

Savoir distinguer les risques et les opportunités et ce par rapport aux événements internes et/ou externes.

#### **1.5.4. Évaluation et traitement des risques**

L'évaluation des risques inhérents et les risques résiduels nécessite l'analyse des impacts et probabilités.

La mise en place des mesures telles que l'évitements, l'acceptation, la réduction et le partage permet de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'entité.

#### **1.5.5. Activités de contrôle**

Afin de veiller à la mise en place et l'application effective des mesures de traitement des risques, il est indispensable d'instaurer des politiques et des procédures.

#### **1.5.6. Informations et communication**

La disponibilité des informations utiles dans les délais et dans une bonne présentation : Circulation verticale et transversale des informations renforce la maîtrise des risques.

#### **1.5.7. Pilotage**

La gestion des risques nécessite un pilotage global par :

- des activités permanentes
- des évaluations indépendantes

### **Section 2 : Structure organisationnelle**

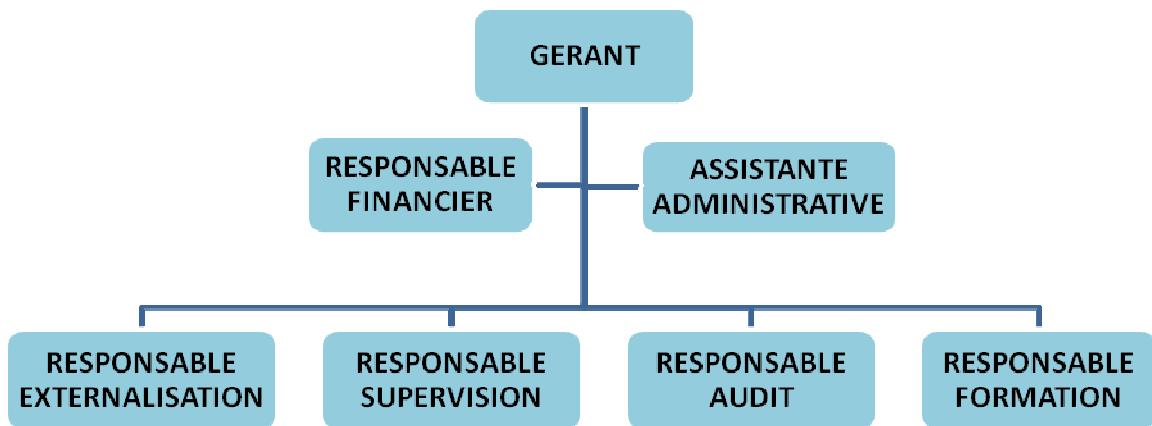
Cette section nous entraîne à connaître davantage l'organisation du cabinet 3A Madagascar et du département « Audit » du cabinet.

#### **2.1. Organisation**

L'organisation concerne en général la structure et le fonctionnement du cabinet.

### **2.1.1. Organigramme**

L'organigramme du cabinet 3A Madagascar se présente comme suit :



**Figure N°1 : Structure organisationnelle du cabinet**

Source : Cabinet 3A Madagascar, 2009

### **2.1.2. Environnement du cabinet**

#### **2.1.2.1. Environnement interne**

L'environnement interne concerne les départements, les salariés du cabinet et leurs attributions respectives.

##### **• Les départements du cabinet**

Compte tenu de l'évolution des besoins de la clientèle, le cabinet 3A MADAGASCAR est subdivisé en plusieurs départements se spécialisant dans différents domaines. Il y a quatre départements au sein du cabinet :

- « **Département Externalisation** » spécialisé dans la délocalisation et la comptabilité locale ;
- « **Département Supervision et Tenue comptable externe** » spécialisé dans le traitement de la comptabilité du client au sein même de son entreprise ;
- « **Département Audit** » qui s'occupe des missions d'audit légal et contractuel, de commissariat aux comptes et des conseils en gestion à savoir le développement du portefeuille, la commercialisation, le développement des produits et des services;
- « **Département Formation** » qui a été créée récemment et s'occupe de la formation professionnelle organisée au sein du cabinet.

### • Les salariés du cabinet

Le cabinet 3A MADAGASCAR dispose de sept (7) salariés permanents contribuant activement à la réalisation des missions:

- Un gérant ;
- Un responsable administratif et financier ;
- Une assistante administrative ;
- Un responsable de l'externalisation ;
- Un responsable de la supervision et de la tenue comptable externe ;
- Un responsable de l'audit ;
- Un responsable de la formation.

### • Attributions du personnel

Afin de mener à bien le fonctionnement des activités au sein du cabinet 3A MADAGASCAR, les attributions de chaque employé sont clairement définies et réparties selon leur niveau et leur spécialisation.

#### *Le gérant*

Le gérant du cabinet 3A MADAGASCAR exerce également la fonction d'Expert Comptable et, est membre de l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar (OECFM). Il a pour principale attribution la supervision de toutes les activités exercées au sein du cabinet. Le gérant en tant qu'expert comptable a une grande part de responsabilité envers les clients afin de répondre à leurs attentes. Il s'occupe des éventuels entretiens et négociations avec ces derniers. Ce qui importe le plus pour le cabinet est d'entretenir une relation durable et satisfaisante avec ses clients afin de promouvoir son image de marque vis-à-vis de ceux-ci et de l'environnement externe.

En d'autres termes, le gérant se charge à la fois de la gestion du cabinet et des relations avec les clients.

#### *Le Responsable Administratif et Financier*

Le Responsable Administratif et Financier du cabinet a pour rôle de veiller à la gestion financière du cabinet et de son organisation en général. Il s'occupe de la comptabilité, des diverses déclarations (sociales, fiscales), de la gestion des ressources humaines (paie,

contrat de travail, décaissement des fonds, ...) et établit l'état de la situation de trésorerie du cabinet.

### **L'assistante administrative**

L'assistante administrative est rattaché directement au gérant du cabinet et a pour principale fonction l'exécution des tâches administratives en général à savoir la correspondance du cabinet (rédaction des lettres administratives et de relance), la réception et le dispatch des courriers, la communication interne, l'établissement des procès verbaux lors des réunions, l'archivage des dossiers,....

### **Le responsable de l'externalisation**

Le responsable de l'externalisation a pour rôle de superviser son équipe, contrôler, suivre et vérifier étape par étape les opérations comptables effectuées. Il s'occupe des dossiers des clients, des enregistrements comptables relatifs à leur comptabilité et supervise les travaux comptables que ce soient en matière de délocalisation et/ou de comptabilité locale. La délocalisation de la fonction comptable et la comptabilité locale est une démarche fréquemment évoquée par les prestataires de services mais rarement mises en œuvre. L'objectif de ce travail est double : définir cette pratique qui, dans le cas de la fonction comptable et financière, est fréquemment confondue avec la sous-traitance et identifier les facteurs explicatifs de cette décision.

La délocalisation est l'une des plus délicates parmi les activités du cabinet parce que cela permet d'être en relation avec plusieurs cabinets d'expertise comptable se trouvant à l'étranger. Elle exige beaucoup de compétence et surtout de communication afin de s'informer sur l'évaluation du travail effectué. Cette activité reflète aussi l'image du cabinet. L'externalisation fait partie de l'activité principale du cabinet. Sur ce, les rôles du responsable de ce département sont donc de traiter, de contrôler et de suivre les dossiers comptables des clients étrangers et des clients locaux.

### **Le Responsable de la supervision et de la tenue comptable externe**

Le responsable de ce département est chargé des missions relatives à la supervision et à la tenue comptable externe. Il s'occupe du traitement de la comptabilité externe des clients. D'une part, la supervision comptable a pour objectif, comme son nom l'indique, de superviser la comptabilité de l'entité. En d'autres termes, de contrôler et vérifier les travaux effectués par

le comptable. D'autre part, la tenue comptable externe ou assistance comptable est effectuée pour le cas des entités dont la personne chargée de tenir la comptabilité est inexistante. De ce fait, le rôle du responsable est de réaliser tous les travaux comptables du client.

### **Le Responsable de l'Audit**

Le responsable de l'audit est le principal représentant du cabinet sur le terrain. Ses responsabilités sont de planifier et superviser le travail d'audit afin que cela soit réalisé de manière efficace et respecte les délais prévus dans les contrats avec les clients. Planifier les travaux consiste à élaborer une stratégie générale et une approche détaillée concernant la nature, le calendrier et l'étendue de l'audit. L'auditeur doit élaborer un plan d'audit décrivant l'approche et l'étendue de l'audit ainsi que la conduite de celui-ci. Le plan d'audit doit être suffisamment détaillé pour guider la préparation du programme de travail. La forme et le fond varie selon la taille de l'entité, la complexité de l'audit, la méthodologie et la technologie spécifique utilisée par l'auditeur.

Bref, le responsable de l'audit en tant que chef de mission est responsable de la performance de l'équipe sur terrain et prépare le projet de rapport ainsi que le projet des recommandations (lettre à la Direction).

### **Le responsable de la formation**

Le responsable de la formation procède à la réalisation de toutes les tâches relatives à l'organisation de la formation. Il planifie les séances de formation au sein du cabinet, la gestion du site web, la préparation du calendrier de formation, la préparation des différents modules à présenter,...

#### **2.1.2.2. Environnement externe**

Nous avons vu précédemment tout ce qui concerne l'environnement interne du cabinet 3A MADAGASCAR. Concernant son environnement externe, il nous est nécessaire de connaître ses principaux concurrents et ses clients.

Les concurrents du cabinet sont classés en deux catégories : les concurrents nationaux et les concurrents internationaux.

### • **Les concurrents**

Les concurrents du cabinet se situent sur le plan national et international.

#### ***Les concurrents nationaux***

Les concurrents nationaux constituent les cabinets se situant à Madagascar tels que :

- Cabinet RABENJAMINA ;
- Cabinet FTHM ;
- Cabinet ECR ;
- Cabinet FIVOARANA ;
- Cabinet FRANK RAMIANDRASOA ;
- Cabinet SECOI SFOI.

#### ***Les concurrents internationaux***

Les cabinets d'expertise comptable à l'étranger constituent les concurrents internationaux du Cabinet 3A Madagascar, que sont :

- Cabinet DELTA AUDIT ASSOCIES ;
- Cabinet ERNST & YOUNG ;
- Cabinet PRICE WATER HOUSECOOPERS ;
- Cabinet ORGANISATION ET GESTION ;
- Cabinet EXA SARL ;
- Cabinet AUDITEURS ASSOCIES CGA.

### • **Les clients**

Les prestations de services offertes par le cabinet ont été conçues pour satisfaire les besoins de sa clientèle. En termes de services, ses clients sont :

- Petites et Moyennes Entreprises ;
- Organismes, associations et Projets financés par les bailleurs de fonds ;
- Sociétés Nationales et Internationales.

### **3.1. Département Audit**

Le département audit exécute tout ce qui concerne les travaux d'audit et de commissariat aux comptes.

### **3.1.1. Les objectifs du département**

Le département audit poursuit des objectifs comme tout autre département existant au sein du cabinet. L'audit est une mission spécifique qui nécessite de minutieuses préparations et qui suit les normes émises par l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar. Son objectif vise à ce que les travaux soient accomplis efficacement en répondant au mieux les besoins des clients, et remplissent également toutes les conditions nécessaires à l'accomplissement de la mission. Le facteur temps est un des éléments essentiel pour la réalisation des travaux d'audit afin d'obtenir une image positive de la clientèle et de l'environnement externe mais aussi un moyen d'autoévaluation du département en matière de compétence et d'efficacité. De ce fait, l'auditeur prend le temps de planifier la mission qu'il a acceptée.

### **3.1.2. Les missions du département**

Le département audit réalise deux (2) missions : l'audit proprement dit et le commissariat aux comptes.

#### **3.1.2.1. L'audit**

La mission d'audit est exercée dans le cadre d'un contrat avec l'entité auditee d'où son appellation d'« audit contractuel ». Elle est faite sur la base des besoins du client. Dans la plupart des cas, à la demande des organismes, des bailleurs de fonds, des dirigeants, des investisseurs, de la banque,...

#### **3.1.2.2. Le commissariat aux comptes**

L'intervention du cabinet dans la mission de commissariat aux comptes appelée également « audit légal » est une mission imposée par la loi. Sont tenus de désigner un commissaire aux comptes :

- Selon la loi sur les Sociétés Commerciales, toute société qui a un capital supérieur ou égal à Ar 20 000 000 ou qui dispose d'un effectif permanent supérieur ou égal à 50 agents ;

- Selon la loi des Finances, toute société dont le chiffre d'affaires est inférieur à Ar 200 000 000 qui cherche à jouir du régime de la TVA doit certifier son compte au cas où il voudrait récupérer la TVA.

Cette mission a pour objectif la vérification de la sincérité et de la régularité des comptes conduisant à la certification.

Ainsi, nous avons vu tout ce qui concerne le cabinet 3A Madagascar et nous avons pu voir dans ce chapitre le contexte de la réalisation de l'étude. Cela nous a permis effectivement de mieux faire connaissance avec le cabinet et son environnement.

## Chapitre II : Approche théorique de l'audit

Ce chapitre concerne la théorie sur l'audit. Nous allons voir particulièrement les généralités sur l'audit et la démarche générale de l'audit externe.

### **Section 1 : Généralités sur l'audit**

Dans cette section, nous allons expliquer ce qu'est l'audit, les différents types d'audit mais aussi son champ d'application.

#### **1.1. Définitions de l'audit**

Il est à noter qu'il existe plusieurs définitions de l'audit. Actuellement, les trois définitions que nous présentons ci-dessous sont les plus consultées.

- Selon l'International Federation of Accountants (IFAC), « *l'audit est défini comme l'examen professionnel d'une information en vue d'exprimer sur cette information une opinion motivée, responsable et indépendante par référence à un critère de qualité ; cette opinion doit accroître l'utilité de l'information* ».
- Selon l'Association Technique d'harmonisation de Cabinets d'Audit et de Conseil (ATH), « *l'audit est l'examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la fidélité avec laquelle les comptes annuels d'une entité traduisent sa situation à la date de clôture et ses résultats pour l'exercice considéré, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège* ».
- Selon l'Association Américaine de Comptabilité (AAA)<sup>1</sup>, « *l'audit est le processus qui consiste à réunir et à évaluer de manière objective et systématique les preuves relatives aux assertions visant les faits et évènements économiques, de manière à garantir la correspondance entre ces assertions et les critères admis, et à communiquer le résultat de ces investigations aux utilisateurs intéressés* ».

---

<sup>1</sup> AAA, A statement of Basic Auditing Concepts (1973)

## 1.2. Types d'audit

Généralement, on distingue deux types d'audit : l'audit interne et l'audit externe.

### 1.2.1. L'audit interne

Selon l'Institut Français des Auditeurs Internes (IFACI), « *l'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction générale et indépendant des autres services. Les objectifs principaux des auditeurs internes sont donc, dans le cadre de cette révision périodique, de vérifier si les procédures en place comportent les sécurités suffisantes, si les informations sont sincères, les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et actuelles*

 ».

Ainsi, l'audit interne est un service autonome créé au sein de l'entreprise rattaché à la direction générale qui a pour but de procéder à un examen systématique objectif et à une évaluation suivant des normes, des activités de l'entreprise à titre de service à la direction. Le service est chargé d'évaluer les performances de toutes les fonctions de l'entreprise.

### 1.2.2. L'audit externe

L'audit externe est un examen critique des informations comptables, effectué par une personne indépendante et compétente en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des états financiers d'une entité. On peut distinguer l'audit contractuel et l'audit légal.

#### 1.2.2.1. L'audit contractuel

L'audit contractuel est réalisé à la demande d'une entité ou d'un individu (la direction, les bailleurs de fonds, ...) pour des fins qui sont définies dans la convention avec l'auditeur.

#### **1.2.2.2. L'audit légal**

L'audit légal ou commissariat aux comptes est une mission imposée aux sociétés par la loi.

#### **1.3. Champ d'application de l'audit**

Le champ d'application de l'audit s'étend sur tout ce qui concerne et concourt à la détermination du résultat (détection de toutes fraudes, toutes omissions sur le résultat).

### **Section 2 : Démarche générale de l'audit externe**

Une mission d'audit suit une méthodologie qui comprend les étapes de travail et les techniques à mettre en œuvre lors de chacune de ces étapes que sont : les préalables à l'audit, l'évaluation du contrôle interne, l'examen des comptes et les travaux de fin de mission.

#### **2.1. Préalables à l'audit**

##### **2.1.1. Acceptation de la mission**

Au cours de l'acceptation de la mission, on procède à la collecte de toutes les informations nécessaires sur l'entité pour juger de l'étendue de la mission et de la fixation du budget. C'est à l'issue de cette étape que la lettre de mission sera rédigée. La lettre de mission est une lettre confirmant l'acceptation de sa nomination par l'auditeur, et décrivant l'objectif et l'étendue de l'audit ainsi que des responsabilités vis-à-vis du client et la forme du rapport. Nous y insérons également les honoraires relatifs à la réalisation de la mission. La préparation de la lettre de mission fait office de contrat. L'accord du client sur la lettre est matérialisé par la signature de la lettre.

##### **2.1.2. Prise de connaissance générale de l'entreprise**

La prise de connaissance générale permet de collecter le maximum d'informations sur l'entreprise et son environnement afin de mieux la connaître et afin de détecter les risques sur

l'analyse effectué. Il s'agit en général des informations relatives au fonctionnement de l'entreprise. Cette connaissance se résume par la connaissance des activités de l'entité, la compréhension du système comptable et de contrôle interne ainsi que l'évaluation des risques d'audit.

#### **2.1.2.1. Connaissance des activités de l'entité**

La connaissance des activités de l'entité concerne l'identification (dénomination, siège, bureau, nationalité, numéro du registre de commerce, décomposition du capital, objet social,...), les activités, la situation juridique et fiscale, la structure de l'entreprise, la politique générale de l'entreprise, ...

#### **2.1.2.2. Compréhension du système comptable et de contrôle interne**

La compréhension du système comptable et de contrôle interne se traduit par la connaissance globale de ces systèmes : principes comptables, systèmes utilisés, procédures internes, classement des pièces justificatives,...

#### **2.1.2.3. Évaluation des risques d'audit**

Le risque d'audit est le risque que l'auditeur exprime une opinion incorrecte du fait des erreurs significatives contenues dans les états financiers. Il se subdivise en trois composants :

- *Risque inhérent* : c'est la possibilité que le solde d'un compte ou qu'une catégorie de transactions comporte des erreurs significatives isolées ou cumulées à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions, nonobstant les contrôles internes existants ;
- *Risque lié au contrôle* : c'est le risque qu'une erreur significative isolée ou cumulée à des erreurs dans d'autres soldes ou catégories de transactions, ne soit ni prévenue ou détectée, et corrigée en temps voulu par les systèmes comptables et de contrôle interne ;
- *Risque de non détection* : c'est le risque que les contrôles substantifs mis en œuvre par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans un solde de compte ou dans une

catégorie de transactions qui, isolée ou cumulée à des erreurs dans d'autres soldes serait significative.

La prise de connaissance générale de l'entreprise se fait par des entretiens avec les principaux responsables pour saisir les procédures ou par la consultation de manuels de procédures qui sont sensées livrer les descriptions des tâches effectuées, les différentes étapes à suivre, les différentes personnes concernées, les documents reçus et émis.

## **2.2. Évaluation du contrôle interne**

L'évaluation du contrôle interne se traduit comme l'imprégnation dans le système afin d'aider la direction à la prise de décision. Nous commencerons tout d'abord par définir le contrôle interne avant de passer à la mise en œuvre de son évaluation.

### **2.2.1. Définitions**

- Selon COSO, « *le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quand à la réalisation des objectifs suivants:*

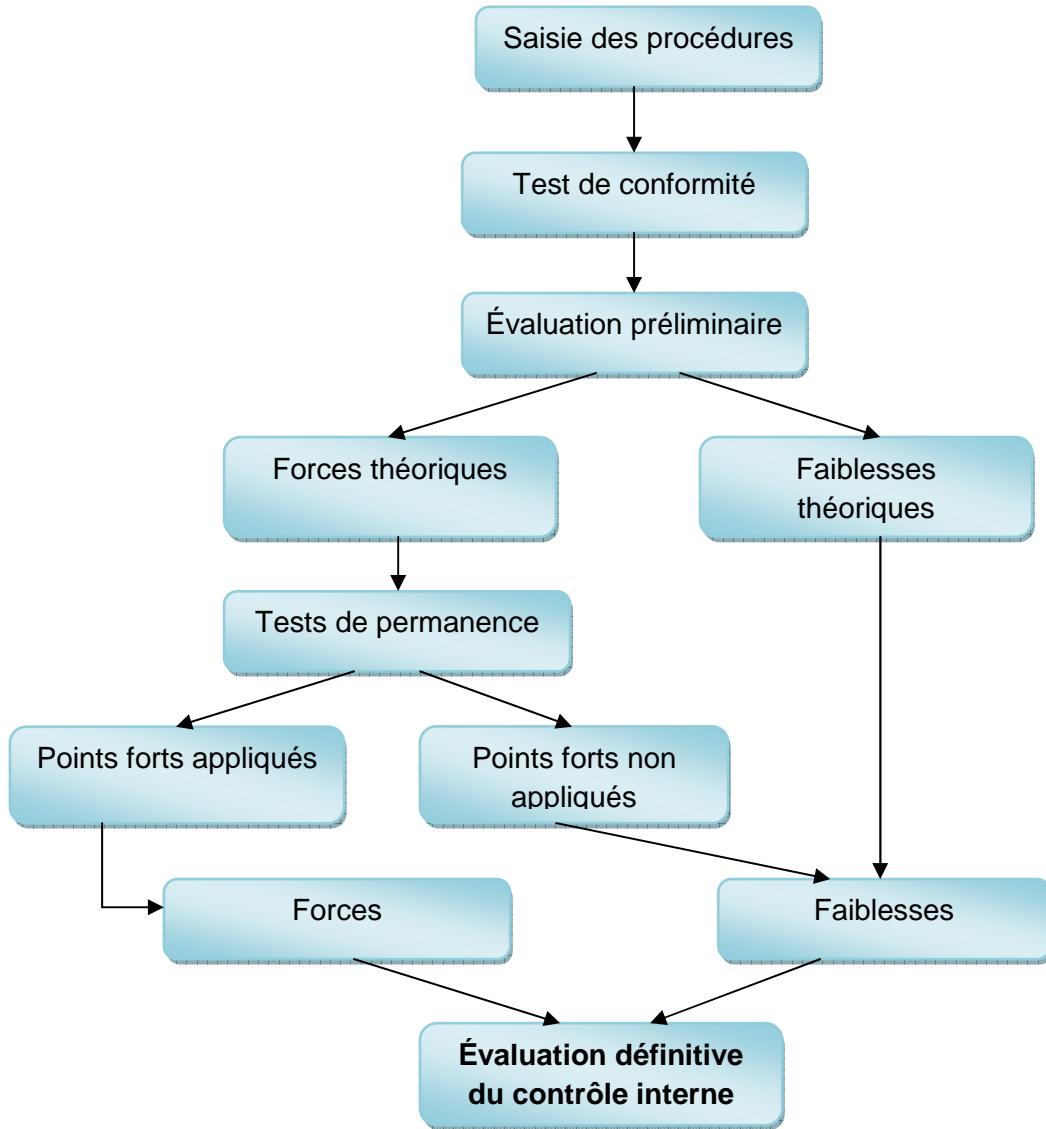
  - *La réalisation et l'optimisation des opérations ;*
  - *La fiabilité des informations financières et de gestion ;*
  - *La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».*

- Selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), « *le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :*

  - *la protection du patrimoine ;*
  - *la régularité et la sincérité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en résultent ;*
  - *la conduite ordonnée et efficace des opérations de l'entreprise ;*
  - *la conformité des décisions avec la politique de la direction ».*

### **2.2.2. Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne**

La mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne comprend plusieurs étapes. Le schéma suivant présente ces étapes :



**Figure N°2 : Étapes de l'évaluation du contrôle interne**

Source : Manuel de Gestion Livret 1, 2004

#### **2.2.2.1. Saisie des procédures**

Pour saisir un dispositif de contrôle interne, deux techniques peuvent être utilisées : le mémorandum et le diagramme de circulation des documents (DCD).

- **Le mémorandum**

Le mémorandum est la description narrative des entretiens avec les responsables intéressés et des documents qui ont pu être réunis. La description narrative est utilisée dans le cas où le système est peu complexe ou relativement court. Dans ce cas, pour décrire les procédures, des questionnaires sont posés aux individus concernés afin d'obtenir une compréhension du système. L'inconvénient de la description narrative est qu'il est effectivement difficile de suivre toutes les étapes du cycle.

- **Le diagramme de circulation des documents (DCD)**

Un DCD ou « flow chart » est l'outil utilisé lors de l'évaluation du système de contrôle interne pour décrire dans un ordre chronologique l'enchaînement des tâches et des flux de données pour une opération ou un cycle donné. Les diagrammes aident à saisir visuellement le système à vérifier et à analyser les opérations complexes. On distingue deux (2) types de présentation du DCD :

- Le diagramme détaillé ou « *DCD vertical* » qui décrit les principales composantes du système pour décrire les procédures simples et courtes.

**Tableau N°1 : DCD vertical**

<b>Cycle:</b>		<b>Rédacteur :</b> <b>Date :</b>
Description narrative	Personnel intervenant	Description graphique

*Source : Manuel de Gestion Livret 1, 2004*

- Le « *DCD horizontal* » qui décrit l'enchaînement des tâches dans le cas d'une procédure plus complexe et longue.

**Tableau N°2 : DCD horizontal**

Cycle :			Rédacteur :	
Service A	Service B	Service C	Service D	Service E

Source : Manuel de Gestion Livret 1, 2004

### **2.2.2.2. Évaluation préliminaire**

L'évaluation préliminaire permet de dégager les forces et les faiblesses théoriques du système. Deux méthodes sont utilisées pour cette évaluation :

- D'une part, de regarder le système et de chercher les points forts et les points faibles ;
- D'autre part, l'utilisation des questions de contrôle interne (QCI) comme outil qui permet de connaître l'aptitude du système à répondre un objectif.

Pour évaluer le système de contrôle interne, des tests sont réalisés pour vérifier l'application permanente, assurer la cohérence, corroborer les informations générées par l'entreprise. Ce sont :

- *Les tests de conformité* : ces tests ont pour objet de confirmer que la description de la procédure a été correctement appréhendée et correspond bien aux procédures appliquées dans l'entreprise. Ils permettent également de vérifier que la procédure contrôlée existe bien et de détecter les éventuelles procédures qui n'ont pu être révisées.
- *Les tests de permanence* : les tests de permanence ont pour objet de vérifier que les procédures constitutives des points forts du système comptable sont appliquées d'une manière effective et constante. Ils permettent de dégager les points forts appliqués et les points faibles non appliqués.

### **2.2.2.3. Évaluation définitive du contrôle interne**

Les tests de permanence permettent d'aboutir à l'évaluation définitive du contrôle interne. De par ces tests, les points forts appliqués et points forts non appliqués pourront être dégagés. Les points forts appliqués sont considérés comme des forces du système et les points forts non appliqués comme des faiblesses.

Une synthèse sera rédigée après cette évaluation. Elle permettra de dégager l'impact de ces forces et ces faiblesses sur la sincérité et la régularité des comptes de l'entité.

## **2.3. Examen des comptes**

Cette étape consiste à s'assurer que les comptes de l'entité sont fiables c'est-à-dire réguliers et sincères. La régularité des comptes se traduit par le respect des normes, des conventions, des principes et des procédures comptables. La sincérité se traduit par le respect de la réalité et de la volonté de présenter les comptes dans leurs états. Pour la réalisation de ce contrôle, des techniques sont utilisées à savoir les tests de cohérence et les tests de validation.

Pour ce faire, l'auditeur est amené à conduire sa démarche sur la base d'un découpage modulaire ou cycle d'activités. Un cycle d'activités est l'ensemble des opérations concernant un aspect des activités de l'entreprise. Les cycles concernés sont :

- Cycle « Achat/Fournisseurs »
- Cycle « Vente/Client »
- Cycle « Paie »
- Cycle « Immobilisations »
- Cycle « Trésorerie »
- Cycle « Stocks »

### **2.3.1. Tests de cohérence**

Le test de cohérence est le recouplement des données. Il est effectué pour s'assurer de l'homogénéité des informations présentées. Ce test apporte des éléments de preuves fiables et se matérialise par l'analyse des données d'une manière simple telle la revue ou l'examen de l'information afin de cerner les incohérences qui peuvent apparaître entre les différentes données comptables. Il se caractérise également par les comparaisons de calcul.

### **2.3.2. Tests de validation**

Le test de validation a pour objet soit de valider l'existence physique des informations, soit d'essayer d'avoir des informations sur la situation de certains comptes, soit de valider les soldes à partir de vérifications externes.

## **2.4. Travaux de fin de mission**

Après que l'examen des comptes soit terminé, il y a lieu d'émettre une opinion sur les comptes annuels de l'entité qui sera consigné dans un rapport d'audit. L'émission d'opinion doit être effectuée sur la base de la mission et du résultat d'audit, de la mission de certification de commissariat aux comptes et de la mission de vérification contractuelle des comptes : respect d'utilisation des fonds, d'utilisation économique et efficace des ressources.

L'auditeur peut certifier les comptes avec ou sans réserves ou refuser de le certifier. L'opinion avec réserve est une opinion émise par l'auditeur lorsqu'il ne peut conclure sans réserves, mais que celles-ci, portant sur un désaccord avec la direction ou une limitation de l'étendue des travaux de l'audit, ne sont pas d'une importance telle qu'elles entraîneraient une opinion défavorable ou une impossibilité d'exprimer une opinion.

Ainsi, cette partie théorique de l'audit nous a permis de comprendre l'audit, les missions relatives à ce dernier et les étapes nécessaires à suivre pour la réalisation de celui-ci.

En conclusion, cette partie nous a permis de faire connaissance avec le Cabinet 3A Madagascar et de voir l'aspect théorique de l'audit.

## **DEUXIEME PARTIE**

---

### **ANALYSE DE L'EXISTANT**

La deuxième partie concerne en général les études consacrées à l'association, objet de l'audit.

Nous allons voir deux (2) chapitres : le premier chapitre expose les généralités sur l'association et le deuxième chapitre est consacré à l'analyse de ses comptes annuels.

# **Chapitre I : Généralités sur l'association**

Ce chapitre permet d'avoir un aperçu général de l'association et de ses spécificités.

## **Section 1 : Présentation de l'association**

La présentation entraîne la connaissance de l'environnement de l'association en général.

### **1.1. Définitions de l'association**

D'après l'Ordonnance n°60-133 du 03 octobre 1960 qui régit le régime général des associations à Madagascar, l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente leurs connaissances et leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices.

### **1.2. Identification de l'association**

L'Association Belle Vue d'Ambatobe (ABVA) est une association des résidents de la Cité Belle Vue sise à Ambatobe. Elle poursuit un but non lucratif et a été créée afin de gérer les biens de la cité au profit de ses résidents. La résidence compte au total 111 villas et comme la plupart des associations, elle dispose d'une structure organisationnelle dirigée par un président. Les membres de l'ABVA sont mixtes et constitués d'office de tous les résidents des villas qui sont représentés par les membres du bureau lors des réunions de l'Assemblée Générale.

### **1.3. Activités de l'association**

Les activités de l'association sont tournées vers des œuvres sociales (dons de fournitures scolaires destinés à l'École Primaire Publique du Fokontany,...) et les différentes activités organisées au sein de l'association (journées récréatives pour les enfants des

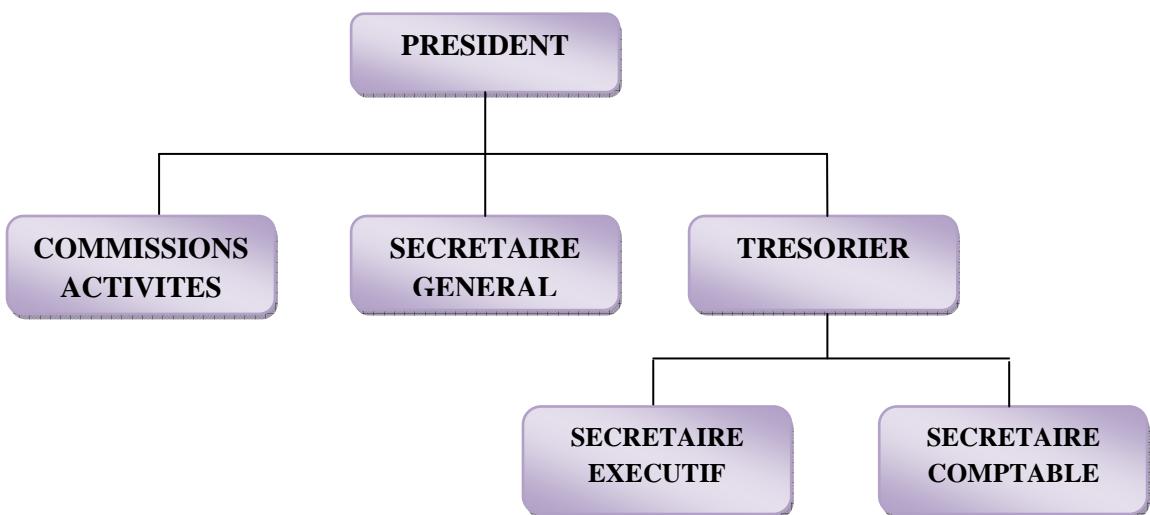
résidents, cours de langues anglais, français, malagasy, la vente de tombola à l'occasion des fêtes de Noel, entretien de l'enceinte).

#### 1.4. Organigramme

L'Association A.B.V.A s'organise autour des organes suivants :

- l'Assemblée Générale, réunissant les membres de l'Association,
- le Bureau Exécutif, composé du président de l'association, des commissions, du secrétaire général, du trésorier, du secrétaire exécutif et du secrétaire comptable.

L'organigramme du Bureau exécutif de l'Association Belle Vue d'Ambatobe se présente comme suit :



**Figure N°3 : Organigramme de l'ABVA**

Source : Association Belle Vue d'Ambatobe, 2008

- **Président de l'association :** Il est le premier responsable du Bureau Exécutif. Il représente de plein droit l'association devant la justice, dans tous les actes de la vie civile, dans les actes engageant les tiers et dirige l'administration. Il est l'utilisateur des fonds de l'Association d'après les prévisions votées et approuvées par l'Assemblée Générale. Sous sa responsabilité, il engage et autorise les dépenses dans la limite de la disponibilité des crédits. Il convoque et préside les réunions à son niveau. Il est tenu également de soumettre à l'Assemblée Générale un rapport annuel.

• **Secrétaire général :** il est chargé de l'administration interne et du secrétariat de l'Association. Il dresse les procès verbaux des réunions des assemblées générales et des séances du Bureau Exécutif dont il conserve les originaux. Il veille à la gestion du Personnel et du matériel mis à sa disposition.

• **Trésorier :** Le Trésorier assisté tient les comptes et assure la gestion financière de l'Association. Il est responsable de la tenue des livres de compte retraçant les recettes et les dépenses de l'Association et de la conservation des documents comptables y afférent. Sous la surveillance du Président ; le Trésorier recouvre et perçoit les recettes et les ressources de l'Association ; il assure et procède, au retrait, au transfert et à l'allégation de toutes valeurs. Il tient une caisse pour subvenir aux menues dépenses de l'Association et pour le règlement des frais de fonctionnement mensuel. Le Trésorier présente à l'Assemblée Générale le rapport financier de l'Association après approbation du Bureau Exécutif.

• **Commissions :** En vue de faire participer activement chaque membre à la vie et aux activités courantes de l'association, des responsables d'activités (administrative, logistique, sociale, culturelle, fêtes, sécurité, secours d'urgence,...) sont institués au sein du Bureau Exécutif.

• **Secrétaire exécutif :** il s'occupe des affaires courantes de l'association, de la gestion des membres, la relance et la gestion des cotisations ; assure la gestion administrative et le classement des dossiers ; effectue toutes les formalités administratives et fiscales.

• **Secrétaire comptable :** il tient la comptabilité de l'ABVA en matière de saisie des opérations de caisse, du suivi des créances. Le secrétaire a donc pour mission de passer toutes les écritures comptables de l'association.

## **1.5. But de l'association**

Ce paragraphe nous permet de voir le but poursuivi par l'association dans le cadre de ses activités. Son principal but est de maintenir paisible, sécurisée et agréable la vie dans la Résidence, dans une ambiance gaie, de bonne et parfaite cohabitation.

## **1.6. Objectifs de l'association**

L'association a pour objectifs :

- de défendre les droits et les prérogatives, les intérêts de ses membres ;
- de veiller à ce que le promoteur respecte et exécute ses obligations légales et contractuelles vis-à-vis de la cité en général et des propriétaires et acquéreurs des lots en particulier ;
- gérer et maintenir en bon état les parties communes dans la cité, notamment les infrastructures, réseaux, espaces et équipements d'intérêt et usage commun ;
- de promouvoir au développement socio-économique et culturel durable dans la cité et en partie dans les quartiers environnants ;
- participer à toutes activités en relation de près ou de loin aux buts sus-cités.

## **1.7. Régime fiscal de l'association**

### **1.7.1. Exonération**

#### **1.7.1.1. Impôts sur les Revenus (IR)**

Selon le Code Général des Impôts (CGI) 2009, Art.01.01.03, 5<sup>ème</sup>, sont exonérés les revenus réalisés par les associations cultuelles régulièrement constituées dans les conditions de l'ordonnance n°62-117 du 1er octobre 1962, les associations reconnues d'utilité publique, par décret, ainsi que les organismes assimilés dont les revenus sont utilisés exclusivement au financement de leurs actions à caractère éducatif, culturel, social ou d'assistance au développement économique. Ainsi, l'association n'est pas imposée sur la réalisation de bénéfices.

#### **1.7.1.2. Taxes sur la Valeur Ajoutée**

Le CGI prévoit l'exonération de cet impôt pour les associations du fait qu'elles ne réalisent pas d'opérations commerciales. En contrepartie, elles sont redevables de la taxe sur les salaires.

#### **1.7.2. Obligations**

##### **1.7.2.1. Obligations fiscales**

L'association a des obligations fiscales que sont :

- le dépôt des états financiers et un rapport d'activités (suivant CGI 2009, Art. 01.01.03 6<sup>ème</sup>);
- selon le CGI 2009, Art. 01.03.02, les revenus imposables à l'IRSA sont sous réserve de conventions internationales, bilatérales ou multilatérales, sont imposables à l'impôt sur les revenus salariaux et assimilés, les revenus perçus au titre d'un emploi salarié public ou privé exercé d'une façon permanente, temporaire ou occasionnelle, tels que les traitements, salaires, soldes, émoluments, et, d'une manière générale, toute les rémunérations fixes ou calculées proportionnellement aux affaires traitées ou au bénéfice de l'entreprise, ainsi que les gratifications et primes de toute nature, les mois supplémentaires.

##### **1.7.2.2. Obligations sociales**

En matière sociale, l'A.B.V.A est affiliée aux organismes sociaux tels que la Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale (CNaPS) et l'Organisme Sanitaire Tananarivienne Inter Entreprises (OSTIE).

### **1.8. Présentation des états financiers**

Comme toutes sociétés, l'ABVA établit également des états financiers que sont, selon le PCG 2005, « *une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité. L'objectif des états financiers à usage général est de fournir des informations sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles à un large éventail d'utilisateurs* ». Ils se composent du bilan, du compte de résultat et de la situation budgétaire.

## **18.1. Bilan**

Selon le PCG 2005, « *le bilan est un état récapitulatif des actifs, des passifs et des capitaux propres de l'entité à l'ouverture et à la date de clôture des comptes* ».

Le bilan est un document qui fait apparaître les ressources dont a disposé l'association à une certaine date et les emplois qu'elle en a fait, il exprime la situation financière de l'association à une date donnée.

### **1.8.1.1. Ressources**

Les ressources de l'association comprennent :

- Les cotisations des membres dont le montant et les modalités de règlement sont fixées par l'Assemblée Générale de l'Association ;
- Les participations des membres aux dépenses communes qui sont décidées en Assemblée Générale ou par le Bureau Exécutif en cas d'urgence ;
- Les subventions, dons et participations qui ne seraient pas contraires aux lois et règlements en vigueur et aux bonnes mœurs par des bienfaiteurs ou des partenaires généreux ;
- Les produits des activités.

### **1.8.1.2. Emplois**

Ce sont ceux relatifs au fonctionnement de l'Association :

- Salaires du personnel et charges sociales ;
- Achats de fournitures et équipements, entretien du matériel ;
- Remboursements des frais et indemnités de mission accordés aux membres des institutions et du personnel ;

Auxquelles s'ajoutent celles relatives :

- A l'organisation de secours, de protection et de sécurité civile dans la cité dont le service de gardiennage ;
- A la préparation des activités et manifestations socioculturelles décidées par l'Assemblée Générale ;
- A l'entretien et à la sauvegarde de l'environnement ;

- Au bon fonctionnement des installations, réseaux et équipement d'usage commun, du service de la voirie.
- Aux différents projets, validés par l'Assemblée Générale.

Le bilan de l'association se présente comme suit :

**Tableau N°3 : Bilan Actif**

ACTIF	Note	31 Décembre N		
		Valeur brute	Amort/Prov°	Valeur nette
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES				
TRESORERIE ET EQUIVALENTS DE TRESORERIE				
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)				
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>				
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>				

Source : Association Belle Vue d'Ambatobe, 2008

**Tableau N°4 : Bilan Passif**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	31 Décembre N
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Appel de fonds immobilisations		
Résultat de l'exercice		
Report à nouveau		
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>		
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés		
Comptes de trésorerie (découverts bancaires)		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		

Source : Association Belle Vue d'Ambatobe, 2008

## **18.2. Compte de résultat**

Par définition, le compte de résultat est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'association au cours de la période considérée. Il se présente comme suit :

**Tableau N°5 : Compte de résultat**

	<b>Note</b>	<b>Exercice N</b>
Cotisations dues		
Autres produits des activités		
	<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	
Achats consommés		
Services extérieurs et autres consommations		
	<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	
	<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	
Charges de personnel		
	<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	
Autres produits opérationnels		
Autres charges opérationnelles		
Dotation aux amortissements		
	<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	
Produits financiers		
Charges financières		
	<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>	
	<b>VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		
	<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	
Eléments extraordinaires (produits)		
Eléments extraordinaires (charges)		
	<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	
	<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	

*Source : Association Belle Vue d'Ambatobe, 2008*

## **18.3. La situation budgétaire**

La situation budgétaire est un état récapitulatif des réalisations et des prévisions de l'association. Ainsi, le budget annuel présente les activités à entreprendre par l'ABVA ainsi que les prévisions des dépenses pour les financer, en vue de la réalisation de ses objectifs préalablement définis dans ses statuts et les décisions prises en assemblée générale. Il devra notamment comprendre le détail des activités prévus, leurs coûts unitaires et globaux, le plan

de financement par sources de financement, le calendrier de travail, les indicateurs de suivi ainsi que les modalités d'exécution. Ci-dessous la présentation de la situation budgétaire de l'ABVA se rapportant à l'année 2008 :

**Tableau N°6 : Situation budgétaire**

RUBRIQUES DEPENSES	Prévision 2008	Réalisation au 31/12/08	Ecart		Mensuel
			%	Montant	
<b>I- PERSONNEL</b>					
<b>II- FOURNISSEURS</b>					
Jirama					
<b>III- EXPLOITATION</b>					
Téléphone/Internet et communication					
Charges administratives					
Fournitures de bureau					
Affranchissement/Publication					
Photocopie/Documentation					
Diverses dépenses					
Personnel extérieur					
Frais de déplacement					
Frais financiers					
<b>IV- AUTRES</b>					
Provisions charges imprévues					
<b>V- SOUS TOTAL (I à IV)</b>					
<b>VI- AUTRES DEPENSES</b>					
Réunion, AG et réception					
Activités/Actions/Projets					
Entretien et réparation					
Projet Square					
Installation de 3 luminaires					
Réfection allées et circulation					
Equipements et autres					
<b>VII- SOUS TOTAL</b>					
<b>VIII- CHARGES DE GESTIONS COURANTES</b>					
<b>IX- TOTAL (V+VII+VIII)</b>					
<b>RUBRIQUES RECETTES</b>	Prévision 2008	Cotisation 2008	%	Reste à recouvrir	
Cotisations 2008					

Source : Association Belle Vue d'Ambatobe, 2008

## **Section 2 : Spécificités de l'association**

L'association présente des spécificités par rapport aux autres entités.

### **2.1. Démarche générale**

La démarche générale appliquée pour la réalisation de l'audit d'une association est la même que pour celle des autres entités. Elle comprend également quatre (4) étapes dont :

- Préalables à l'audit ;
- Evaluation du contrôle interne
- Examen des comptes ;
- Travaux de fin de mission.

### **2.2. Cycles d'activités**

Les cycles d'activités différencient l'audit d'une association de celui d'une entité. Les cycles concernés pour le cas de l'association sont :

- ***Cycle Achat/Fournisseurs*** : qui concerne les achats ou dépenses effectués pour le compte de l'association auprès de ses fournisseurs;
- ***Cycle Cotisations/Membres***: il s'agit des cotisations versées par les résidents membres de l'association pour financer les dépenses de l'association ;
- ***Cycle Paie/Personnel*** : il concerne les diverses charges de personnel (Impôts sur les Revenus Salariaux, déclarations sociales,...) ;
- ***Cycle Trésorerie*** concerne les opérations de banque qui constituent les fonds de l'association devant être déposés dans un compte bancaire et les opérations de caisse pour l'encaissement et décaissement des sommes en espèce pour les opérations courantes de l'association ;
- ***Cycle Immobilisations*** qui permet de faire l'inventaire de toutes les immobilisations de l'association.

Ce chapitre nous a permis de faire connaissance avec l'association afin de comprendre son environnement et de faciliter par la suite les différentes analyses à entreprendre.

## **Chapitre II : Analyse des comptes annuels de l'association**

Ce chapitre concerne la revue du contrôle interne et l'analyse des comptes de l'association.

### **Section 1 : Identification des problèmes relatifs au système de contrôle interne**

La revue du contrôle interne de l'association permet d'identifier les problèmes relatifs. C'est une étape importante dans la réalisation des différentes analyses. Cela concerne le contrôle de l'existence de procédures, la vérification des pièces justificatives et le contrôle de la conformité de ces pièces.

#### **1.1. Contrôle de l'existence des procédures d'organisation administrative**

Au cours des contrôles, nous avons constaté que l'ABVA ne dispose pas de procédures écrites décrivant clairement l'organisation générale au sein de celle-ci à savoir, le niveau de responsabilité de chacun, la répartition et le cheminement des tâches. Nous avons alors effectué la saisie des procédures de l'association à partir des entretiens avec les responsables concernés c'est-à-dire d'une manière narrative. Des questionnaires de contrôle interne ont été dressés concernant les cinq cycles d'activités que nous avons vus précédemment (cf. Annexes).

##### **1.1.1. Analyse des Procédures Achats/Fournisseurs (cf. Annexe II, Page V)**

Cette analyse doit permettre de prendre connaissance du processus d'autorisation des achats et de comptabilisation de ceux-ci, du processus de rattachement des dettes concernant les biens et services reçus, du suivi des engagements pris par l'association.

###### **1.1.1.1. Étude de séparation des fonctions**

L'étude de séparation des fonctions permet de connaître et apprécier la séparation des tâches en ce qui concerne l'émission des décisions d'achats, l'établissement des commandes,

l'autorisation des commandes, la réception des biens ou services commandés, la comparaison quantitative et qualitative des biens ou services reçus avec les commandes, la comparaison bon de réception/commande/facture, l'imputation comptable, la vérification de l'imputation comptable, la tenue du journal d'achats, la signature des chèques, l'envoi des chèques, la tenue du journal de trésorerie.

Il reste entendu que ceux traités ci-après ne sont que des extraits tandis que les détails peuvent être consultés en annexes.

#### ***1.1.1.2. Commandes***

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Les commandes de biens ou de services ne sont-elles faites que sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?
- 2) Des bons de commande sont-ils établis systématiquement ?
- 3) Existe-t-il une procédure permettant d'éviter les commandes excessives ?

#### ***1.1.1.3. Contrôle des factures***

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Les factures et avoirs sont-ils transmis directement par le service courrier à la comptabilité ?
- 2) Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures et avoirs reçus avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ?

Si oui, garde-t-il une trace de ces documents ou des numéros pour suivre le retour des factures et relancer le service concerné ?

- 3) Les imputations comptables sont-elles données par des personnes compétentes ?  
Revues par un responsable ?

#### ***1.1.1.4. Comptabilisation des factures***

Les questions posées lors des entretiens sont les suivantes :

- 1) Existe-t-il une procédure systématique de demande d'avoirs ?

- 2) Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures et tous les avoirs reçus sont comptabilisés dans le journal des achats et correctement imputés ?
- 3) Les factures sont-elles individualisées pour éviter un double enregistrement ?

### **1.1.2. Analyse des Procédures Cotisations/Membres (cf. Annexe III, Page IX)**

L'analyse des procédures de la fonction Cotisations/Membres permet de connaître les processus d'enregistrement, la méthode de fixation et le suivi du paiement des cotisations.

#### **1.1.2.1. Étude de séparation des fonctions**

Cette analyse permet d'évaluer l'appréciation de la séparation de fonctions pour ce qui est du traitement des cotisations, de l'examen de la solvabilité des résidents de chaque villa, de la tenue du journal des cotisations, de la vérification de l'exhaustivité de la comptabilisation des cotisations, de la tenue des comptes des résidents, et de l'autorisation des conditions de paiement.

#### **1.1.2.2. Suivi**

Les questions posées lors des entretiens sont les suivantes :

- 1) Existe-t-il un registre des cotisations ?
- 2) Existe-t-il un suivi régulier des cotisations ?
- 3) La relance du paiement des cotisations est-elle déclenchée automatiquement ?
- 4) Les délais de paiement accordés sont-ils également approuvés par des personnes autorisées ?

#### **1.1.2.3. Comptabilisation**

Les questions posées lors des entretiens sont les suivantes :

- 1) Les reçus de paiement des cotisations sont-ils pré-numérotés ?

Si oui, cette séquence est-elle utilisée pour vérifier qu'ils sont tous comptabilisés ?

- 2) Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que le total du journal des cotisations est égal au total des reçus émis dans la période ?
- 3) Les reçus sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?

#### **1.1.2.4. Justification des soldes**

Les questions posées lors des entretiens sont les suivantes :

- 1) Une balance des comptes résidents est-elle établie régulièrement ?
- 2) Cette balance est-elle rapprochée avec le compte collectif ?
- 3) Des lettres de confirmations de solde sont-elles envoyées régulièrement aux membres ?

#### **1.1.3. Analyse des Procédures Paie/Personnel (cf. Annexe IV, Page XII)**

L'analyse des procédures de la fonction paie-personnel doit permettre de connaître les méthodes de calcul des rémunérations, le suivi des paiements des rémunérations, le suivi de la comptabilisation des charges relatives au personnel, le suivi des dispositions légales en matière de personnel.

##### **1.1.3.1. Étude de séparation des fonctions**

L'étude de séparation des fonctions permet de connaître et apprécier la séparation de fonctions en ce qui concerne l'approbation des entrées et des sorties du personnel, la détermination des niveaux de rémunération, l'autorisation des primes, l'approbation des heures travaillées, la préparation de la paie, la vérification des calculs, l'autorisation des avances, l'approbation finale de la paie, la signature des chèques ou virements, la centralisation de la paie, les déclarations sociales, le paiement des charges sociales, la distribution des chèques ou enveloppes, la mise à jour du fichier permanent informatisé.

##### **1.1.3.2. Données permanentes**

Les questions posées lors des entretiens sont les suivantes :

- 1) Existe-t-il un fichier ou un dossier du personnel contenant pour chaque employé ?

- 2) L'accès à ce fichier ou dossier est-il protégé ?
- 3) Le système d'information du service de la paie permet-il de s'assurer que ce dernier prend en compte toutes ces modifications ?

#### ***1.1.3.3. Préparation de la paie***

Les questions posées lors des entretiens sont les suivantes :

- 1) Les données variables (heures travaillées, primes...) sont-elles approuvées par une personne responsable avant d'être communiquées aux personnes chargées de préparer les bulletins de salaire ?
- 2) Les heures supplémentaires et/ou les absences font-elles l'objet d'une approbation spécifique ?
- 3) Les calculs des bulletins de salaires sont-ils vérifiés par une personne indépendante de celle qui les a établis ?
- 4) Le service responsable de la paie tient-il un registre des congés payés pris et restant à prendre ?

#### ***1.1.3.4. Paiement des rémunérations***

Les questions posées au cours des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Le total des modes de paiement est-il rapproché avec le journal des salaires approuvé avant signature ?
- 2) Un reçu est-il signé par les bénéficiaires ?
- 3) Pour les salaires payés par chèques ou virements, utilise-t-on un compte bancaire spécial ?

#### **1.1.3.5. *Cotisations sociales***

Les questions posées au cours des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Les cotisations sociales (part salariale et part patronale) sont-elles contrôlées par rapport au total du journal des salaires avant enregistrement et paiement ?
- 2) Les déclarations sociales sont-elles établies régulièrement et dans les délais ?

#### **1.1.3.6. *Comptabilisation de la paie***

Les questions posées au cours des entretiens se présentent comme suit :

- 1) L'écriture de centralisation de la paie est-elle vérifiée avec le journal des salaires ?
- 2) Les comptes de personnel (avances, prêts, salaires à payer...) sont-ils analysés régulièrement ?
- 3) L'imputation des écritures de charges ou produits relatifs à la paie fait-elle l'objet d'un contrôle indépendant ?
- 4) Les opérations diverses sur les comptes relatifs au personnel et aux charges sociales sont-elles autorisées ?

#### **1.1.4. *Analyse des Procédures Trésorerie (cf. Annexe V, Page XVI)***

L'analyse des procédures des caisses et banques permettre de connaître, outre les contrôles déjà effectués sur les recettes et les dépenses le système de tenue et de comptabilisation de la caisse, le processus de comptabilisation des mouvements de trésorerie.

L'analyse des procédures de la fonction Trésorerie Recette doit permettre de connaître la procédure de remises en banque des recettes, la méthode de suivi et de comptabilisation des recettes.

L'analyse des procédures de la fonction Trésorerie Dépenses doit permettre, pour les règlements émis, de connaître les principes de justification, autorisation, comptabilisation.

#### **1.1.4.1. *Étude de séparation des fonctions***

Cette étude permet de contrôler l'application de la séparation de fonctions pour ce qui est de la tenue de la caisse ; la détention des chèques reçus , des carnets de chèques vierges ;

la préparation et la signature des chèques ; l'approbation des pièces justificatives ; la tenue du journal des cotisations ; la tenue du journal de trésorerie ; la remise en banque des recettes ,la tenue des comptes des résidents, la tenue des comptes banque ; la préparation des rapprochements bancaires ; et la réception des relevés de banque.

#### **1.1.4.2. Caisse**

Les questions posées lors des entretiens se présentent de la manière suivante :

- 1) La sécurité des fonds est-elle bien assurée au sein de l'association, pendant les transferts ?
- 2) Le signataire du chèque effectue-t-il des sondages sur les justificatifs de caisse ?
- 3) Des documents dûment autorisés sont-ils exigés pour tous mouvements de caisse ?
- 4) Ces documents sont-ils accompagnés des pièces justificatives, remplis de manière indélébiles, pré-numérotés ?
- 5) Les pièces justificatives sont-elles annulées après paiement pour éviter tout réemploi ?
- 6) L'imputation des dépenses est-elle vérifiée par un responsable ?
- 7) La centralisation du journal de caisse est-elle faite régulièrement ?
- 8) Le montant au bilan est-il rapproché des espèces en caisse ?

#### **1.1.4.3. Banque**

Les questions posées lors des entretiens se présentent de la manière suivante :

- 1) Des rapprochements sont-ils effectués régulièrement avec les relevés de banque pour tous les comptes ?
- 2) La procédure de rapprochement prévoit-elle une comparaison des numéros et montants des chèques émis, l'examen des chèques annulés, la comparaison des dates et montants de recettes encaissées avec le journal des recettes et le total des règlements reçus, la comparaison avec le grand-livre ?
- 3) Les rapprochements sont-ils revus par un responsable ?

- 4) Les signatures autorisées déposées en banque sont-elles régulièrement vérifiées et automatiquement modifiées en cas de départ ?

#### **1.1.4.4. Trésorerie Recettes**

##### **• Réception**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Tous les règlements sont-ils reçus par courrier ?
- 2) Les règlements inclus dans le courrier sont-ils enregistrés, par nature, dès l'ouverture du courrier transmis directement au trésorier pour remise en banque ?
- 3) Si des règlements importants sont reçus en espèces, sont-ils versés à une caisse indépendante de celle qui effectue les paiements ?
- 4) Les chèques et espèces sont-ils remis en banque tous les jours ?
- 5) Si des recettes sont effectuées par des agents (représentants, Courtiers, ...) ces personnes sont-elles tenues de délivrer des reçus pré-numérotés, de transmettre immédiatement ces recettes à l'association (ou à la banque), de transmettre simultanément le double des reçus aux services comptables ?

##### **• Enregistrement**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) L'imputation des règlements aux comptes des résidents est-elle contrôlée ?
- 2) Le système d'enregistrement permet-il d'éviter les enregistrements multiples d'un même règlement et les erreurs de centralisation ?

#### **1.1.4.5. Trésorerie Dépenses**

##### **• Autorisation des dépenses**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Le règlement des dépenses en espèces est-il limité à un montant raisonnable ?
- 2) Est-il interdit de payer des duplicata de facture ?

- 3) Les signataires de la demande d'autorisations de dépenses disposent-ils de tous les éléments nécessaires pour vérifier que les contrôles des pièces justificatives ont été bien faits?
- 4) Les signataires des titres de paiement ont-ils les moyens de vérifier que la demande d'autorisation de dépenses a été donné par une personne autorisée (spécimens de signature, listes des délégations de pouvoir...) ?

- **Contrôle des paiements**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Pour les paiements en espèce, est-il exigé un reçu ?
- 2) Les titres de paiement sont-ils rapprochés avec les pièces justificatives lors de la signature des titres en ce qui concerne les montants, les bénéficiaires ?
- 3) Les signataires des titres de paiement ou le caissier annulent-ils les factures payées pour éviter les doubles paiements ?

#### **1.1.5. Analyse des Procédures Immobilisations (cf. Annexe VI, Page XXI)**

L'étude qui porte sur l'analyse des procédures de la fonction des immobilisations doit permettre de connaître le schéma d'autorisation et de comptabilisation du poste immobilisations, la méthode d'évaluation des immobilisations, le suivi de la protection des actifs.

##### **1.1.5.1. Étude de séparation des fonctions**

Elle permet de prendre connaissance de la séparation de fonctions en ce qui concerne l'approbation des budgets, l'autorisation des dépenses, la signature des commandes, la réception des immobilisations, l'enregistrement des acquisitions, la tenue du fichier d'immobilisations, l'inventaire physique et le contrôle des enregistrements comptables.

#### **1.1.5.2. Contrôle général**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Existe-t-il un plan à long terme d'investissement ?
- 2) Des budgets d'investissements sont-ils établis et si oui, suivant quelle procédure ? A défaut, s'informer des principales acquisitions prévues pour l'année ?

#### **1.1.5.3. Acquisitions d'immobilisations**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Les achats d'immobilisations sont-ils précédés par des études comparatives de matériel ?
- 2) Les factures sont-elles contrôlées, avant paiement, quant à la qualité des immobilisations reçues ?
- 3) Les acquisitions d'immobilisations sont-elles autorisées par des personnes responsables ?
- 4) Le registre des immobilisations est-il mis à jour ?

#### **1.1.5.4. Fichier des immobilisations**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Existe-t-il un fichier des immobilisations, mentionnant la description, le numéro d'identification, la localisation, le coût d'acquisition, la méthode et le taux d'amortissement, les dates des inspections physiques, la date de mise en service ?

#### **1.1.5.5. Comptabilisation**

Les questions posées lors des entretiens se présentent comme suit :

- 1) Les imputations comptables des factures d'acquisition et de cession sont-elles contrôlées par un responsable ?
- 2) Les amortissements sont-ils comptabilisés régulièrement ?

3) Les comptes d'immobilisations sont-ils régulièrement rapprochés du fichier des immobilisations ?

Après avoir posé les diverses questions à chaque responsable concerné, nous soulignons que le suivi des procédures n'est pas vraiment maîtrisé par les membres et le personnel de l'association.

L'ABVA utilise des fonds pour son fonctionnement alors que :

- les personnes habilitées à autoriser les décaissements ne sont pas clairement définies ;
- le principe de séparation de fonction n'est pas respecté du fait de l'inexistence de ces procédures et entraîne l'incompatibilité des tâches avec la fonction de certaines personnes;
- il existe également un problème de planification des tâches répétitives ;
- l'organisation interne de l'ABVA est méconnue par le personnel ;
- il y a une certaine incompétence et une mauvaise exécution de travail au niveau du secrétaire exécutif qui a des effets néfastes sur les membres, obligés de finir le travail comme il le faut.

Les fonds gérés, le personnel utilisé par l'association créent à l'égard des dirigeants membres des obligations qui sont incompatibles avec l'absence de procédures fiables.

Bref, l'absence des procédures peut avoir des répercussions sur l'organisation du travail et constitue l'un des points faibles de l'association qui mérite d'être soulevés.

## **1.2. Vérification de l'existence des pièces justificatives**

Il est important de savoir que les pièces justificatives constituent des éléments de preuve et de vérification lors de la justification de l'utilisation des fonds par l'association. Ces justificatifs doivent être rattachés à toutes les pièces de dépenses engagées par elle (pièces de caisse).

Ce qui importe pour les membres c'est de connaître si les fonds ont été utilisés correctement, pour le besoin de celle-ci et des ses activités. Il est vraiment nécessaire de contrôler l'existence des pièces qui puissent justifier l'utilisation des fonds.

Lors des contrôles effectués, nous avons constaté que certaines pièces ne sont pas à la disposition de l'association c'est-à-dire que des pièces sont manquantes et entraînent des dépenses qui ne sont pas justifiées.

Nous avons vu également que certaines pièces justificatives ne sont pas des originales mais des photocopies.

### **1.3. Contrôle de la conformité des pièces justificatives**

Le contrôle de la conformité des pièces justificatives est effectué sur la base de l'analyse des pièces établies et utilisées par le personnel telles que les notes de frais, les feuilles de déplacement, les factures,...

#### **1.3.1. Notes de frais**

Dans notre cas, les notes de frais sont des documents établis par le trésorier, utilisés pour les décaissements de fonds ou les dépenses effectués par les membres du personnel pour le besoin de l'association. Par exemple, pour l'achat de biens, frais de déplacement,...

A l'issue des contrôles effectués, nous avons relevé les anomalies suivantes :

- Les décaissements de fonds établis sur les notes de frais ne sont pas approuvés par la personne habilitée (absence de signature).
- Pour ce qui est des notes de frais relatives au déplacement du personnel de l'association, celles-ci ne sont ni signées par un responsable habilité ni émargées par le bénéficiaire.

### **1.3.2. Feuille de déplacement**

Les notes de frais sont généralement attachées avec un modèle de feuille de déplacement. Dans la plupart des cas, ces feuilles ne sont pas standardisées c'est-à-dire que leur forme varie pour chaque feuille établie. Il y a non respect des modèles de documents.

### **1.3.3. Ordre de paiement**

Lors des décaissements de fonds sur le compte en banque de l'association, le responsable émet un ordre de paiement mentionnant toutes les dépenses effectuées à une date donnée.

- Lors des contrôles, des factures n'ont pas été jointes avec l'ordre de paiement correspondant.
- L'ordre de paiement relatif à certaines factures n'a pas été visé par le responsable concerné.

### **1.3.4. Factures**

Pour ses opérations d'achat, l'ABVA reçoit des factures provenant de ses fournisseurs en contrepartie des achats réalisés. Ces factures sont utiles pour la justification des dépenses et pour leur enregistrement comptable. A cet effet, nous avons remarqué que :

- Certaines factures ne sont pas probantes du point de vue fiscal. Une facture probante du point de vue fiscal signifie que les mentions suivantes ne sont pas inscrites sur la facture :
  - Numéro d'Identification Fiscale (NIF) ;
  - Numéro d'inscription au registre de commerce et des sociétés ;
  - Numéro statistique.

Nous pouvons citer par exemple, le cas d'une facture relative à la location de chaises effectuée par l'association qui ne comporte pas ces mentions alors que ce commerce est constitué légalement et est inscrit au RCS (Registre de Commerce et des Sociétés).

- Des factures ne sont également pas conformes c'est-à-dire ne respectent pas la condition de bonne et due forme d'une facture. Cela se traduit par l'absence du nom du client, de date et de la signature du fournisseur, etc. Ces factures ne suivent pas les règles de la

facturation comme stipulées dans le CGI; dans ce cas, il est difficile de justifier et de faire le suivi des dépenses relatives à ces factures

➤ Des factures ne sont pas émises au nom de l'association lors de l'établissement de la facture par le fournisseur mais au nom d'une personne individuelle alors qu'elle devrait être à son nom comme les dépenses relatives à la facture sont effectuées pour son compte. La justification de ces dépenses est complexe du fait que ces dernières pourront être considérées comme une dépense personnelle de celle qui a réalisé l'achat. De ce fait, il est difficile de faire un rattachement de la facture avec les activités de l'ABVA. Du point de vue comptable, les conséquences de ses actions est que la dépense relative à ces factures ne peut pas être comptabilisée dans le compte de l'association. Il y a ici non respect de la convention de l'entité.

### **1.3.5. Unité monétaire**

Certaines factures de l'association sont encore libellées en Fmg. La convention de l'unité monétaire n'est pas respectée. Actuellement, l'unité monétaire utilisée à Madagascar est l'Ariary.

*Exemple :* Facture du 11/03/08 : Achat de bougies 13 000 Fmg.

### **1.3.6. Salaire**

L'association dispose de salariés permanents qui sont rémunérés à chaque fin du mois. Lors de la réalisation de la paie, le responsable concerné a établi le paiement du salaire d'un employé sur la base d'une note de frais.

### **1.3.7. Recettes**

La vente de tombola pour un évènement quelconque est une des ressources de l'association pour financer ses activités. Nous remarquons que les pièces relatives aux recettes de vente de tombola ne sont pas approuvées par un responsable et aucune pièce justificative n'a été jointe pour affirmer le nombre de tickets vendus.

### **1.3.8. Objet des opérations**

Toutes les dépenses effectuées ne font pas l'objet de motifs clairs. Pour la plupart, l'objet de ces dépenses ne sont pas mentionnées dans les notes de frais et entraîne la non justification des décaissements effectués.

*Exemple :* L'association a réalisé une location de chaises dont le motif n'est pas précisé dans la note de frais y afférente alors que pour certaines opérations, l'objet de la dépense est justifié.

## **Section 2 : Identification des problèmes relatifs aux comptes de l'association**

Dans cette section, nous allons voir les problèmes soulevés au cours de l'examen des comptes de l'association. Pour la réalisation de cet examen, nous avons suivi une méthodologie qui consiste à vérifier ces comptes à partir d'un programme de travail. Ce dernier engendre la planification des travaux à réaliser sur le terrain, il est considéré comme un guide dans les démarches à entreprendre par l'auditeur.

### **2.1. Cycle Paie**

Le cycle Paie concerne l'IRSA et les déclarations sociales (CNaPS, OSTIE). Le paiement de l'IRSA est une obligation du fait qu'elle emploie du personnel. Pour ce cycle, les travaux comportent les principaux contrôles suivants :

#### **2.1.1. Contrôle général**

Le contrôle concerne les points suivants :

- Rapprochement entre salaires comptabilisés, livres de paie, déclarations sociales et fiscales ;
- Vérification de la comptabilisation de toutes les charges de l'exercice ;
- Appréciation de la cohérence des charges comptabilisées (bases, taux, calculs) ;

- Vérifier la liste nominative du personnel ;
- Contrôle de la concordance du montant des déclarations sociales et de l'IRSA inscrit sur les déclarations correspondantes avec celui enregistré en comptabilité ;

### **2.1.2. Contrôle des bulletins de paie :**

Le contrôle concerne les points suivants :

- Contrôle de certains bulletins de paie afin de vérifier leur concordance avec les informations portées dans les dossiers du personnel et l'application de la réglementation sociale ;
- Contrôle de la concordance du montant de la rémunération avec celui enregistré en comptabilité ;

Après avoir effectué ces contrôles, les faits suivants ont été constatés du fait de l'incompétence du comptable:

- Aucun versement du retenu d'IRSA n'a été effectué par l'association auprès de l'administration fiscale et cela expose l'association au risque de pénalités;
- Les calculs relatifs à la CNaPS et à l'IRSA sont erronés dans les éléments de paie.

## **2.2. Cycle Trésorerie**

Pour le cycle Trésorerie, les contrôles suivants ont été réalisés :

### **2.2.1. Banque**

#### **Contrôle relatif aux états de rapprochement bancaire :**

Le contrôle effectué concerne les points suivants :

- examen des états de rapprochement bancaire établis par l'association et vérification de l'apurement des éléments en suspens en période ultérieure ;

- examen par sondage des écritures de régularisation sur la base des pièces justificatives ;

Les opérations en banque concernent les fonds de l'association dans le compte bancaire, l'encaissement des cotisations et des recettes.

- Notons que des éléments ne sont pas justifiés dans les mouvements bancaires et qui correspondent à des opérations débitrices non justifiées par des pièces probantes c'est-à-dire que certaines dépenses ne sont pas appuyées par des pièces justificatives. Les détails des dépenses ne sont pas attachés avec les chèques correspondant.
- Nous avons constaté également que le suivi des cotisations par virement bancaire est complexe du fait que l'association ne dispose pas des détails de l'ordre de virement émis par les payeurs; et n'est pas en connaissance de la période (quel trimestre) du paiement des cotisations. Le paiement des cotisations est effectué par villa, cependant, il y a un risque d'erreur d'imputation dans un compte d'une autre villa du fait de l'absence de ces détails.

### **2.2.2. Caisse**

Les niveaux de contrôle effectués sur la caisse sont présentés comme suit :

- Etablir une liste des caisses existantes à la date de clôture et décrire leur utilisations ;
- Sélectionner les montants significatifs ;
- Vérifier l'existence de soldes créditeurs et des soldes débiteurs trop élevés ;
- Vérifier les opérations habituelles ;
- Vérifier que les produits et charges relatifs à ce poste ont été correctement comptabilisés.

La caisse concerne les fonds pour les opérations courantes de l'association. D'après les contrôles réalisés les différentes caisses relatives aux activités ne sont pas comptabilisées.

### **2.3.     Suivi des cotisations**

Un problème apparaît au niveau de la présentation du Tableau de suivi des cotisations qui n'est pas suffisamment clair, les paiements sont enregistrés tantôt au nom du propriétaire tantôt au nom du locataire.

### **2.4.     Système budgétaire**

La présentation du système budgétaire de l'association ne fait pas ressortir clairement les différents budgets réservés aux activités de l'association. Il n'y a pas de niveau de distinction entre les budgets utilisés pour chaque activité réalisé.

### **2.5.     Documents financiers**

Les documents financiers de l'ABVA sont incomplets du fait de l'absence du Tableau des Emplois et Ressources. La norme d'établissement des documents financiers pour les associations exige la présentation de ce tableau.

A l'issue de ces analyses, nous avons pu faire sortir dans ce chapitre, les différents problèmes et contraintes relatifs aux comptes de l'association.

Bref, cette partie nous a permis d'obtenir les informations nécessaires sur l'A.B.V.A concourant ainsi à la réalisation de l'analyse de ses comptes au niveau du contrôle interne et au niveau du système comptable.

## **TROISIEME PARTIE**

---

### **PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

Cette partie concerne les solutions proposées à l’A.B.V.A à partir des améliorations apportées et l’impact de ces solutions sur ses comptes. Nous allons donc voir deux (2) chapitres dont la première partie expose les propositions de solutions et la deuxième partie nous permet de voir les résultats attendus.

# Chapitre I : Propositions de solutions

Nous allons voir les solutions adéquates au niveau du contrôle interne et du système comptable de l'association.

## **Section 1 : Amélioration du contrôle interne**

A l'issue des analyses effectuées au niveau du contrôle interne de l'ABVA, des améliorations dans plusieurs domaines sont proposées.

### **1.1. Ajustement des procédures par rapport aux activités de l'association**

Contrôler l'existence des procédures est une méthode efficace qui détermine la bonne gestion de l'association. Les procédures sont des références pour connaître l'action à engager par rapport à chaque cas. Du fait que nous constatons une absence de procédures au sein de l'ABVA, il est indispensable que celle-ci dispose de procédures écrites retracant l'organisation interne en général qui indique le cheminement des tâches, les différents niveaux de responsabilité,...

#### **1.1.1. Procédures de décaissement**

Le terme « *décaissement* » désigne l'engagement de fonds relatif au fonctionnement de l'ABVA, aux investissements effectués par elle et au financement des dépenses relatives à ses activités. Comme l'association vise un objectif d'optimisation de traitement et de transparence financière, la procédure de décaissement recouvre les étapes suivantes :

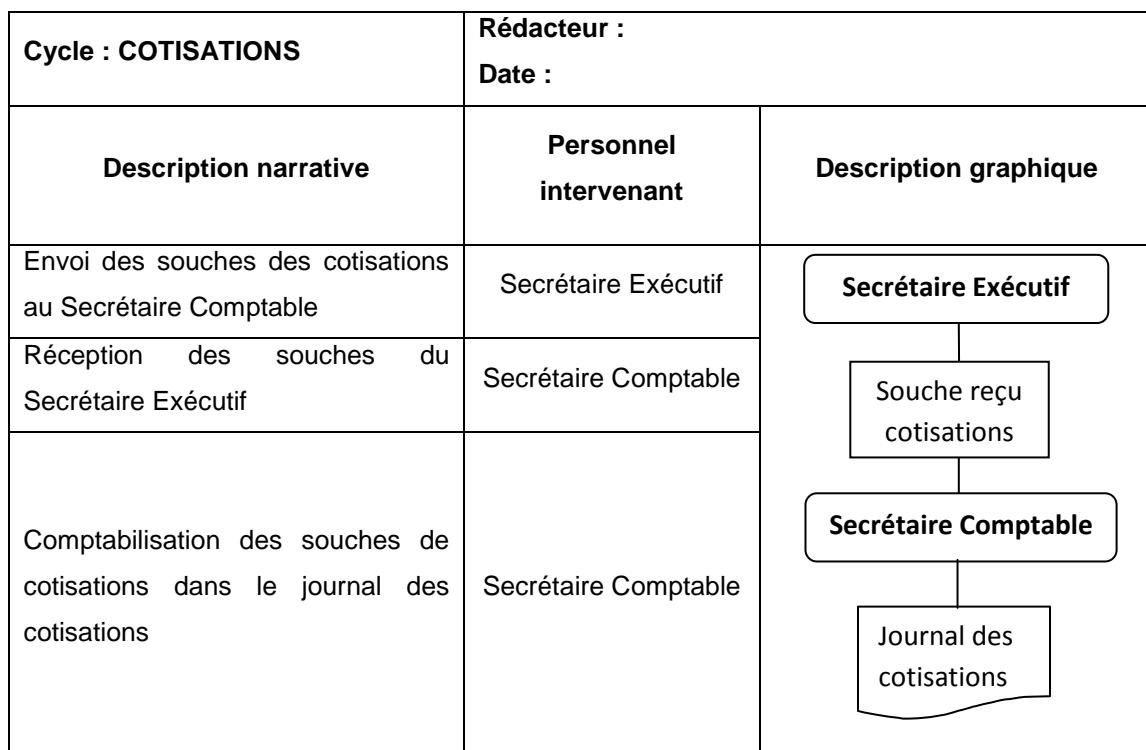
- la procédure de contrôle des motifs des décaissements ;
- la procédure d'engagement des dépenses ;
- la procédure de vérification de la Caisse ;
- la procédure d'autorisation de décaissement par la personne habilitée ;
- la procédure de paiement

### **1.1.2. Procédures d'enregistrement comptable**

Un enregistrement comptable est la comptabilisation des opérations dans les comptes appropriés. Les procédures comptables retracent les informations sur l'organisation comptable de l'association telles que le logiciel comptable utilisé, l'enchaînement des opérations concernant leur enregistrement matérialisé par un DCD, l'imputation analytique, ...

Plusieurs démarches sont à entreprendre dans la réalisation de cette action. Nous allons prendre comme exemple, le processus de comptabilisation des cotisations. Le DCD suivant matérialise ce processus :

*En espèce*



**Figure N°4 : DCD de la comptabilisation des cotisations**

*Source : Personnelle, 2009*

### **1.2. Amélioration de la présentation des documents**

La standardisation implique l'uniformisation de la présentation des pièces ou documents internes de l'association.

### **1.2.1. Notes de frais**

Les notes de frais relatives doivent toujours faire l'objet d'une décharge par le bénéficiaire et d'une approbation par un responsable par apposition d'une signature sur la note. Il en est de même pour celles relatives au déplacement. Ci-après la présentation de la note de frais :

<b>NOTE DE FRAIS</b>	
	<b>N° 001</b>
Date:	
Motif:	
Montant:	
Rubrique:	
<b>Bénéficiaire</b> (signature)	<b>Responsable</b> (signature)

**Figure N°5 : Modèle de note de frais**

Source : ABVA, 2008

### **1.2.2. Feuille de déplacement**

Comme le personnel de l'association effectue des déplacements fréquents en transport public tels que les déplacements en « taxi be » ou en taxi, l'association dispose d'une feuille de déplacement pour le suivi des dépenses y afférentes. Il est effectivement nécessaire de présenter ces documents sur la base d'un modèle unique afin de pouvoir standardiser les documents. Ainsi, il est recommandé de les établir sous forme de documents préétablis et pré numérotés. Nous soulignons que ceux-ci doivent être émargés par le bénéficiaire et signés par le responsable concerné. Les modèles proposés se présentent comme suit :

- Déplacement en taxi-be

DEPLACEMENT (TAXI-BE)					
N° 001					
<b>Semaine:</b>					
<b>Date</b>	<b>Nom</b>	<b>Itinéraire</b>	<b>Motif</b>	<b>Montant</b>	<b>Emargement</b>
<b>TOTAL</b>					
<b>Responsable</b> (Signature)					

**Figure N°6 : Modèle de feuille de déplacement (TAXI-BE)**

Source : Personnelle, 2009

- Déplacement en taxi

DEPLACEMENT EN TAXI	
N° 001 T	
Date:	
Bénéficiaire:	
Motif:	
Itinéraire:	
Montant:	
Nom du chauffeur:	
N° du taxi:	
Signature:	
<b>Bénéficiaire</b> (signature)	<b>Responsable</b> (signature)

**Figure N°7 : Modèle de feuille de déplacement (Taxi)**

Source : Personnelle, 2009

### **1.2.3. Ordre de paiement**

Notons qu'un ordre de paiement n'est pas un élément de contrôle suffisant, ce n'est qu'un état récapitulatif des dépenses engagées par l'ABVA. Cependant, il y a lieu de joindre les pièces justificatives (factures,...) avec l'ordre de paiement y afférent afin de faciliter le rattachement de ces dépenses. Il doit être également visé par le responsable concerné, dans notre cas par le président de l'association, le trésorier et le demandeur. Un ordre de paiement se présente comme suit :

<b>ORDRE DE PAIEMENT N° 001/009</b>			
<u>Date:</u>			
<u>Emetteur:</u>			
<u>Bénéficiaire:</u>			
Date	N° Facture	Libellés	Montant
Réf. Paiement		<b>TOTAL</b>	
<u>Le Demandeur</u> (signature)	<u>Le Président</u> (signature)	<u>Le Trésorier</u> (signature)	

**Figure N°8 : Modèle d'ordre de paiement**

*Source : Personnelle, 2009*

La référence du paiement varie selon le mode de paiement :

- En espèce ;
- Par chèque en mentionnant la banque et le numéro du chèque (Exemple, BNI N°564397635, BFV N°125986312) ;
- Par virement bancaire en mentionnant le n° du virement.

#### **1.2.4. Factures**

Nous avons constaté lors des analyses qu'un nombre significatif de factures ne répond pas aux caractéristiques des pièces justificatives probantes du point de vue fiscal. Il y a lieu de réaliser les achats au niveau des fournisseurs constatés légalement. Les factures régulières du point de vue fiscal doivent comporter les mentions suivantes concernant à la fois le fournisseur et le client :

- Date et signature du fournisseur
- Nom ou raison sociale
- Numéro d'identification statistique
- Numéro d'identification fiscale
- Quantité – prix unitaire – prix total
- Date à laquelle le règlement doit intervenir
- Mode de paiement

Pour ce qui est de la non-conformité de certaines factures, il y a lieu de demander au fournisseur d'établir des factures en forme standard c'est-à-dire en respectant les conditions de forme et de fonds de la facture. Elle doit être présentée au moins de la manière suivante :

<i>Nom du fournisseur</i> <i>Capital</i> <i>Objet social</i> <i>Adresse</i>			
Facture N°		Antananarivo, le	
DOIT: <i>Nom du client</i> <i>Adresse</i>			
<b>Libellé</b>	<b>Montant HT</b>	<b>TVA</b>	<b>Montant TTC</b>
<b>TOTAL</b>			
Arrêté la présente facture à la somme de :			
<b>Le Fournisseur</b>			
<i>NIF:</i>	<i>N° Stat:</i>	<i>RCS N°:</i>	

**Figure N°9 : Modèle de facture**

*Source : Personnelle, 2009*

Pour les factures au nom d'une personne individuelle, il y a lieu de demander au fournisseur de mentionner le nom du bénéficiaire afin de justifier le rattachement de la facture avec les dépenses réalisées par l'association.

*Exemple : DOIT : ABVA*

### **1.2.5. Unité monétaire**

Il est proposé à l'association de demander au fournisseur d'émettre les factures en Ariary. Par ailleurs, les pièces comptables doivent faire l'objet d'un contrôle a posteriori notamment sur leur nature.

*Exemple : Achat de trombone : 3 000 Ar*

### **1.2.6. Salaire**

Le salaire des employés permanents de l'association doit toujours être établi sur la base d'une fiche de paie. Le bulletin de paie retrace le montant du salaire et les déductions que l'en a faites (CNaPS, OSTIE,). Elle se présente de la manière suivante :

ABVA		FICHE DE PAIE						
Association Belle Vue d'Ambatobe			Période du au					
Cité Belle Vue			Paiement le en *(mode de paiement)					
Ambatobe								
Antananarivo 101								
Mois de:			Matricule:					
Poste:			Ancienneté:					
Catégorie:			NOM DE L'EMPLOYÉ					
N° CNaPS:								
Désignation		Nbre	Base	Part salariale		Retenue	Part patronale	
				Taux	Gain		Taux	Gain
Du								
Au								
Salaire de base								
Primes								
Indemnités								
Autres								
<i>Total Salaire Brut</i>								
Avantages en nature								
<i>Total Avantages en nature</i>								
Retenue CNaPS				1%				
Retenue OSTIE				1%				
<i>Total Cotisation</i>								
Calcul de la base imposable								
<i>Salaire Net imposable</i>								
Base imposable								
Impôts sur les Revenus Salariaux								
<i>Retenue IRS</i>								
Avance sur salaire								
Pour info: Base imposable		Salaire brut		Cotisations		Impôts	Net à payer	
Le salarié		Commentaire		Le responsable				
Droit de congé au mois précédent		Cumul de congé		Délai du congé pris				
Droit de congé de la période		Congé pris		Du				
Cumul de congé non pris		Reste à prendre		Au				

**Figure N°10 : Modèle de fiche de paie**

Source : Cabinet 3A Madagascar, 2009

### **1.2.7. Recettes**

Pour affirmer le nombre de tickets de tombola vendus relatifs aux recettes réalisées par l'ABVA, il est nécessaire de joindre les souches des tickets avec les pièces justificatives y afférentes. Il est proposé d'établir des pièces internes préétablies et pré numérotées pour cette opération. Outre ces observations, les pièces utilisées pour l'enregistrement de recettes doivent être approuvées régulièrement par le responsable. Le modèle de pièces internes correspondantes à cette opération se présente de la manière suivante :

<b>RECETTES TOMBOLA</b>	
<b>Date</b>	<b>N° 001</b>
<b>Ref. tickets</b>	<b>Recettes</b>
<b>TOTAL</b>	
Nombre de tickets vendus:	
<b>Emetteur</b> (signature)	<b>Responsable</b> (signature)

**Figure N°11 : Modèle de pièce de recettes pour tombola**

*Source : Personnelle, 2009*

## **1.3. Amélioration du contrôle des opérations**

### **• Objet des opérations**

Toutes les opérations nécessitant un décaissement de fonds doivent être clairement justifiées et le motif y afférent doit être inscrit sur la feuille de dépense ou sur la note de frais selon les cas.

Sur la note de frais établie par l'ABVA, la rubrique « motif » y est déjà mentionnée et il y a lieu de la remplir correctement.

*Exemple : Motif* : Achat de boissons pour réunion avec les membres

Achat de sécateur pour entretien du jardin

## **Section 2 : Amélioration du système comptable**

Un système comptable<sup>2</sup> est « *l'ensemble des procédures et des documents d'une entité permettant le traitement des transactions aux fins de leur enregistrement dans les comptes. Ce système identifie, rassemble, analyse, calcule, classe, enregistre, récapitule et fait état des transactions et autres évènements* ».

En quelque sorte, un système comptable est l'ensemble des systèmes régissant la comptabilité ou les informations financières de l'association. Il permet d'identifier et de comprendre le processus d'établissement des documents comptables et financiers de synthèse, de l'origine des transactions ou autres évènements significatifs jusqu'à leur présentation dans les états financiers. Pour l'amélioration de son système comptable, nous proposons quelques solutions à l'ABVA.

### **2.1. Adaptation de la tenue comptable**

#### **2.1.1. Cycle « Paie »**

##### **2.1.1.1. Paiement de l'IRSA**

Concernant l'IRSA, il y a lieu d'effectuer un versement de l'IRSA auprès de l'administration fiscale. Le paiement s'effectue avant le 15 du mois suivant la date de paiement. Les modalités de paiement se définissent comme suit :

- Semestriel pour les contribuables assujettis à la TVA mais imposé par l'impôt synthétique et le réel simplifié ;
- Mensuel pour les contribuables optant pour le régime de la TVA.

---

<sup>2</sup> Normes Internationales d'audit IFAC Livret 1 produit par l'Ordre des Experts Comptables et Financiers de Madagascar (OECFM), 2004

### **2.1.1.2. Calcul de l'IRSA et de la CNaPS**

Comme le calcul de l'IRSA et de la CNaPS est erroné, il y a lieu de respecter les modalités de calcul suivant les lois correspondant.

- **IRSA**

Selon la loi de Finances 2009, la détermination de l'impôt sur les revenus salariaux et assimilés est effectuée selon le barème ci-après, la base étant calculée suivant les dispositions des articles 01.03.07 à 01.03.09 et arrondie à la centaine d'Ariary inférieure.

- **Régime de droit commun en Ariary**

**Tableau N°7 : Régime de droit commun (IRSA)**

Jusqu' à Ar 250 000	0
Tranche supérieure à Ar 250 000	24%

*Source : Loi de Finances 2009*

- **Minimum de perception**

Toutefois, le montant de l'impôt à payer pour la tranche supérieure à Ar 250 000 ne doit pas être inférieur à Ar 200.

- **Réduction d'impôt à raison de personnes à charge**

Les contribuables soumis à l'IRSA, ayant un revenu imposable supérieur à Ar 250 000 ont droit à raison de chaque personne charge, à une réduction d'impôt de Ar 2 000 par mois.

- **CNaPS**

La CNaPS est calculé sur la base du revenu brut. Le plafond maximum soumis à cotisation est de 506 263 Ar par mois.

## **2.1.2. Cycle « Trésorerie »**

### **2.1.2.1. Banque**

Afin de justifier en bonne et due forme les dépenses effectuées, il y a lieu de joindre les pièces justificatives (facture, pièces de décaissement, ...) y afférentes avec les chèques correspondant. Il est proposé de photocopier les chèques émis et de les attacher avec le détail de ces dépenses. Les souches de chèque doivent être également disponibles au bureau de l'association afin de faciliter les contrôles. Pour les chèques annulés, il y a lieu d'enlever le n° de chèque et les coller sur le carnet de chèque.

Du fait de la complexité du suivi du paiement des cotisations par virement bancaire, il est préférable soit de remettre les chèques directement au bureau de l'association avec les détails relatifs à la période du paiement concernée (Exemple, paiement de 150 000Ar pour le 2ème Trimestre Avril-Mai-Juin), soit d'utiliser des chèques de banque visés, soit de demander le détail des opérations au niveau de la banque.

### **2.1.2.2. Caisse**

L'ABVA dispose d'une petite caisse enregistrant les dépenses et recettes relatives aux activités de cette dernière. Il est proposé de les enregistrer dans le compte correspondant c'est-à-dire dans le compte « 53 – Caisse ».

## **2.1.3. Formation du personnel**

Du fait de l'incompétence de certains employés, il est proposé que ces derniers suivent une formation et/ou recyclage annuel ou semestriel selon l'évolution de la législation (sociale, fiscale, comptable) à Madagascar.

## **2.2. Perfectionnement du suivi des cotisations**

Le suivi des cotisations est matérialisé par un tableau. Comme ce dernier n'est pas très précis et clair, il est recommandé d'effectuer le suivi des occupants (propriétaire ou locataire) de chaque villa à chaque mouvement afin d'en déterminer le payeur au moment de l'enregistrement des cotisations et d'établir un calendrier de paiement fixe des cotisations

(trimestriel). L'apposition de la mention « P » pour propriétaire et « L » pour locataire est nécessaire dans le tableau de suivi (Exemple, RAZAKAMANANA Sandrine (P)).

Le tableau de suivi des cotisations peut se présenter de la manière suivante :

**Tableau N°8 : Modèle de Tableau de suivi des cotisations**

DATE DE PAIEMENT							
COTISATIONS PAYÉES							
PROPRIETAIRE/LOCATAIRE	VILLA	COTISATIONS DUES/AN	1er TRIM	2ème TRIM	3ème TRIM	4ème TRIM	SOLDE

*Source : Personnelle, 2009*

### **2.3. Amélioration de la présentation des états financiers**

Ce paragraphe nous permet de voir les améliorations apportées aux états financiers de l'ABVA notamment au niveau de la présentation du système budgétaire et l'établissement du TER.

#### **2.3.1. Système budgétaire**

Le système budgétaire fait ressortir les budgets alloués à chaque activité. Afin de faire ressortir clairement la situation des réalisations par rapport aux budgets destinés aux activités et au fonctionnement de l'association, il est préférable que la situation budgétaire soit présentée comme suit :

**Tableau N°9 : Modèle de situation budgétaire**

LIBELLE	Note	Budget	Réalisations	%Réalisations
<b>COTISATIONS</b>				
Cotisations encaissées				
<b>TOTAL DES COTISATIONS (I)</b>				
Entretien et réparation				
Fonctionnement				
Gardiennage				
Réunion AG et réception				
Charges de gestions courantes				
<b>TOTAL DES CHARGES RELATIVES AUX COTISATIONS (II)</b>				
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
Projet Square				
Installations lumineuses				
Réfection allées et circulation				
Equipements et autres				
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS (III)</b>				
<b>TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION ET IMMOBILISATIONS (IV) = (II) + (III)</b>				
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (V) = (I) - (IV)</b>				
<b>PRODUITS RELATIFS AUX ACTIVITES SPECIFIQUES</b>				
Activité Anglais et Malagasy				
Activité Après midi récréatif				
Activité spécifique				
Activité Fournitures Scolaires				
Activité Noel				
<b>TOTAL DES PRODUITS RELATIFS AUX ACTIVITES (VI)</b>				
<b>CHARGES RELATIVES AUX ACTIVITES SPECIFIQUES</b>				
Activité Anglais et Malagasy				
Activité Après midi récréatif				
Activité spécifique				
Activité Fournitures Scolaires				
Activité Noel				
<b>TOTAL DES CHARGES RELATIVES AUX ACTIVITES (VI)</b>				
<b>RESULTAT DES ACTIVITES SPECIFIQUES (VIII) = (VI) - (VII)</b>				
<b>RESULTAT GLOBAL (Exploitation et activités spécifiques (IX) = (V) - (VIII)</b>				
<b>RAPPROCHEMENT COMPTE DE RESULTAT/SITUATION BUDGETAIRE</b>				
Dotations aux amortissements				
Immobilisations corporelles				
Variations des créances au 31 décembre 2007 et 2008				
<b>TOTAL DES ECARTS DE RAPPROCHEMENT (X)</b>				
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE = (IX) + (X)</b>				

Source : Cabinet 3A Madagascar, 2009

### 2.3.2. Tableau des Emplois et Ressources ou TER

Comme toutes associations, l'ABVA établit des états financiers pour le besoin de ses membres et de ses activités. Les états financiers sont constitués du bilan, du compte de résultat et de la situation budgétaire.

Ainsi, nous proposons que l'association établisse, en plus de ces éléments, un Tableau des Emplois et des Ressources ou TER qui est un outil permettant le suivi de l'utilisation des fonds. En effet, le TER fait ressortir les ressources et les emplois de l'ABVA, le suivi budgétaire et la situation de trésorerie. Dans la plupart des cas, le TER est souvent utilisé par les entités ne réalisant pas de ventes, en quelque sorte, les entités à but non lucratif telles que associations, Organisations Non Gouvernementales (ONG), projets,...

Le TER se présente comme suit :

**Tableau N°10 : Modèle de Tableau des Emplois et Ressources**

RUBRIQUES	Note	Montant de la période d'exercice
<b>I- RESSOURCES</b>		
Reliquat des ressources antérieures		
Budget versé de l'exercice		
Cotisation des membres		
Autres ressources		
<b>TOTAL (I)</b>		
<b>II- EMPLOIS</b>		
Entretien et réparation		
Fonctionnement		
Investissement		
Gardiennage		
Réunion AG et réception		
Charges de gestions courantes		
Autres charges		
<b>TOTAL (II)</b>		
<b>III- EXCEDENT DES RESSOURCES SUR LES EMPLOIS</b>		
<b>TOTAL (II) + (III)</b>		

Source : Cabinet 3A Madagascar, 2008

### **2.3.2.1. Ressources**

Les ressources sont composées des ressources provenant des cotisations des membres ainsi que les autres ressources telles que les produits des activités spécifiques.

### **2.3.2.2. Emplois**

Les emplois sont composés des dépenses prévues selon le budget initial au cours de l'exercice.

### **2.3.2.3. *Excédent Des Ressources Sur Les Emplois***

Les excédents des ressources sur les emplois représentent la différence entre les ressources et les emplois de l'ABVA. Ces excédents des ressources sont composés de la trésorerie en fin de période de l'association.

Ce chapitre a été consacré aux propositions de solutions exposées à l'A.B.V.A afin que les personnes concernées puissent prendre les mesures correctives y afférentes.

## Chapitre II : Résultats attendus

Dans ce chapitre, nous parlerons des résultats attendus sur le plan interne et sur le domaine comptable.

### **Section 1 : Résultats attendus sur le plan interne**

Nombreux sont les résultats attendus compte tenu des améliorations apportées au niveau du contrôle interne.

#### **1.1. Harmonisation des tâches et fiabilité du traitement comptable**

L'harmonisation des tâches se trouve au niveau de l'organisation administrative de l'ABVA et la fiabilité du traitement comptable se traduit par l'utilisation de procédures comptables.

##### **1.1.1. Procédures d'organisations administratives**

L'existence des procédures d'organisations administratives est indispensable pour l'association. La meilleure façon de faciliter leur consultation est de les matérialisées par un manuel de procédures. L'application et la consultation de ce manuel implique la connaissance par tout le personnel de l'association l'enchaînement des tâches de service en service, leurs tâches respectives à savoir leurs principales responsabilités. L'élaboration d'un manuel de procédures est très bénéfique pour l'ABVA et elle permet une meilleure organisation au sein de celle-ci. Outre ces avantages, nombreux sont les bénéfices procurés par l'élaboration et l'application de ce manuel, à savoir :

- la connaissance des différentes procédures appliquées au sein de l'association telles que les procédures de décaissement, les procédures d'achats,...
- le contrôle de la compatibilité des tâches du personnel avec le poste occupé ;
- la planification des tâches pour qu'elles ne soient pas répétitives ;

- l'inexistence des cumuls de fonction entre les employés : le principe de séparation de fonction est respecté ;
- la délimitation du pouvoir : chacun ne reçoit d'ordre que d'un seul chef ou supérieur hiérarchique ;
- le pouvoir de signature : les personnes habilitées à signer les documents sont définies dans le manuel.

### **1.1.2. Procédures comptables**

Outre les procédures d'organisations administratives, il y a lieu de concevoir également des méthodes et procédures comptables. Une bonne méthode comptable permet d'assurer le traitement correct des comptes et assure la qualité de l'information comptable. En matière de procédures, le comptable doit disposer d'une procédure écrite afin d'éviter les éventuelles erreurs lors des enregistrements comptables.

Il ne suffit pas d'avoir des procédures au sein de l'association, pour assurer la bonne maîtrise des opérations, le personnel doit avoir la compétence nécessaire qui se traduit par la connaissance suffisante des techniques comptables et de ses contraintes. L'intégrité du comptable se traduit par sa volonté de rendre sincère les informations comptables.

Ces deux critères sont complémentaires, les procédures existent pour être suivies et appliquées mais exigent la compétence de ses utilisateurs dans le domaine. Les avantages de la possession de procédures comptables sont les suivants :

- Suivi ordonné de chaque opération ;
- Facilité du contrôle ;
- Fiabilité des enregistrements ;
- Etc.

### **1.2. Faisabilité pour l'association de standardiser la présentation des pièces justificatives internes**

Les documents internes sont les justificatifs de toutes les opérations effectuées par l'ABVA. Ils font l'objet de vérification lors des contrôles entrepris par les membres ou par le cabinet chargé de l'audit de ses comptes. L'existence, la conformité des pièces justificatives

sont des faits à ne pas négliger. L'établissement de ses documents internes implique la bonne maîtrise des opérations réalisées ainsi qu'une meilleure organisation dans toutes les démarches entreprises par l'association.

L'uniformisation des pièces internes renforce la capacité de l'ABVA dans la gestion de ses documents. De plus, l'association utilise divers documents pour chaque opération effectuée à savoir les notes de frais pour les opérations courantes ; les feuilles de déplacement pour les déplacements proprement dits du personnel ; l'ordre de paiement pour les dépenses (banque et caisse) ; les pièces de recettes pour les tombolas, ...

De ce fait, les modèles uniques représentent les documents propres à l'ABVA et lui permettent de les personnaliser selon la nature des opérations.

### **1.3. Possibilité de favoriser le contrôle des documents**

Le contrôle est une étape nécessaire du fait qu'il y a utilisation de fonds par l'association. L'approbation des décaissements et de toutes autres dépenses réalisées signifie qu'il existe un donneur d'ordre et, que ces décaissements ne sont pas effectués par n'importe qui. Cela permet de mieux contrôler et de justifier l'utilisation de fonds qui en a été faite. La décharge effectuée par l'utilisateur des fonds est aussi un élément de contrôle pour prouver la réalité et la sincérité des dépenses c'est-à-dire que la dépense a vraiment été réalisée.

La précision de l'objet des opérations permet de justifier l'engagement des dépenses effectuées par l'association.

Le contrôle de la valeur monétaire est aussi importante afin d'éviter les risques de calcul dans les opérations.

## **Section 2 : Résultats attendus sur le domaine comptable**

Dans cette section, nous allons voir l'impact des améliorations sur le domaine comptable que sont la fiabilité des informations financières, une meilleure gestion des suivis et l'aide à la prise de décision.

### **2.1. Régularité des comptes et fiabilité des enregistrements comptables**

#### **2.1.1. Régularité des comptes**

Un compte est régulier lorsqu'il est établi au vue des lois et réglementations en vigueur. La régularité des opérations se traduit alors par le respect de ces règles et cela permet à l'association de disposer d'informations fiables.

Le versement de l'IRSA auprès de l'administration fiscale permet d'éviter le risque de pénalité qui entraînerait le paiement d'une amende s'élevant à 1% par mois de retard du montant à payer. Tout mois commencé étant dû en entier.

#### **2.1.2. Sincérité des enregistrements comptables**

La sincérité des comptes de l'association se traduit par la présentation claire et loyale de l'information, sans intention de dissimuler la réalité derrière l'apparence. De ce fait, un compte sincère est un compte évalué correctement sur la base des conventions, des principes et des normes.

La sincérité des enregistrements comptables permet alors à l'association d'être en règle vis-à-vis de la loi.

#### **2.1.2.1. Mode de calcul**

Le respect du mode de calcul des opérations selon la loi en vigueur implique la fiabilité des enregistrements comptables et d'éviter les pénalités.

#### **2.1.2.2. Affectation dans le compte correspondant**

La remise directe des chèques par les membres pour le paiement des cotisations implique la sureté de l'enregistrement des cotisations du payeur dans son propre compte et permet ainsi d'éviter le risque d'erreur d'imputation dans le compte d'un autre membre et facilite le suivi des paiements.

L'enregistrement des dépenses et recettes relatives aux activités de l'ABVA lui permet de comptabiliser correctement les opérations en minimisant le risque d'erreur et d'omission.

#### **2.1.3. Qualité du personnel**

Le but de la formation et recyclage est de permettre aux employés d'avoir une connaissance suffisante relative à leurs tâches au sein de l'ABVA. Cette formation est bénéfique pour l'association parce que celle-ci peut disposer de personnes qualifiées et compétentes dans leur domaine.

### **2.2. Meilleure gestion des suivis**

Le perfectionnement des outils de suivi des cotisations permet à l'association d'assurer une bonne organisation au niveau de la gestion de ces derniers. La personne chargée d'effectuer cette tâche pourra, à cet effet, minimiser les risques d'erreur lors des enregistrements comptables. Ces outils sont nécessaires du fait que ceux-ci conditionnent la meilleure gestion du suivi des paiements qui s'avère être une méthode de travail efficace pour l'ABVA.

### **2.3. Fiabilité des informations financières**

L'association gagne énormément dans la façon de présenter les états financiers d'une manière claire et précise. Le fait de classifier toutes les opérations par rubrique favorise l'aide à la prise de décision que ce soit en matière de situation budgétaire ou de tableau des emplois et ressources. Cela permet également une meilleure lecture des documents financiers et implique nécessairement la maîtrise des opérations et des activités de l'ABVA par le comptable. Ainsi, lors des Assemblées Générales, les informations financières concernant

toutes les opérations réalisées seront facilement compréhensibles par tous, reflèteront la transparence et favoriseront la prise des mesures nécessaires par les dirigeants en d'autres termes, les membres du bureau de l'association.

L'amélioration de la présentation des états financiers permettra également à la personne ou au cabinet chargé de l'audit de faciliter le contrôle des documents et de disposer d'informations claires.

En effet, la fiabilité conditionne et traduit l'image fidèle de l'association au niveau des personnes internes et externes à l'association.

Bref, la troisième partie nous a permis de voir les propositions de solution impliquant des améliorations au niveau du contrôle interne et du système comptable ainsi que les résultats attendus de par les améliorations apportées.

## CONCLUSION GENERALE

Certes, l'audit externe réalisé au sein de l'ABVA pour le besoin de transparence financière se révèle bénéfique pour cette dernière. Nous sommes conscients de l'importance de sa pratique et cela nous a permis d'apporter une amélioration dans la gestion de son organisation en général.

Toutefois, quelques problèmes ont été identifiés et soulevés au niveau du système de contrôle interne tels l'absence de procédures, l'incompétence du personnel, mais aussi au niveau du système comptable concernant le non respect de la législation en vigueur dans les calculs des impôts et des cotisations sociales et le non respect de la convention de l'entité. Ces problèmes constituent les points faibles de l'association.

Ainsi, nous avons proposé d'appliquer les solutions tant au niveau du contrôle interne qu'au niveau comptable telles que la mise en place d'un manuel de procédures, la formation et le recyclage du personnel donnés par le cabinet en matière de législation à Madagascar. Nous sommes convaincus que l'ABVA pourra bénéficier d'une meilleure organisation et une fiabilité des informations financières présentées en exploitant ses points forts et en surmontant ses points faibles en prenant des mesures relatifs aux recommandations.

De par la pratique de l'audit externe, nous concluons que grâce à la transparence du système de contrôle interne et du système comptable, les comptes de l'association présenteront une image fidèle de cette dernière.

Bref, ce stage nous a été très enrichissant grâce à l'application des acquis théoriques et nous encourageons l'ABVA à travailler d'avantage avec le cabinet pour la réalisation de tous ses besoins futurs.

Mot Clés : Audit ; Association ; Audit externe

## GLOSSAIRE

- **Cycle d'activités** : Ensemble des opérations concernant un aspect des activités de l'entreprise.
- **Non-conformité** : Omissions ou actes commis par l'entité objet de l'audit, de manière délibérée ou non, et qui sont contraires aux lois ou à la réglementation en vigueur.
- **Programme de travail** : Ensemble d'instructions à l'attention des collaborateurs participant à l'audit servant à contrôler la bonne exécution du travail.
- **Référentiel comptable** : Ensemble des critères utilisés pour la préparation des états financiers qui s'appliquent à tous les éléments importants et qui s'appuient sur des pièces justificatives.
- **Système de contrôle interne** : Ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses actifs.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE, Manuel de Gestion Volume 1, 2<sup>ème</sup> Edition, Ellipses Edition Marketing S.A., 2004, 1088 pages
- BECOUR Jean Claude et BOUQUIN Henri, Audit Opérationnel Efficacité, Efficience ou Sécurité, 2<sup>ème</sup> Edition, Edition ECONOMICA, 1996, 418 pages
- CANDAU P. et TOUGARD L., Audit des associations, Paris : Les éditions de l'organisation, 1990, 239 pages
- COLLINS L. et VALLIN G., Audit et contrôle interne, Paris, Dalloz, 3<sup>ème</sup> Edition, 1986
- GRAND Bernard et VERDALLE Bernard, Audit comptable et financier, 1999, 112 pages
- LANDE Evelyne, Le contrôle externe des associations par les organismes de financement, 14 pages
- LEFEBVRE Francis, Memento pratique – Audit et commissariat aux comptes, Guide de l'auditeur et de l'audité, 2008, 1242 pages
- MIKOL Alain, Audit financier et commissariat aux comptes, 2003, 9 pages
- ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES ET FINANCIERS DE MADAGASCAR, Normes Internationales d'audit IFAC Livret 1, 2004,

## **WEBOGRAPHIE**

- [www.afc-eca.com](http://www.afc-eca.com)
- [www.e-theque.com](http://www.e-theque.com)

## **ANNEXES**

---

## **ANNEXES**

**ANNEXE I** : Fiche d'indentification du Cabinet 3A Madagascar

**ANNEXE II** : QCI : Analyse des procédures Achats / Fournisseurs

**ANNEXE III** : QCI : Analyse des procédures Cotisations / Membres

**ANNEXE IV** : QCI : Analyse des procédures Paie / Personnel

**ANNEXE V** : QCI : Analyse des procédures Trésorerie

**ANNEXE VI** : QCI : Analyse des procédures Immobilisations Corporelles

**ANNEXE I** : Fiche d'indentification du Cabinet 3A Madagascar

**Dénomination :** 3A MADAGASCAR

**Forme juridique :** Société à Responsabilité Limitée (SARL) au capital de 10.000.000 MGA

**Objet social :**

- *Expertise comptable et financière*
- *Audits*
- *Conseil en gestion*

**Numéro Statistique :** 74121 11 2008 0 10372

**Numéro d'Identification Fiscale :** 41 391 813

**Registre de Commerce et des Sociétés :** 2008B00367

**Siège social :** Lot VB 7, Villa Ambinintsoa Ambatoroka – Antananarivo 101

**Boîte postale :** BP 4205 Antananarivo 101

**Téléphone :** 020 22 332 14 – 033 11 433 84

**E-mail :** [aaamadagascar@yahoo.fr](mailto:aaamadagascar@yahoo.fr)

## **ANNEXE II : QCI : Analyse des procédures d'Achats/Fournisseurs**

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : A	FOLIO : 1/4
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES	EXERCICE :	
REVU : LE :	ACHATS / FOURNISSEURS		
<b>ETUDE DE SEPARATION DE FONCTIONS</b>			<b>Noms ou Fonction du personnel concerné</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'émission des décisions d'achats</li> <li>- L'établissement des commandes</li> <li>- L'autorisation des commandes</li> <li>- La réception des biens ou services commandés</li> <li>- La comparaison quantitative et qualitative des biens ou services reçus avec les commandes.</li> <li>- La comparaison bon de réception/commande/facture</li> <li>- L'imputation comptable</li> <li>- La vérification de l'imputation comptable</li> <li>- Le contrôle des factures</li> <li>- La tenue du journal d'achats</li> <li>- La tenue de l'inventaire permanent</li> <li>- La tenue des comptes individuels fournisseurs</li> <li>- Le rapprochement des relevés fournisseurs avec les comptes</li> <li>- Le rapprochement du compte collectif fournisseur avec la balance fournisseur</li> <li>- La signature des chèques</li> <li>- L'envoi des chèques</li> <li>- La tenue du journal de trésorerie</li> <li>- L'annulation des pièces justificatives</li> </ul>			

## COMMENTAIRES :

---

---

---

---

---

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : A	FOLIO : 2/4
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES		EXERCICE :
REVU : LE :	ACHATS / FOURNISSEURS		
	(1)	COMMENTAIRES	Réf.
<b>COMMANDES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un fichier "structuré" fournisseurs ?</li> <li>- Les commandes de biens ou de services ne sont-elles faites que sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?.....</li> <li>- Chaque demandeur dispose-t-il d'un budget de dépenses prévisionnelles ?.....</li> <li>- Si oui, la consommation de ces budgets est-elle suivie régulièrement pour éviter les dépassements ? .....</li> <li>- Ce suivi tient-il compte des commandes engagées mais non encore facturées ?.....</li> <li>- Des bons de commande sont-ils établis systématiquement ?..</li> <li>- Si oui, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. pré-numérotés ?.....</li> <li>. établis en quantités et en valeur ?.....</li> <li>. signés par un responsable, au vu de la demande d'achat ?...</li> </ul> </li> <li>- Existe-t-il une liste des fournisseurs autorisés, pour les achats courants ? .....</li> <li>- Si oui, est-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>. approuvée par un responsable ? .....</li> <li>. régulièrement mise à jour ?.....</li> </ul> </li> <li>- Les prix proposés sont-ils comparés avec le marché ? .....</li> <li>- Existe-t-il une procédure permettant d'éviter les commandes excessives ?</li> <li>- Si des bons de commandes pré-numérotés sont utilisés, leur séquence numérique est-elle utilisée pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>. enregistrer les engagements pris par l'association ? .....</li> <li>. identifier les retards d'exécution ?.....</li> </ul> </li> <li>- Un exemplaire des bons de commandes est-il communiqué : <ul style="list-style-type: none"> <li>. au service de réception ? .....</li> <li>. à la comptabilité ? .....</li> </ul> </li> </ul>			
<b>RECEPTION DES MARCHANDISES ET SERVICES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un service de réception ? .....</li> <li>- Les biens reçus sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>. les quantités?.....</li> <li>. la qualité ?.....</li> </ul> </li> </ul>			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>	<b>REF. : A</b>	<b>FOLIO : 3/4</b>											
<b>FAIT PAR :</b> LE : <b>REVU :</b> LE :	<b>OBJET :</b> ANALYSE DES PROCEDURES ACHATS / FOURNISSEURS	<b>EXERCICE :</b>												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(1)</th> <th>COMMENTAIRES</th> <th>Réf.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des bons de réception sont-ils établis systématiquement ? ....</li> <li>- Si oui, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. pré-numérotés ?.....</li> <li>. signés par le réceptionniste ?.....</li> <li>. datés ? .....</li> </ul> </li> <li>- La pré-numérotation des bons est-elle utilisée pour contrôler : <ul style="list-style-type: none"> <li>. l'exhaustivité des bons transmis à la comptabilité, par centre de réception ? .....</li> </ul> </li> </ul> </td><td></td><td></td></tr> <tr> <td><b>CONTROLE DES FACTURES</b></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les factures sont-elles transmises directement par le service courrier à la comptabilité ?.....</li> <li>Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ? .....</li> <li>- Si oui, garde-t-il une trace de ces documents ou des numéros pour suivre le retour des factures et relancer le service concerné ? .....</li> <li>- Les doubles de factures sont-ils annulés, par apposition d'un tampon "duplicata" ? .....</li> <li>- Les factures reçues sont-elles vérifiées avec les bons de commande et de réception en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>. les quantités ?.....</li> <li>. la qualité ?.....</li> <li>. les prix unitaires ? .....</li> <li>. les conditions financières ? .....</li> </ul> </li> <li>- Les imputations comptables sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>. données par des personnes compétentes ?.....</li> <li>. revues par un responsable ?.....</li> </ul> </li> </ul> </td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	(1)	COMMENTAIRES	Réf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des bons de réception sont-ils établis systématiquement ? ....</li> <li>- Si oui, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. pré-numérotés ?.....</li> <li>. signés par le réceptionniste ?.....</li> <li>. datés ? .....</li> </ul> </li> <li>- La pré-numérotation des bons est-elle utilisée pour contrôler : <ul style="list-style-type: none"> <li>. l'exhaustivité des bons transmis à la comptabilité, par centre de réception ? .....</li> </ul> </li> </ul>			<b>CONTROLE DES FACTURES</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les factures sont-elles transmises directement par le service courrier à la comptabilité ?.....</li> <li>Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ? .....</li> <li>- Si oui, garde-t-il une trace de ces documents ou des numéros pour suivre le retour des factures et relancer le service concerné ? .....</li> <li>- Les doubles de factures sont-ils annulés, par apposition d'un tampon "duplicata" ? .....</li> <li>- Les factures reçues sont-elles vérifiées avec les bons de commande et de réception en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>. les quantités ?.....</li> <li>. la qualité ?.....</li> <li>. les prix unitaires ? .....</li> <li>. les conditions financières ? .....</li> </ul> </li> <li>- Les imputations comptables sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>. données par des personnes compétentes ?.....</li> <li>. revues par un responsable ?.....</li> </ul> </li> </ul>			
(1)	COMMENTAIRES	Réf.												
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des bons de réception sont-ils établis systématiquement ? ....</li> <li>- Si oui, sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. pré-numérotés ?.....</li> <li>. signés par le réceptionniste ?.....</li> <li>. datés ? .....</li> </ul> </li> <li>- La pré-numérotation des bons est-elle utilisée pour contrôler : <ul style="list-style-type: none"> <li>. l'exhaustivité des bons transmis à la comptabilité, par centre de réception ? .....</li> </ul> </li> </ul>														
<b>CONTROLE DES FACTURES</b>														
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les factures sont-elles transmises directement par le service courrier à la comptabilité ?.....</li> <li>Le service comptable attribue-t-il un numéro d'ordre chronologique aux factures avant de les transmettre aux personnes chargées de les vérifier ? .....</li> <li>- Si oui, garde-t-il une trace de ces documents ou des numéros pour suivre le retour des factures et relancer le service concerné ? .....</li> <li>- Les doubles de factures sont-ils annulés, par apposition d'un tampon "duplicata" ? .....</li> <li>- Les factures reçues sont-elles vérifiées avec les bons de commande et de réception en ce qui concerne : <ul style="list-style-type: none"> <li>. les quantités ?.....</li> <li>. la qualité ?.....</li> <li>. les prix unitaires ? .....</li> <li>. les conditions financières ? .....</li> </ul> </li> <li>- Les imputations comptables sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>. données par des personnes compétentes ?.....</li> <li>. revues par un responsable ?.....</li> </ul> </li> </ul>														

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

--	--	--	--

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>		<b>REF. : A</b>	<b>FOLIO : 4/4</b>
<b>FAIT PAR :</b> <b>REVU :</b>	<b>LE :</b> <b>LE :</b>	<b>OBJET :</b> <b>ACHATS / FOURNISSEURS</b>	<b>EXERCICE :</b>	
<b>COMPTABILISATION DES FACTURES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comptabilité fournisseurs reçoit-elle un exemplaire :           <ul style="list-style-type: none"> <li>. des bons de commande ?.....</li> <li>. des bons de réception (biens et services) ?.....</li> </ul> </li> <li>- Si oui, en contrôle-t-elle l'exhaustivité ? .....</li> <li>- Les numéros manquants sont-ils réclamés ?.....</li> <li>- Un rapprochement est-il fait entre les factures et les bons de réception et de retour ou de contestation ?.....</li> <li>- Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que toutes les factures reçues sont comptabilisées :           <ul style="list-style-type: none"> <li>. dans le journal des achats ? .....</li> <li>. aux comptes fournisseurs ? .....</li> <li>- et correctement imputées ?.....</li> </ul> </li> <li>- Les factures comptabilisées sont-elles individualisées pour éviter un double enregistrement ? .....</li> </ul>	(1)	<b>COMMENTAIRES</b>	<b>Réf.</b>	

(1) :    Oui = O        Non = N        Non Applicable = N/A

**ANNEXE III** : QCI : Analyse des procédures Cotisations / Membres

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>	<b>REF. : B</b>	<b>FOLIO : 1/3</b>					
<b>FAIT PAR :</b> REVU :	<b>LE :</b> LE :	<b>OBJET :</b> ANALYSE DES PROCEDURES COTISATIONS / MEMBRES	<b>EXERCICE :</b>					
<b>ETUDE DE SEPARATION DE FONCTIONS</b>		<b>Noms ou Fonction du personnel concerné</b>						
<b>Connaître et apprécier la séparation de fonctions en ce qui concerne :</b>								
- Le traitement des cotisations								
- L'examen de la solvabilité des membres								
- La tenue du journal des cotisations								
- La vérification de l'exhaustivité de la comptabilisation des reçus de cotisations								
- La tenue des comptes des membres								
- La préparation de la balance membres								
- Le rapprochement de la balance avec le compte collectif								
- L'autorisation des conditions de paiement								
- Les remises en banque								
- Les relances								
- Le suivi des litiges								

**COMMENTAIRES :**

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

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : B	FOLIO : 2/3
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES		EXERCICE :
REVU : LE :	COTISATIONS / MEMBRES		
(1)	COMMENTAIRES		Réf.
<b>SUIVI DES CONDITIONS GENERALES DES COTISATIONS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un registre des cotisations ?</li> <li>- Existe-t-il un suivi régulier des cotisations ?</li> <li>- Si les cotisations sont réglées en espèce : <ul style="list-style-type: none"> <li>. le montant est-il régulièrement vérifié par des personnes autorisées ?.....</li> <li>. les mises à jour sont-elles formellement communiquées aux personnes chargées d'établir les reçus ?.....</li> <li>. vérifie-t-on régulièrement le montant des cotisations et entrés en informatique si ils correspondent au montant des cotisations dues en vigueur ?.....</li> </ul> </li> <li>- Si les cotisations sont réglées par chèque : <ul style="list-style-type: none"> <li>. les chèques sont ils régulièrement vérifiés par une personne autorisée ?.....</li> <li>. vérifie-t-on régulièrement le montant des cotisations et entrées en informatique si ils correspondent au montant des cotisations dues en vigueur ? .....</li> </ul> </li> <li>- Les délais de paiement accordés sont-ils également approuvés par des personnes autorisées ? .....</li> <li>- La relance du paiement des cotisations est elle déclenchée automatiquement ?.....</li> </ul>			
<b>COMPTABILISATION</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les reçus de paiement des cotisations sont-ils pré-numérotés? .....</li> <li>- Si oui, cette séquence est-elle utilisée pour vérifier qu'ils sont tous comptabilisés ?.....</li> <li>- Existe-t-il un contrôle permettant de s'assurer que le total du journal des cotisations est égal au total des reçus émis dans la période ?.....</li> <li>- Les imputations au journal des cotisations et aux comptes des membres sont-elles contrôlées ? .....</li> <li>- Les reçus sont-ils annulés après comptabilisation pour éviter les enregistrements multiples ?.....</li> </ul>			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : B	FOLIO : 3/3
FAIT PAR : LE : REVU : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES COTISATIONS / MEMBRES	EXERCICE :	
	(1)	COMMENTAIRES	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le mode de comptabilisation permet-il de distinguer :           <ul style="list-style-type: none"> <li>. les cotisations des propriétaires ? .....</li> </ul> </li> <li>- Les reçus annulés sont-ils conservés ? .....</li> </ul> <p><b>JUSTIFICATION DES SOLDES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une balance des comptes membres est-elle établie régulièrement ? .....</li> <li>- Cette balance est-elle rapprochée avec le compte collectif ? ..</li> <li>- Les soldes des comptes membres sont-ils lettrés et justifiés régulièrement ? Une attention particulière est-elle portée aux soldes créditeurs ? .....</li> <li>- Des lettres de confirmation de solde sont elles envoyées aux membres ? .....</li> </ul>			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

**ANNEXE IV** : QCI : Analyse des procédures Paie / Personnel

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : C	FOLIO : 1/4
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES	EXERCICE :	
REVU : LE :	PAIE / PERSONNEL		
<b>ETUDE DE SEPARATION DE FONCTIONS</b>			<b>Noms ou Fonction du personnel concerné</b>
<b>Connaître et apprécier la séparation de fonctions en ce qui concerne :</b>			
- L'approbation des entrées et des sorties du personnel			
- La détermination des niveaux de rémunération			
- L'autorisation des primes			
- L'approbation des heures travaillées			
- La préparation de la paie			
- La vérification des calculs			
- L'autorisation des avances			
- L'approbation finale de la paie			
- La préparation des enveloppes de paie ou des modes de paiement			
- La signature des chèques ou virements			
- Les déclarations sociales			
- Le paiement des charges sociales			
- La détention des dossiers individuels du personnel			
- La mise à jour du fichier permanent informatisé			
- La comparaison périodique du journal de paie avec les dossiers du personnel			
- La distribution des chèques ou enveloppes			

**COMMENTAIRES :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>	<b>REF. : C</b>	<b>FOLIO : 2/4</b>	
<b>FAIT PAR :</b> LE : <b>REVU :</b> LE :	<b>OBJET :</b> ANALYSE DES PROCEDURES PAIE / PERSONNEL	<b>EXERCICE :</b>		
<b>DONNEES PERMANENTES</b>  <b>Généralités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un fichier ou un dossier du personnel contenant pour chaque employé :           <ul style="list-style-type: none"> <li>. photo ? .....</li> <li>. spécimen de signature ? .....</li> <li>. situation de famille ? .....</li> <li>. date d'engagement ? .....</li> <li>. coordonnées bancaires ? .....</li> <li>. détail des rémunérations et retenues à effectuer ? .....</li> <li>. exemplaire du contrat de travail ? .....</li> <li>. pensions et indemnités dues ? .....</li> <li>. autres données permanentes ? .....</li> </ul> </li> <li>- L'accès à ce fichier ou dossier est-il protégé ? .....</li> <li>- Si la paie est informatisée, ce fichier est-il régulièrement rapproché avec le fichier informatique pour vérifier qu'aucune modification non autorisée n'a été apportée à ce dernier ? .....</li> <li>- Les opérations suivantes sont-elles soumises à l'approbation d'un responsable :           <ul style="list-style-type: none"> <li>. embauche ? .....</li> <li>. départ ? .....</li> <li>. modification des données permanentes ? .....</li> </ul> </li> </ul> <b>Embauches</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des références sont-elles demandées pour les titulaires des postes de confiance ? .....</li> </ul> <p>En particulier, est-il demandé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. un extrait de casier judiciaire pour les comptables ? .....</li> <li>. une copie certifiée conforme des diplômes annoncés ? .....</li> <li>. une consultation des employeurs précédents ? .....</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les contrats de travail exposent-ils clairement les conditions de rémunération pour éviter toute contestation ultérieure ? ...</li> <li>- Le registre unique du personnel existe-t-il ? Si oui, est-il tenu à jour ? .....</li> <li>- Le recours au personnel intérimaire est-il autorisé et suivi par un responsable du personnel ? .....</li> </ul>		(1)	<b>COMMENTAIRES</b>	<b>Réf.</b>

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : C	FOLIO : 3/4	
FAIT PAR : LE : REVU : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES PAIE / PERSONNEL	EXERCICE :		
		(1)	COMMENTAIRES	Réf.
<b>PREPARATION DE LA PAIE</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les données variables (heures travaillées, primes...) sont-elles approuvées par une personne responsable avant d'être communiquées aux personnes chargées de préparer les bulletins de salaire ? .....</li> <li>- Les heures supplémentaires et/ou les absences font-elles l'objet d'une approbation spécifique ? .....</li> <li>- Les calculs des bulletins de salaires sont-ils vérifiés par une personne indépendante de celle qui les a établis ? .....</li> <li>- Le journal des salaires est-il approuvé par un responsable avant émission des modes de paiement ? .....</li> <li>- Une personne responsable rapproche-t-elle régulièrement les bulletins de salaire avec les dossiers individuels ? .....</li> <li>- Les retenues sur salaires sont-elles contrôlées ? .....</li> <li>- Le service responsable de la paie tient-il un registre des congés payés pris et restant à prendre ? .....</li> </ul>				
<b>PAIEMENT DES REMUNERATIONS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le total des modes de paiement est-il rapproché avec le journal des salaires approuvé avant signature ? .....</li> <li>- Un reçu est-il émargé par les bénéficiaires ? .....</li> <li>- les paies non réclamées sont-elles conservées dans un coffre, et enregistrées par une personne indépendante de la conservation des espèces ? .....</li> <li>- Si des salaires sont payés en espèces : <ul style="list-style-type: none"> <li>. la caisse est-elle approvisionnée pour le montant exact des montants à payer ? .....</li> <li>. la protection des espèces est-elle suffisante ? .....</li> <li>. l'identité des bénéficiaires est-elle vérifiée avant remise des enveloppes ? .....</li> </ul> </li> <li>- Utilise-t-on un compte bancaire spécial pour les salaires payés par chèques ou virements bancaires ? .....</li> <li>- Les ordres de virement et chèques sont-ils envoyés à la banque ou aux bénéficiaires par des personnes indépendantes de la préparation de la paie ? .....</li> <li>- Le compte bancaire est-il rapproché mensuellement avec le relevé de la banque par une personne indépendante de la paie ? .....</li> </ul>				

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>		<b>REF. : C</b>	<b>FOLIO : 4/4</b>
<b>FAIT PAR :</b> LE : <b>REVU :</b> LE :	<b>OBJET :</b> ANALYSE DES PROCEDURES PAIE / PERSONNEL		<b>EXERCICE :</b>	
		(1)	<b>COMMENTAIRES</b>	

**COTISATIONS SOCIALES**

- Les cotisations sociales (part salariale et part patronale) sont-elles contrôlées par rapport au total du journal des salaires avant enregistrement et paiement ? .....
- Les déclarations sociales sont-elles établies régulièrement et dans les délais ?.....

**COMPTABILISATION DE LA PAIE**

- L'écriture de centralisation de la paie est-elle vérifiée avec le journal des salaires ? .....
- Le système est-il suffisant pour éviter des erreurs de centralisation ? .....
- L'imputation des écritures de charges ou produits relatifs à la paie fait-elle l'objet d'un contrôle indépendant ? .....
- Les comptes de personnel (avances, prêts, salaires à payer...) sont-ils analysés régulièrement ?.....
- Les salariés confirment-ils régulièrement le solde de leur compte (avances, prêts...) ? .....

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

## **ANNEXE V:** QCI : Analyse des procédures Trésorerie

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : D	FOLIO : 1/5
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES	EXERCICE :	
REVU : LE :	TRESORERIE		
<b><u>ETUDE DE SEPARATION DE FONCTIONS</u></b>			<b>Noms ou Fonction du personnel concerné</b>
<b>Connaître et apprécier la séparation de fonctions en ce qui concerne :</b>			
- La tenue de la caisse			
- La détention des chèques reçus			
- La détention des carnets de chèques vierges			
- La préparation des chèques			
- La signature des chèques			
- L'approbation des pièces justificatives			
- L'annulation des pièces justificatives			
- La tenue du journal des cotisations			
- La tenue du journal de trésorerie			
- L'enregistrement des cotisations et des recettes			
- La remise en banque des cotisations et des recettes			
- La tenue des comptes membres			
- La tenue des comptes banque			
- La réception des relevés de banque			
- La préparation des rapprochements de banque			
- La comparaison entre les cotisations et recettes enregistrées et celles remises en banque			

### **COMMENTAIRES :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>		<b>REF. : D</b>	<b>FOLIO : 2/5</b>
<b>FAIT PAR :</b> LE :	<b>OBJET :</b> ANALYSE DES PROCEDURES		<b>EXERCICE :</b>	
<b>REVU :</b> LE :	<b>TRESORERIE</b>			
	(1)	<b>COMMENTAIRES</b>		<b>Réf.</b>
<b>I - CAISSES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le volume de la caisse semble-t-il correspondre aux besoins normaux de la Société sans les dépasser ? .....</li> <li>- Si des espèces sont versées à la caisse, surveille-t-on que le montant en caisse n'excède jamais le plafond ? .....</li> <li>- La sécurité des fonds est-elle bien assurée dans l'association ?</li> <li>- les chèques de réapprovisionnements sont-ils établis : <ul style="list-style-type: none"> <li>. au nom du responsable des fonds ? .....</li> <li>. sur présentation du journal ou récapitulatif ? .....</li> </ul> </li> <li>- Le signataire du chèque effectue-t-il des sondages sur les justificatifs de caisse ? .....</li> <li>- Des documents dûment autorisés sont-ils exigés pour tous mouvements de caisse ? .....</li> <li>- Ces documents sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. accompagnés des pièces justificatives ? .....</li> <li>. remplis de manière indélébile ? .....</li> <li>. pré-numérotés? .....</li> </ul> </li> <li>- Les pièces justificatives sont-elles annulées après paiement pour éviter tout réemploi ? .....</li> <li>- L'imputation des dépenses est-elle vérifiée par un responsable ? .....</li> <li>- Des vérifications surprises des espèces en caisse sont-elles effectuées périodiquement par des responsables ? Sont-elles matérialisées sur le livre de caisse ? .....</li> <li>- Les paiements en espèces sont-ils limités au plafond légal ? .....</li> <li>- L'accès à la caisse est-il limité ? .....</li> <li>- S'il existe des caisses annexes de la caisse principale sont-elles soumises aux mêmes contrôles ?</li> <li>- Le montant au bilan est-il rapproché des espèces en caisse ? .....</li> </ul>				

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : D	FOLIO : 3/5
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES		EXERCICE :
REVU : LE :	TRESORERIE		
	(1)	COMMENTAIRES	Réf.
<b>II - BANQUES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des rapprochements sont-ils effectués régulièrement avec les relevés de banque pour tous les comptes ? .....</li> <li>- La procédure de rapprochement prévoit-elle : <ul style="list-style-type: none"> <li>. une comparaison des numéros et montants des chèques émis ?.....</li> <li>. l'examen des chèques annulés ?.....</li> <li>. la comparaison des dates et montants de recettes encaissées avec le journal des recettes et le total des règlements reçus ?.....</li> <li>. la vérification des additions des journaux ? .....</li> <li>. la comparaison avec le grand-livre ?.....</li> </ul> </li> <li>- La présentation des rapprochements permet-elle d'identifier facilement : <ul style="list-style-type: none"> <li>. les écarts dus à des montants non comptabilisés par la banque de ceux dus à des montants non comptabilisés par l'entreprise ? .....</li> <li>. les éléments anciens ? .....</li> </ul> </li> <li>- Les éléments anciens font-ils l'objet de recherche ? .....</li> <li>- Sont-ils contre passés à la fin de la période de validité ? .....</li> <li>- Les rapprochements sont-ils revus par un responsable ?.....</li> <li>- Les signatures autorisées déposées en banque sont-elles : <ul style="list-style-type: none"> <li>. régulièrement vérifiées ? .....</li> <li>. automatiquement modifiées en cas de départ ? .....</li> </ul> </li> </ul>			
<b>III - TRESORERIE - RECETTES</b>			
<b>A) Réception</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les règlements sont-ils reçus par courrier ? .....</li> <li>- L'ouverture du courrier se fait-elle sous le contrôle d'une personne responsable ? .....</li> <li>- Les règlements inclus dans le courrier sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. enregistrés, par nature, dès l'ouverture du courrier ?.....</li> <li>. complétés immédiatement à l'ordre de l'entreprise, si nécessaire .....</li> <li>. transmis directement au trésorier pour remise en banque ?.</li> </ul> </li> <li>- Si des règlements importants sont reçus en espèces, sont-ils versés à une caisse indépendante de celle qui effectue les paiements ? .....</li> </ul>			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : D	FOLIO : 4/5
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES		EXERCICE :
REVU : LE :	TRESORERIE		
	(1)	COMMENTAIRES	Réf.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les règlements inclus dans le courrier sont-ils : <ul style="list-style-type: none"> <li>. enregistrés, par nature, dès l'ouverture du courrier ?.....</li> <li>. complétés immédiatement à l'ordre de l'entreprise, si nécessaire .....</li> <li>. transmis directement au trésorier pour remise en banque ?.</li> </ul> </li> <li>- Si des règlements importants sont reçus en espèces, sont-ils versés à une caisse indépendante de celle qui effectue les paiements ?.....</li> <li>- Les chèques et espèces sont-ils remis en banque tous les jours ?.....</li> <li>- Si des recettes sont effectuées par des agents (représentants, livreurs...) ces personnes sont-elles tenues : <ul style="list-style-type: none"> <li>. de délivrer des reçus pré-numérotés ? .....</li> <li>. de transmettre immédiatement ces recettes à la société (ou à la banque) ? .....</li> <li>. de transmettre simultanément le double des reçus aux services comptables ?.....</li> </ul> </li> </ul>			
<b>B) Enregistrement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'imputation des règlements aux comptes individuels membres est-elle contrôlée ?.....</li> <li>- Le système d'enregistrement permet-il d'éviter les enregistrements multiples d'un même règlement et les erreurs de centralisation ?.....</li> </ul>			
<b>IV - TRESORERIE - DEPENSES</b>			
<b>A) Autorisation des dépenses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le règlement des dépenses en espèces est-il limité à un montant raisonnable ? .....</li> <li>- Est-il interdit de payer des duplicita de facture ?.....</li> <li>- Les signataires de la demande d'autorisations de dépenses disposent-ils de tous les éléments nécessaires pour vérifier que les contrôles des pièces justificatives ont été bien faits?</li> <li>- Les signataires des titres de paiement ont-ils les moyens de vérifier que la demande d'autorisation de dépenses a été donné par une personne autorisée (spécimens de signature, listes des délégations de pouvoir...) ?</li> </ul>			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : D	FOLIO : 5/5
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES		EXERCICE :
REVU : LE :	TRESORERIE		
	(1)	COMMENTAIRES	Réf.
<b>B) Contrôle des paiements</b> - Les titres de paiement sont-ils rapprochés avec les pièces justificatives lors de la signature des titres en ce qui concerne: . les montants ? ..... . les bénéficiaires ? ..... . le report sur les talons ? ..... - Les signataires des titres de paiement ou le caissier annulent-ils les factures payées pour éviter les doubles paiements (si l'entreprise paye sur relevé, toutes les factures qui figurent sur le relevé doivent être annulées) ? ..... - Les titres de paiement sont-ils envoyés directement aux bénéficiaires sans repasser par la comptabilité ? ..... - Pour les paiements en espèce, est-il exigé un reçu ? ..... - Les chèques erronés sont-ils annulés et conservés pour éviter leur réemploi ? .....			
<b>C) Suivi des paiements</b> Le système permet-il de s'assurer que tous les chèques, et paiements en espèces sont comptabilisés et correctement imputés ? Dans la bonne période ? .....			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

**ANNEXE VI** : QCI : Analyse des procédures Immobilisations Corporelles

N° DOSSIER	CLIENT	REF. : E	FOLIO : 1/3
FAIT PAR : LE :	OBJET : ANALYSE DES PROCEDURES	EXERCICE :	
REVU : LE :	IMMOBILISATIONS CORPORELLES		
<b><u>ETUDE DE SEPARATION DE FONCTIONS</u></b>		<b>Noms ou Fonction du personnel concerné</b>	
<b>Connaître et apprécier la séparation de fonctions en ce qui concerne :</b>			
- L'approbation des budgets			
- L'approbation des dépassements par rapport au budget			
- L'autorisation des dépenses			
- Le contrôle des devis			
- La signature des commandes			
- La réception des immobilisations			
- Le contrôle des factures avec les bons de commande et de réception			
- Le visa du bon à payer			
- L'autorisation des dépassements par rapport aux devis			
- L'enregistrement des acquisitions			
- Le contrôle des enregistrements comptables			
- La tenue du fichier d'immobilisations			
- L'inventaire physique			
- La responsabilité du matériel			
- La décision des actions d'entretien			
- Le contrôle des dépenses d'entretien			
- L'évaluation des immobilisations			

**COMMENTAIRES :**

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

--	--	--	--

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>	<b>REF. : E</b>	<b>FOLIO : 2/3</b>
<b>FAIT PAR :</b> <b>REVU :</b>	<b>LE :</b> <b>LE :</b> <b>OBJET :</b> <b>ANALYSE DES PROCEDURES</b> <b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>	<b>EXERCICE :</b>	
<b>CONTROLE GENERAL</b>	(1)	<b>COMMENTAIRES</b>	<b>Réf.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un plan à long terme d'investissement ? .....</li> <li>- Des budgets d'investissements sont-ils établis et si oui, suivant quelle procédure ? A défaut, s'informer des principales acquisitions prévues pour l'année ?.....</li> <li>- Les écarts entre budget et réel sont-ils régulièrement analysés ? Soumis à approbation ? .....</li> <li>- Les critères servant à distinguer les immobilisations et les charges sont-ils clairement définis ? .....</li> </ul>			
<b>ACQUISITIONS D'IMMOBILISATIONS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les achats d'immobilisations sont-ils précédés par des études comparatives de matériel ?.....</li> <li>- Ces éléments sont-ils soumis au signataire de la commande ?</li> <li>- Le signataire vérifie-t-il que la commande est conforme au plan d'investissement ?.....</li> </ul> <p>Pour les dépenses supérieures à un certain montant l'autorisation du Conseil d'Administration est-elle nécessaire? .....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acquisitions d'immobilisations sont-elles autorisées par des personnes responsables ? .....</li> <li>- La qualité des acquisitions est-elle contrôlée ? .....</li> <li>- Les factures sont-elles contrôlées, avant paiement, quant à la qualité des immobilisations reçues ?.....</li> </ul>			
<b>FICHIER DES IMMOBILISATIONS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un fichier des immobilisations, mentionnant : <ul style="list-style-type: none"> <li>. la description ? .....</li> <li>. le numéro d'identification ?.....</li> <li>. la localisation ? .....</li> <li>. le coût d'acquisition (y compris les coûts de rénovation et de transformation) ? .....</li> <li>. la date de mise en service ? .....</li> <li>. la méthode et le taux d'amortissement ?.....</li> <li>. les dates des inspections physiques ? .....</li> </ul> </li> </ul>			

(1) : Oui = O      Non = N      Non Applicable = N/A

<b>N° DOSSIER</b>	<b>CLIENT</b>	<b>REF. : E</b>	<b>FOLIO : 3/3</b>
<b>FAIT PAR :</b> LE : <b>REVU :</b> LE :	<b>OBJET :</b> ANALYSE DES PROCEDURES IMMOBILISATIONS CORPORELLES	<b>EXERCICE :</b>	
<b>COMPTABILISATION DES IMMOBILISATIONS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les imputations comptables des factures d'acquisition sont-elles contrôlées par un responsable ?.....</li> <li>- Les amortissements sont-ils comptabilisés régulièrement ?...</li> <li>- Les comptes d'immobilisations sont-ils régulièrement rapprochés du fichier des immobilisations ? .....</li> <li>- Les régularisations sont-elles soumises à l'approbation d'un responsable ?.....</li> </ul>		<b>(1)</b>	<b>COMMENTAIRES</b>

1) : Oui = **O**      Non = **N**      Non Applicable = **N/A**

# Table des matières

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES</b>	
<b>Chapitre I : Aperçu général du Cabinet 3A Madagascar.....</b>	<b>3</b>
Section 1 : Présentation du cabinet .....	3
1.1.Identification du cabinet.....	3
1.1.1.Présentation générale .....	3
1.1.2.Activités .....	3
1.2.Historique du cabinet.....	4
1.3.Missions et objectifs du cabinet .....	4
1.3.1.Missions du cabinet 3A Madagascar.....	4
1.3.1.1.Expertise comptable.....	4
1.3.1.2.Conseil en gestion.....	6
1.3.1.3.Audit.....	6
1.3.1.4.Gestion et conseil en matière sociale .....	7
1.3.1.5.Management des collectivités locales.....	8
1.3.1.6.Missions complémentaires.....	8
1.3.2.Objectifs du cabinet .....	9
1.3.2.1.Objectifs stratégiques.....	9
1.3.2.2.Objectifs opérationnels .....	9
1.3.2.3.Objectifs de reporting .....	9
1.3.2.4.Objectifs de conformité .....	9
1.3.2.5.Éthique, intégrité et valeurs de l'entreprise .....	10
1.4.Conditions d'exécution de la mission.....	10
1.5.Management des risques.....	10
1.5.1.Environnement interne .....	10
1.5.2.Fixation des objectifs .....	10
1.5.3.Identification des évènements .....	10
1.5.4.Évaluation et traitement des risques.....	11
1.5.5.Activités de contrôle .....	11
1.5.6.Informations et communication .....	11
1.5.7.Pilotage .....	11

Section 2 : Structure organisationnelle .....	11
2.1.Organisation .....	11
2.1.1.Organigramme .....	12
2.1.2.Environnement du cabinet.....	12
2.1.2.1.Environnement interne.....	12
2.1.2.2.Environnement externe .....	15
3.1.Département Audit .....	16
3.1.1.Les objectifs du département .....	17
3.1.2.Les missions du département .....	17
3.1.2.1.L'audit .....	17
3.1.2.2.Le commissariat aux comptes.....	17
<b>Chapitre II : Approche théorique de l'audit.....</b>	<b>19</b>
Section 1 : Généralités sur l'audit.....	19
1.1.Définitions de l'audit.....	19
1.2.Types d'audit.....	20
1.2.1.L'audit interne.....	20
1.2.2.L'audit externe .....	20
1.2.2.1.L'audit contractuel.....	20
1.2.2.2.L'audit légal.....	21
1.3.Champ d'application de l'audit .....	21
Section 2 : Démarche générale de l'audit externe.....	21
2.1.Préalables à l'audit .....	21
2.1.1.Acceptation de la mission .....	21
2.1.2.Prise de connaissance générale de l'entreprise.....	21
2.1.2.1.Connaissance des activités de l'entité.....	22
2.1.2.2.Compréhension du système comptable et de contrôle interne .....	22
2.1.2.3.Évaluation des risques d'audit .....	22
2.2.Évaluation du contrôle interne.....	23
2.2.1.Définitions.....	23
2.2.2.Mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne .....	24
2.2.2.1.Saisie des procédures.....	24
2.2.2.2.Évaluation préliminaire .....	26
2.2.2.3.Évaluation définitive du contrôle interne .....	27
2.3.Examen des comptes .....	27
2.3.1.Tests de cohérence .....	27
2.3.2.Tests de validation .....	28
2.4.Travaux de fin de mission .....	28

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DE L'EXISTANT**

<b>Chapitre I : Généralités sur l'association.....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Présentation de l'association.....	29
1.1.Définitions de l'association .....	29
1.2.Identification de l'association.....	29
1.3.Activités de l'association.....	29
1.4.Organigramme.....	30
1.5.But de l'association .....	32

1.6.Objectifs de l'association .....	32
1.7.Régime fiscal de l'association .....	32
1.7.1.Exonération .....	32
1.7.1.1.Impôts sur les Revenus (IR).....	32
1.7.1.2.Taxes sur la Valeur Ajoutée.....	33
1.7.2.Obligations.....	33
1.7.2.1.Obligations fiscales.....	33
1.7.2.2.Obligations sociales .....	33
1.8.Présentation des états financiers .....	33
18.1.Bilan.....	34
1.8.1.1.Ressources .....	34
1.8.1.2.Emplois.....	34
18.2.Compte de résultat .....	36
18.3.La situation budgétaire .....	36
Section 2 : Spécificités de l'association .....	38
2.1.Démarche générale .....	38
2.2.Cycles d'activités .....	38
<b>Chapitre II : Analyse des comptes annuels de l'association .....</b>	<b>39</b>
Section 1 : Identification des problèmes relatifs au système de contrôle interne.....	39
1.1.Contrôle de l'existence des procédures d'organisation administrative.....	39
1.1.1.Analyse des Procédures Achats/Fournisseurs (cf. Annexe II, Page V).....	39
1.1.1.1.Étude de séparation des fonctions.....	39
1.1.1.2.Commandes .....	40
1.1.1.3.Contrôle des factures .....	40
1.1.1.4.Comptabilisation des factures .....	40
1.1.2.Analyse des Procédures Cotisations/Membres (cf. Annexe III, Page IX).....	41
1.1.2.1.Étude de séparation des fonctions.....	41
1.1.2.2.Suivi.....	41
1.1.2.3.Comptabilisation.....	41
1.1.2.4.Justification des soldes .....	42
1.1.3.Analyse des Procédures Paie/Personnel (cf. Annexe IV, Page XII).....	42
1.1.3.1.Étude de séparation des fonctions.....	42
1.1.3.2.Données permanentes .....	42
1.1.3.3.Préparation de la paie.....	43
1.1.3.4.Paiement des rémunérations .....	43
1.1.3.5.Cotisations sociales.....	44
1.1.3.6.Comptabilisation de la paie .....	44
1.1.4.Analyse des Procédures Trésorerie (cf. Annexe V, Page XVI).....	44
1.1.4.1.Étude de séparation des fonctions.....	44
1.1.4.2.Caisse .....	45
1.1.4.3.Banque .....	45
1.1.4.4.Trésorerie Recettes .....	46
1.1.4.5.Trésorerie Dépenses.....	46
1.1.5.Analyse des Procédures Immobilisations (cf. Annexe VI, Page XXI).....	47
1.1.5.1.Étude de séparation des fonctions.....	47
1.1.5.2.Contrôle général .....	48
1.1.5.3.Acquisitions d'immobilisations .....	48
1.1.5.4.Fichier des immobilisations .....	48

1.1.5.5.Comptabilisation.....	48
1.2.Vérification de l'existence des pièces justificatives .....	49
1.3.Contrôle de la conformité des pièces justificatives .....	50
1.3.1.Notes de frais .....	50
1.3.2.Feuille de déplacement.....	51
1.3.3.Ordre de paiement.....	51
1.3.4.Factures.....	51
1.3.5.Unité monétaire.....	52
1.3.6.Salaire .....	52
1.3.7.Recettes.....	52
1.3.8.Objet des opérations.....	53
Section 2 : Identification des problèmes relatifs aux comptes de l'association .....	53
2.1.Cycle Paie.....	53
2.1.1.Contrôle général.....	53
2.1.2.Contrôle des bulletins de paie : .....	54
2.2.Cycle Trésorerie .....	54
2.2.1.Banque .....	54
2.2.2. Caisse .....	55
2.3.Suivi des cotisations .....	56
2.4.Système budgétaire.....	56
2.5.Documents financiers .....	56

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

<b>Chapitre I : Propositions de solutions .....</b>	<b>57</b>
Section 1 : Amélioration du contrôle interne .....	57
1.1.Ajustement des procédures par rapport aux activités de l'association.....	57
1.1.1.Procédures de décaissement.....	57
1.1.2.Procédures d'enregistrement comptable .....	58
1.2.Amélioration de la présentation des documents .....	58
1.2.1.Notes de frais .....	59
1.2.2.Feuille de déplacement.....	59
1.2.3.Ordre de paiement.....	61
1.2.4.Factures.....	62
1.2.5.Unité monétaire.....	63
1.2.6.Salaire .....	64
1.2.7.Recettes.....	65
1.3.Amélioration du contrôle des opérations.....	65
Section 2 : Amélioration du système comptable.....	66
2.1.Adaptation de la tenue comptable .....	66
2.1.1.Cycle « Paie » .....	66
2.1.1.1.Paiement de l'IRSA .....	66
2.1.1.2.Calcul de l'IRSA et de la CNAPS .....	67
2.1.2.Cycle « Trésorerie ».....	68
2.1.2.1.Banque .....	68
2.1.2.2.Caisse.....	68
2.1.3.Formation du personnel .....	68
2.2.Perfectionnement du suivi des cotisations .....	68

2.3.Amélioration de la présentation des états financiers .....	69
2.3.1.Système budgétaire .....	69
2.3.2.Tableau des Emplois et Ressources ou TER .....	70
2.3.2.1.Ressources .....	71
2.3.2.2.Emplois .....	71
2.3.2.3.Excédent Des Ressources Sur Les Emplois .....	72
<b>Chapitre II : Résultats attendus.....</b>	<b>73</b>
Section 1 : Résultats attendus sur le plan interne .....	73
1.1.Harmonisation des tâches et fiabilité du traitement comptable .....	73
1.1.1.Procédures d'organisations administratives .....	73
1.1.2.Procédures comptables.....	74
1.2.Faisabilité pour l'association de standardiser la présentation des pièces justificatives internes.....	74
1.3.Possibilité de favoriser le contrôle des documents .....	75
Section 2 : Résultats attendus sur le domaine comptable .....	76
2.1.Régularité des comptes et fiabilité des enregistrements comptables .....	76
2.1.1.Régularité des comptes .....	76
2.1.2.Sincérité des enregistrements comptables.....	76
2.1.2.1.Mode de calcul.....	76
2.1.2.2.Affectation dans le compte correspondant.....	77
2.1.3.Qualité du personnel .....	77
2.2.Meilleure gestion des suivis .....	77
2.3.Fiabilité des informations financières.....	77
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>79</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>I</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>II</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>IVII</b>
<b>ANNEXE I .....</b>	<b>IV</b>
<b>ANNEXE II .....</b>	<b>VI</b>
<b>ANNEXE III .....</b>	<b>IX</b>
<b>ANNEXE IV .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ANNEXE V .....</b>	<b>XVII</b>
<b>ANNEXE VI .....</b>	<b>XXI</b>