

# ABREVIATIONS ET SIGLES



<b>AA</b>	Avis d'Arrivée.
<b>ARO</b>	Assurance <b>R</b> éassurance <b>O</b> mnibranche.
<b>AUXIMAD</b>	<b>A</b> uxiliaire Maritime de <b>M</b> adagascar.
<b>BC</b>	<b>B</b> on de <b>C</b> ommande.
<b>BE</b>	<b>B</b> on à <b>E</b> nlever.
<b>BL</b>	<b>B</b> on de <b>L</b> ivraison.
<b>CA</b>	<b>C</b> onseil d' <b>A</b> dministration.
<b>CI</b>	<b>C</b> ontrôle <b>I</b> nterne.
<b>CLT</b>	<b>C</b> lients.
<b>CP</b>	<b>C</b> ompte <b>P</b> articulier.
<b>CT</b>	<b>C</b> ontrat.
<b>DA</b>	<b>D</b> emande d' <b>A</b> chat.
<b>DAGP</b>	<b>D</b> épartement des <b>A</b> ffaires <b>G</b> énérales et du <b>P</b> ersonnel.
<b>DC</b>	<b>D</b> irecteur <b>C</b> ommercial.
<b>DD</b>	<b>D</b> ocument de <b>D</b> édouanement.
<b>DE</b>	<b>D</b> emande d' <b>E</b> ntree.
<b>DF</b>	<b>D</b> irecteur <b>F</b> inancier.
<b>DG</b>	<b>D</b> irecteur <b>G</b> énéral.
<b>DOC</b>	<b>D</b> ocument.
<b>DP</b>	<b>D</b> emande de <b>P</b> aieement.
<b>Enr</b>	<b>E</b> nregistrement.
<b>FAC</b>	<b>F</b> acture.
<b>FRNS</b>	<b>F</b> ournisseurs.
<b>GPCAD</b>	<b>G</b> roupement <b>P</b> rofessionnel des <b>C</b> ommissionnaires <b>A</b> gréés en <b>D</b> ouane.
<b>OT</b>	<b>O</b> rdre de <b>T</b> ransit.
<b>PFOI</b>	<b>P</b> êche et <b>F</b> roid de l' <b>O</b> céan <b>I</b> ndien.
<b>PDC</b>	<b>P</b> ième <b>D</b> épense <b>C</b> aisse.
<b>PRC</b>	<b>P</b> ième <b>R</b> ecette <b>C</b> aisse.
<b>QCI</b>	<b>Q</b> uestionnaire du <b>C</b> ontrôle <b>I</b> nterne.
<b>Rgl</b>	<b>R</b> èglement.
<b>SCAC/SDV</b>	<b>SCAC</b> Delmas Vieljeux.
<b>SCI</b>	<b>S</b> ystème de <b>C</b> ontrôle <b>I</b> nterne.
<b>SCIPPA</b>	<b>S</b> ociété <b>C</b> oopérative d' <b>I</b> nvestissement et de <b>P</b> articipation du <b>P</b> ersonnel <b>A</b> uximad.
<b>SEM</b>	<b>S</b> ervice des <b>E</b> tudes et <b>M</b> arketing.
<b>SETV</b>	<b>S</b> ociété d' <b>E</b> xploitation du <b>T</b> erminal de <b>V</b> akinankaratra.
<b>SMOI</b>	<b>S</b> ervices <b>M</b> aritimes de l' <b>O</b> céan <b>I</b> ndien.

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES



<u>Tableaux:</u>	<u>Pages</u>
Tableau 1: Répartition du personnel par agence et par catégorie.	16
Tableau 2: Synthèse du QCI du cycle achat.	36
Tableau 3: Synthèse du QCI du cycle prestation.	47
Tableau 4: Synthèse du QCI du cycle trésorerie.	56
Tableau 5: Types de réunions.	83
 <u>Figures:</u>	
Figure 1: Circulation de la facture.	30
Figure 2: DCD du cycle achat.	31
Figure 3: DCD du cycle prestation transit.	39
Figure 4: DCD du cycle prestation consignation.	44
Figure 5: DCD de l'encaissement par caisse.	51
Figure 6: DCD de l'encaissement par banque.	53
Figure 7: DCD du décaissement par caisse.	54
Figure 8: DCD du décaissement par banque.	55
Figure 9: Réunion pour des prises de décision.	83

# SOMMAIRE.



INTRODUCTION GENERALE.

***Première Partie: VUE GENERALE DE L'ENTREPRISE: Cadre d'Etudes.***

**CHAPITRE I: Présentation de l'AUXIMAD.**

Section 1: Généralité et identification de base.

Section 2: Structure organisationnelle.

Section 3: Activités de l'AUXIMAD.

Section 4: Analyse de l'environnement de l'AUXIMAD.

**CHAPITRE II: Analyse théorique de l'outil de gestion: le contrôle interne.**

Section 1: Présentation et définitions du contrôle interne.

Section 2: Conditions de mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne.

***Deuxième Partie: ANALYSE DES PROCEDURES ET PROBLEMATIQUES.***

**CHAPITRE I: Analyse des procédures comptables.**

Section 1: Etude du cycle des achats/fournisseurs et des dettes d'exploitation.

Section 2: Analyse du cycle prestation et des créances client.

Section 3: Description du cycle trésorerie.

**CHAPITRE II: Evaluation du contrôle interne.**

Section 1: Faiblesses du système de contrôle interne.

Section 2: Problèmes généraux de l'AUXIMAD.

### ***Troisième Partie: PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET SOLUTIONS RETENUES.***

#### **CHAPITRE I: Propositions de solutions.**

Section 1: Propositions de solutions dans le cadre des procédures.

Section 2: Propositions d'actions dans le cadre de la société.

#### **CHAPITRE II: Solutions retenues.**

Section 1: Mis en place du manuel de procédures.

Section 2: Création du département communication.

#### **CONCLUSION GENERALE**

# **INTRODUCTION GENERALE**



Actuellement, l'entreprise ne se définit plus par sa production mais par son efficacité et de la qualité de ses services, face au contexte économique où le phénomène de mondialisation prend toute son essence. L'entreprise apparaît donc comme un lieu où se situe des intérêts souvent convergents mais parfois contradictoires. Elle est ainsi amenée à produire un certain nombre d'informations répondant aux diverses préoccupations qu'elle suscite.

Comme il ne servirait à rien de disposer d'information dont la qualité est douteuse, on ne peut dissocier l'obligation de produire des informations et la nécessité de les contrôler.

Devant la turbulence de l'environnement politique, économique et social au sein duquel l'entreprise opère, une adaptation permanente aux mutations de l'environnement et une rapidité de réaction constituent la condition nécessaire de sa survie, et ce quelque soit le secteur d'activité.

AUXIMAD est une société oeuvrant dans le domaine du prestation de service: transit et consignation; où une forte et rude concurrence se développe. Se heurtant à ce difficile contexte économique, elle devrait faire preuve de compétitivité si elle veut maintenir sa survie. Cette survie dépend de la parfaite maîtrise du contrôle de gestion qui ne devrait en aucun cas être négligée. Cette maîtrise s'appuie sur des différents outils parmi lesquels le contrôle interne détient une place prépondérante.

Aussi, ce dernier aide la direction à détecter les lacunes, son existence assure la sécurité pour une meilleure productivité et une grande sécurité du patrimoine. Il permet d'améliorer certaines façons de travailler comme les relations humaines, la communication dans l'entreprise.

Pour cela, il mérite une attention particulière et est appelé à se manifester dans chacune des activités exercées par l'entreprise, à l'origine même et en chacun des points importants. C'est ainsi qu'il peut concerner: les moyens de protection du patrimoine, les

moyens de prévention des erreurs et des fraudes ainsi que les moyens d'assurance d'un enregistrement correct et complet des opérations comptables.

Le besoin de participation et de décentralisation, s'ajoutant à celui d'harmonisation des différentes activités, fait que le contrôle interne peut s'entendre aussi comme l'organisation des structures existantes et l'ensemble des documents produits en vue d'assurer une meilleure gestion de l'entreprise.

**"La contribution à l'analyse des procédures comptables et l'évaluation du contrôle interne, cas AUXIMAD"** fait l'objet de notre mémoire d'études, pour la pure et simple raison que nous avons pu identifier quelques problèmes, au niveau de chaque cycle étudié, liés à l'insuffisance de contrôle interne. Comme l'instrument central de saisie des informations, de leur circulation et de leur contrôle est représenté par la comptabilité, ce fût le choix de notre thème.

Il est à préciser ici que nous avons fait l'analyse des procédures d'achat, de prestation et de trésorerie car leur gestion représente le centre d'intérêt ou la cause de survie d'une entreprise. Aussi, ceci est conseillé par notre encadreur professionnel; mais cela ne veut pas dire que les autres cycles sont exclus et ne valent pas la peine. Cependant, nous avons fait un stage de trois (03) mois auprès de l'AUXIMAD et avons passé le plus de notre temps auprès du service comptabilité.

Ce stage nécessitait une collecte de données. Pour obtenir suffisamment d'informations, nous avons procédé à une observation des faits et du personnel dans l'accomplissement de leur travail.

La documentation que ce soit interne ou externe à l'entreprise, auprès des centres de documentation de la capitale, nous a permis d'avoir des données complémentaires. Aussi, une enquête par entretien direct a été faite. Parfois, observer ne suffit pas pour comprendre les tâches; il faudrait en plus une enquête individuelle auprès des responsables. Mais les entretiens ont été surtout utiles pour obtenir des informations relatives à la société par des questionnaires.

Ainsi, nous avons divisé le présent mémoire en trois parties bien distinctes. La connaissance générale de l'AUXIMAD et la théorie du contrôle interne sont évoquées dans la première partie. La première consiste à la prise de connaissance de l'entité: sa présentation, ses objectifs, ses activités,...tandis que la seconde sera consacrée à l'analyse théorique de l'outil de gestion.

Dans la deuxième partie, la description des procédures de l'AUXIMAD sera présentée dans le premier chapitre et une évaluation du contrôle interne, tout en dégageant ses problèmes, surtout sur les informations comptables, dans le deuxième chapitre.

La troisième partie sera consacrée à la proposition des solutions incluant les solutions retenues à titre de recommandations possibles.

Nous tenons à remarquer que pour des raisons qui nous sont indépendantes, quelques informations ne doivent pas être divulguées comme toutes les informations chiffrées: les secrets professionnels ainsi que le respect de confidentialité et du travail d'autrui étant la cause et non par refus du personnel.





# PREMIERE PARTIE

---

**Vue générale de l'entreprise**  
**Cadre d'études**

Dans cette première partie, nous allons d'abord présenter l'entreprise où nous avons passé ces quelques mois à faire notre étude et analyse des faits.

Pour cela, le chapitre I sera consacré à la présentation de l'AUXIMAD, l'entreprise accueillante, donc sur sa connaissance générale;

Dans le deuxième chapitre, nous allons procéder à l'analyse théorique du thème que nous avons choisi: le contrôle interne.

Voyons alors le premier chapitre.

# **Chapitre I : *Présentation de l'AUXIMAD***

---

Dans ce chapitre, nous allons entamer la présentation d'un point de vue générale et organisationnelle de l'AUXIMAD.

"Avec nous, vous êtes déjà demain", ceci était le slogan de la société dès sa création. Depuis 2002, "vous satisfaire, c'est notre affaire" résume les objectifs de la société qui ne cesse d'améliorer sa prestation de service auprès de sa clientèle.

## **Section 1: Généralité et identification de base**

Cette section présentera, dans un premier temps, l'histoire et toutes les caractéristiques de l'AUXIMAD: sa présentation, sa situation géographique, les actionnariats; dans un second temps tous ses objectifs. Une étude qui sera utile pour mieux connaître l'entité en question.

### **1-1 Historique et caractéristiques principales**

A l'origine, c'est-à-dire en 1902, la société s'appelait encore " WHARF DE TAMATAVE " dont l'activité s'est basée à la consignation de navire tout en travaillant uniquement pour le transport maritime.

Plus tard, après la décision prise par les actionnaires pendant la réunion du 28 Juin 1951 à Paris, la société WHARF est devenue la société AUXIMAD du fait de l'augmentation des activités de la société.

AUXIMAD est un sigle dénommé la société AUXILIAIRE MARITIME DE MADAGASCAR. Suite à une réunion du conseil d'Administration le 19 novembre 1963, une nouvelle société la NCHP ou "Nouvelle Compagnie Havraise Péninsulaire de Navigation"est devenu actionnaire auprès de l'AUXIMAD.

Après la nationalisation de 1975, les français qui étaient les fondateurs sont devenus des conseillers techniques. Et à partir de 1990, la direction d' AUXIMAD a été assurée par les malgaches.

### **1-1-a. Présentation physique et juridique**

Raison sociale: Auxiliaire et Maritime de Madagascar

Statut juridique: Société Anonyme régie par la loi française de 1867, entreprise prestataire de service.

Siège social : 18, rue JJ Rabearivelo, Antsahavola Tana 101.

B.P. 1081, Tél.: 22 225 05, 22 211 34; Fax 22 660 69/ 22 310 98

Site http : \\ www.takelaka.dts.mg\ auximad

Mail : [auximad@auximad.mg](mailto:auximad@auximad.mg) et [auxidg@auximad.mg](mailto:auxidg@auximad.mg)

Capital social : 300 000 Ariary à la date de création

222 000 000 Ariary depuis le 01 juillet 1988

NIF: 000 14 425.

N° Statistique: 617 10 100 000 106

N° sur registre commercial: 2003 B 00 732

Logo :



Source: Service comptabilité de l'AUXIMAD.

### **1-1-b Situation géographique**

L' AUXIMAD possède actuellement 10 agences succursales réparties dans plusieurs régions de l'île; plus précisément dans les villes d' Antananarivo, Toamasina, Mahajanga, Antsirabe, Manakara, Mananjary, Toliary, Antsiranana, Nosy Be, Tolagnaro.

Généralement, AUXIMAD est représenté dans les grands ports par des agences. Son activité est la cause de cet emplacement.

### **1-1-c Principaux actionnaires**

Au début, le conseil d'Administration est composé de 8 membres dont 1 président et les 7 autres des Administrateurs. Les 3 premiers membres représentent la compagnie d'assurance ARO. Le 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> représentent la société SMTM. L'entreprise DELMAS est représentée par le 6<sup>e</sup> membre et le reste représente SCIPPA. Cette dernière fût créée le 18-08-1993 par 10 membres Fondateurs suite à la cession d' une part d'action détenue par la compagnie ARO.

Actuellement, les actionnaires principaux de l'AUXIMAD sont:  
ARO; SMTM; MDV; Société Industry Shipping & Commerce; CMN; NY HAVANA; DUBOSC; SCIPPA; AUTRES....

### **1-2-Objectifs de l'AUXIMAD**

Comme toutes entreprises, l' AUXIMAD a ses propres objectifs. L'atteinte de ces objectifs permet à la société d'être plus efficace, rapide, fiable et aussi d'améliorer ses prestations de société. Le premier objectif de la société est la satisfaction de son relatif.

#### **1-2-a objectifs à court terme**

AUXIMAD a pour objectif de rendre meilleur sa prestation de service; donner une meilleure qualité et des prix compétitifs aux services pour aboutir à un rendement meilleur (augmentation de la part de marché).

#### **1-2-b objectifs à long terme**

La fidélisation de sa clientèle, l'amélioration des ressources disponibles et de la structure, l'affrontement de la concurrence et l'élargissement des activités dans les grandes villes portuaires en résulte ses objectifs à long terme.

Nous avons vu un historique et une présentation principale très satisfaisante de l'AUXIMAD dans cette section. Ce qui va nous permettre d'entamer à la deuxième section qui détaillera la structure organisationnelle de cette entité.

## **Section 2: Structure organisationnelle**

Une organisation rigoureuse et systématique permet à l'entreprise d'avoir des meilleurs résultats ainsi qu'une circulation des informations. L' AUXIMAD possède sa propre organisation structurelle tant au niveau hiérarchique qu'au niveau fonctionnelle dont nous allons voir.

### **2-1- Organisation hiérarchique**

#### ***2-1-a Organigramme général de l'AUXIMAD (Cf. annexe I)***

#### ***2-1-b Attribution des tâches***

**Conseil d'Administration:** le conseil d'administration nomme le Directeur Général. Il veille à l'application de la politique de gestion de la société. Le Président du CA remplit de plein droit les fonctions du DG de la société. En cette qualité, il a la direction des affaires sociales, et il doit exécuter les décisions du conseil d'Administration.

**Direction générale:** cette direction se charge de la supervision de toutes les directions, les agences et les services. C'est elle qui met en œuvre tous les moyens pour atteindre les objectifs de rentabilité fixés tout en respectant les politiques de l'entreprise.

**Direction financière:** dirigée par le DF qui supervise le service financier et le service comptabilité qui centralise toute la comptabilité. Cette direction assure la gestion de la trésorerie ainsi que le recouvrement des créances et des factures.

**Direction commerciale:** c'est au niveau de cette direction où est assurée la gestion du portefeuille commercial; elle doit s'efforcer de l'accroître en recherchant de nouveau client. Elle s'occupe aussi des négociations de contrats avec la clientèle et contribue à l'amélioration de la qualité du service offert et à la promotion de l'image de la société.

**Service informatique:** assiste tous les services utilisateurs de l'outil informatique et se charge de la formation des agents de la société au cas où il existe de nouveau matériel informatique. Ce service assure aussi la mise en place des logiciels et programmes, la maintenance des machines.

**DAGP:** assure la mise à la disposition de tous les départements, services, direction et agences l'appui logistique nécessaire dont dispose la société et le bon entretien de ce patrimoine. Il s'occupe aussi de l'approvisionnement en fournitures bureautiques, matériels informatiques,... nécessaires. Ce département se charge aussi du personnel; du programme d'embauche; de formation; licenciement; des congés et des permissions.

**Service contrôle de gestion:** qui assure le contrôle budgétaire, l'Audit, l'Organisation et méthode. Il se charge alors du contrôle interne de la société du point de vue organisationnel, opérationnel et audit. Il formule de nouvelle méthode de travail au cas où il trouve des failles dans les résultats par activités, par agence et se charge des rapports d'activités mensuels.

**Service comptabilité:** responsable de la comptabilité de la société et dresse les états financiers après centralisation de la comptabilité de toutes les agences. Il se charge aussi de la saisie complète des comptes, l'enregistrement chronologique et la conservation des bases de données comptables, le contrôle des procédures comptables. Il matérialise les flux financiers par les enregistrements dans les différents documents comptables.

**Service financier:** ce service se charge et est responsable de la gestion de la trésorerie, de tous les problèmes financiers de la direction générale et de toutes les agences. Il s'occupe donc des décaissements et des encaissements de la société d'où il est en contact permanent avec les différentes banques, contrôle les mouvements bancaires, se charge du suivi du service recouvrement.

**Agence générale ARO:** c'est une agence indépendante de la direction générale qui est un complément de l'activité de transit. Ainsi les clients sont assurés par ARO pour le dédouanement de leurs marchandises: le transport (terrestre, aérien et maritime), les personnes (maladie, accident, retraite), vie, responsabilité.

**Service Juridique&Contentieux:** Il se charge de toutes les affaires litigieuses de la société avec ses clients ou avec les administrations externes, se charge de la relation avec l'administration douanière c'est-à-dire maintenir le suivi des différents paramètres qui peuvent être changés au niveau de la douane.

**Shipping:** ce département est chargé de centraliser toutes les activités de consignment de navire des armateurs qui s'adressent à la société pour l'assistance de leur navire.

**SEM:** ce service s'occupe des études de marché sous la direction du département commercial, se charge de promouvoir la société auprès de sa clientèle.

## **2.2 Organisation fonctionnelle: service comptabilité**

### **2-2-a Organigramme du service comptabilité de la direction générale**

(Cf. annexe II)

### **2-2-b Définition des fonctions**

**Service comptabilité:** le service comptabilité de la direction générale s'occupe de la centralisation comptable de toutes agences ainsi que de la comptabilité de la direction générale elle-même (suivi comptabilisation: banque, caisse, fournisseurs, clients, immobilisations,...). Il est dirigé par le chef de service qui s'occupe des contrôles au niveau de la section comptabilité et de l'établissement des états financiers, son rôle est donc en général la gestion du système comptable.

**Comptabilité de la direction générale:** supervisée par le chef de section qui contribue au contrôle et suivi des travaux comptables effectués par les cellules de la section comptabilité de la direction générale: contrôle des imputations comptables et des saisies effectués. C'est aussi le responsable de la fiabilité des informations produites par les cellules de la section contrôle de gestion, l'importation des fichiers de génération, de l'établissement de la fiabilité des rapports d'activité de la direction générale.

**Secrétariat:** s'occupe du classement des factures des agences, et du suivi de demande et livraison des fournitures de bureau et imprimés. Il reçoit aussi les factures des FRNS, tient le registre comptable pour suivi de ces factures et enfin se charge de la transmission de ces factures au service financier en attente de paiement.

**Cellule caisse/FRNS/CLTS:** se charge de la comptabilisation des écritures de décaissement et d'encaissement par caisse, produit les mouvements journalières de caisse. Il enregistre aussi: les factures frns, débours, charges d'exploitation, les immobilisations. Cette cellule suit le compte 4019X00090(frns au comptant), s'occupe de l'explication et la régularisation du compte 1811300090 (compte de liaison inter agence)



**Cellule banque:** de même cette cellule comptabilise les écritures de décaissement, d'encaissement par banque et des écritures relatives aux frais bancaires, se charge de l'explication et régularisation du compte 58X0000090(virement interne) sans oublier le rapprochement bancaire.

Centralisation comptable:

**Section I:** Suivi de toutes agences: comptes de trésorerie, comptes des charges et produits; Suivi comptes 45/46, suivi, explication et établissement relevé SMOI-SETV-PFOI-TROPICAL services.

**Section II:** Suivi de toutes agences: comptes des immobilisations et comptes fournisseurs; Suivi, explication, établissement relevé SCIPPA; tenue de la comptabilité de MANAKARA/MANANJARY.

**Section III:** Suivi de toutes agences: comptes clients consignation et comptes débours consignation; consolidation des comptes armateurs, relevé mensuel, explication et régularisation.

**Section IV:** Suivi de toutes agences: comptes clients transit et comptes débours transit; traitement de l'information de la comptabilité: réception fichiers, fusion, états de synthèse; création des CP pour les agences.

Ces organisations nous permettent de savoir les différents postes hiérarchiques et de connaître les tâches de chaque direction, service et sous service chez AUXIMAD. Voyons maintenant dans la troisième section ses activités.

### **Section 3: Activités de l'AUXIMAD**

AUXIMAD est une société prestataire de service qui offre de multiples activités. Parmi ses activités, il y a celles qui constituent sa principale ressource et d'autres qui servent de support.

### **3.1 Activités principales**

#### **3.1. a. Transit**

Par définition le transit est l'action de traverser ou de faire traverser à des marchandises un pays au cours d'un voyage ou d'un transport vers d'autre pays.

De même, le transitaire est le commissionnaire en marchandises qui s'occupe de leur importation et exportation. En tant que commissionnaire agréé en douane, AUXIMAD est membre du GPCAD à Madagascar. Elle assure toutes les formes de formalité en douane tant à l'importation qu'à l'exportation.

Dans la pratique, l'entrée et la sortie des marchandises en provenance ou à destination de l'étranger exige diverses formalités administratives que l'usager n'est pas toujours à même de remplir personnellement. De telles opérations nécessitent l'intervention d'un intermédiaire spécialisé.

Chez AUXIMAD, toute opération commence par la réception d'un ordre de transit. D'où ce dernier se définit comme un document qui peut se présenter sous forme d'une lettre, un télex, un fax, un télégramme ou imprimé à remplir et à signer par le client. Il doit mentionner en premier lieu les instructions du donneur d'ordre et la nature des marchandises, mais certains renseignements sont aussi exigés afin de faciliter l'identification fiscale du client: adresse complète, s'il s'agit d'un particulier, registre de commerce et numéro statistique s'il s'agit d'une société.

Concernant les documents remis par le client:

- *A l'importation*, les documents nécessaires différents selon les types de marchandises à importer, un accusé de réception aussi est nécessaire pour réclamer les documents manquants et permet aussi de contrôler le déroulement des opérations.

- *A l'exportation*, les documents nécessaires sont les factures, les formalités administratives et douanières qui doivent se faire avec circonspection avant d'établir les déclarations en douanes.

A savoir que dès autorisation de l'embarquement, l'acconier se charge du travail et doit aussi avoir en sa possession le bon d'embarquement, d'où le client doit aussi avoir en

sa possession une lettre de transport, un document par lequel le transporteur reconnaît avoir reçu les marchandises à bord et par lequel il s'engage à les remettre au lieu de destination où elles ont été reçues. Mais une lettre de réserve doit être établie en cas de mauvais état des marchandises.

Dans le cas où ce problème existe, alors on exerce le constat, d'où le transitaire demande l'intervention d'un expert désigné par le client pour constater les anomalies. Seulement après constat, les marchandises peuvent déclarées en douanes.

Pour la déclaration en douane qui est le principal rôle du transitaire en tant que signataire, il s'engage personnellement auprès des douanes. La déclaration est établie à partir des documents remis par le client. Elle est accompagnée du décompte de valeurs et les pièces justificatives exigées par le service des douanes. Comme, par exemple, le bon de livraison qui est un document attestant la livraison des marchandises.

### **3.1. b. Consignation**

Cette activité concerne les navires, il s'agit de représenter le propriétaire du navire étranger et local appelé l'armateur. L'armateur confie ses intérêts à des consignataires qui représente plusieurs armements et possèdent sur place des équipes complexes et biens structurées capable d'effectuer tous les services nécessaires par l'escale des navires.

La consignation consiste à consigner un navire durant son escale à Madagascar c'est-à-dire:

- effectuer les formalités d'entrée et de sortie du navire, de la cargaison des passagers et de l'équipage auprès des autorités portuaire de santé, de police et douanière
- aider le capitaine pour l'approvisionnement du navire et les réparations urgentes à effectuer
- aider le capitaine pour le traitement des membres de l'équipage: débarquant et embarquant

Toutes les dépenses engagées (débours) pour le navire seront refacturées à l'armateur AUXIMAD s'est spécialisé dans la consignation de tous types de navires tels que les vraquiers, porte containers, type conventionnel, pétrolier et paquebot, thonier....

Ayant acquis de solide expérience en la matière depuis plusieurs décennies, AUXIMAD s'est vu confier la représentation de plusieurs armateurs aussi bien étrangers que locaux. Elle s'occupe du navire dès son entrée jusqu'à sa sortie du quai.

### **3.2. Activités secondaires**

#### **3.2. a. Assurance**

En tant qu'actionnaire de l'AUXIMAD, l'Assurance ARO possède une agence indépendante. AUXIMAD travaille avec la compagnie ARO en tant qu'agent et offre tous les différents types d'assurances. Le personnel bénéficie de cette offre.

- Assurance de transport que ce soit terrestre, maritime ou aérien
- Assurance vie: décès
- Assurance de personne: maladie, accidents divers, retraites complémentaires
- Assurance responsabilité civile pour chef d'entreprise, chef de famille, organisateur
- Assurance pour risque annexe concernant l'habitation et les locaux commerciaux par rapporteur et vol, cyclone, tempête, grêle, inondation...

#### **3.2. b. Transport terrestre**

Cette activité fût créée récemment. AUXIMAD délivre les marchandises directement chez le client par voie routière:

- livraison à domicile,
- livraison dans toutes les principales.

C'est une activité qui servira d'aide aux clients qui ont des difficultés pour le transport de ses marchandises.

#### **3.2. c. Manutention et entreposage**

**Manutention:** c'est une activité qui se pratique dans le port avant même du procédé de déclaration en douane. AUXIMAD possède des matériaux nécessaire lui permettant de manipuler divers types de marchandises : container, caisse, palette, sac,...

**Entreposage :** pour les clients qui ont des problèmes d'entrepôt de leur marchandise, AUXIMAD dispose de 2200m<sup>2</sup> de terre plein au service d'entreposage de containers des clients à l'import qu'à l'export. 5000m<sup>2</sup> d'entrepôts couverts pour des marchandises en sacherie, en caisse ou autres conditionnements; des entrepôts en sous douane à la disposition des clients, situés au maximum à 2km des ports.

### **3.2. d. Groupage et dégroupage**

**Groupage:** cette activité consiste à grouper toutes les marchandises des clients pour l'exportation.

**Dégroupage:** AUXIMAD essaie de dégroupier les marchandises importées par différents clients, donc cette activité est convenue pour l'importation.

Ces activités représentent la source financière de l'AUXIMAD comme dans toute entreprise et son développement lui permet encore de s'accroître sur le marché ainsi que de devancer ses concurrents. Maintenant, nous analyserons brièvement son environnement que ce soit interne qu'externe.

## **Section 4: Analyse de l'environnement de l'AUXIMAD**

L'environnement est l'ensemble des forces extérieures qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise. La connaissance de cet environnement constitue un élément moteur pour l'adoption d'une meilleure stratégie de l'entreprise.

### **4.1 Environnement interne**

#### **4-1.a. Ressources humaines**

Le personnel d'une entreprise est l'élément essentiel dans son environnement interne.

L'effectif du personnel d'AUXIMAD est actuellement de 388 qui se repartissent dans toutes les agences de l'île.

Aussi, AUXIMAD subdivise ses employés en trois catégories professionnelles bien distinctes:

- les cadres
- les agents de maîtrises
- les employés

La répartition du personnel par agence et par catégorie se résume dans le tableau suivant:

<b>CATEGORIES</b>	<b>CADRES</b>	<b>AGENTS DE MAITRISE</b>	<b>EMPLOYES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>AGENCES</b>				
TOAMASINA	9	5	92	106
ANTANANARIVO	4	4	58	66
MAJUNGA	4	1	33	33
MANAKARA/MANANJARY	1	0	2	3
TULEAR	1	2	16	19
ANTSIRANANA	4	1	29	34
NOSY BE	1	0	11	12
FORT DAUPHIN	1	0	6	7
ANTSIRABE	1	1	3	5
AGENCE GENERALE ARO	4	4	5	13
DIRECTION	30	12	43	85
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>298</b>	<b>388</b>

Source: Service du personnel de la direction générale de l'AUXIMAD. *(Tableau 1)*

Le personnel de l'AUXIMAD bénéficie de divers avantages, de formation et travaille en général dans des conditions favorables. Il est aussi doté d'une qualification requise et peut s'adapter à diverses tâches qui lui sont confiées.

#### **4-1.b. Ressources matérielles**

Vu les activités de l'AUXIMAD, elle possède à sa disposition des matériaux et des outils de travail performants qui lui servent à la satisfaction de sa clientèle, ainsi que de créer la performance à l'encontre de ses adversaires.

Face à la mondialisation et à la modernisation de la technologie, AUXIMAD essaie toujours d'améliorer ses matériels: matériels de transport, de bureau, informatique.

Pour ses activités principales, AUXIMAD a besoin des matériels qui sont nécessaires à toutes les formalités de ces activités: containers, élévateurs,...

#### **4-1.c. Ressources financières**

Pour la bonne marche de l'entreprise AUXIMAD doit acquérir des ressources financières. Pour cela, il a recours à différents moyens tels que les apports des actionnaires, des prêts bancaires et par les commissions qu'il perçoit de ses activités (transit, consignation, assurance, location diverses,...)

Lors du commencement des activités principales de l'AUXIMAD, toutes les formalités requièrent de moyens financiers. Pour cela AUXIMAD a recours soit à l'avancement de ces frais appelés: débours engagés où AUXIMAD avance d'abords toutes les frais puis les refacture pour le compte du client (pour les activités principales); soit il demande des avances au client qu'il va en déduire lors de l'établissement de la facture définitive.

#### **4.2. Environnement externe**

##### **4-2.a. Clients**

Le principal objectif de l'AUXIMAD est de satisfaire les besoins de ses clients. Vu son expérience depuis sa création; elle travaille avec différents types de clients suivant ses activités: client transit, client consignation,...

##### **4-2.b. Fournisseurs**

Comme toute entreprise, AUXIMAD possède ses propres fournisseurs catégorisés comme suit:

- fournisseur d'investissement.
- fournisseur des charges d'exploitation.
- Fournisseur de débours.

#### **4-2.c. Banques**

AUXIMAD travaille avec la majorité des banques à Madagascar: BNI, BMOI, BOA, SBM, BFV. Ces banques sont divisées en dollars, euro, ariary; donc le service trésorerie banque gère au total 13 banques (monnaie en ariary seulement pour SBM). Toutes les agences travaillent avec ses banques mais c'est la direction générale qui s'occupe de la gestion de ses banques. C'est elle qui effectue la consolidation des opérations bancaires de toutes les agences.

#### **4-2.d. Concurrents**

La société a des concurrents directs qui ont les mêmes activités que l'AUXIMAD ou activités similaires et indirects

Les concurrents directs: SEAL (Scandinavian East Africa) qui occupe 20% du marché, SCAC/SDV du 15%, ROGERS occupe du 10%, SCTT du 5% et les petits transitaires du 10%. Jusqu'ici AUXIMAD reste le leader et occupe 40% de la part de marché.

Les concurrents indirects: les transits maisons comme les grandes surfaces et les zones franches, les colis express, TNT, DHL, les différents transitaires et les consignataires de navires.

Nous avons terminé ce chapitre premier qui nous a permis de bien connaître AUXIMAD et tous ses composants. Maintenant, nous allons voir le deuxième chapitre qui permettra de voir la théorie sur l'analyse et l'étude que nous allons voir: le contrôle interne.



# Chapitre II : *Analyse théorique de l'étude de gestion: le contrôle interne*

## Section 1: Présentation et définitions du contrôle interne

Tout d'abord nous allons définir ce qu'est l'audit pour en faire la différence:

- **Audit:** fondamentalement l'audit est un examen critique qui permet de vérifier les informations données par l'entreprise. A l'audit correspond donc un besoin de contrôle que l'on peut difficilement dissocier de l'activité économique. Originellement, l'audit est un examen critique des informations comptables effectuées par un expert indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur les états financiers. (De Jean RAFFEGEAU, Pierre DUFILS, Ramon GONZALES dans Audit et contrôle des comptes)

### 1-1. Définition générale du contrôle interne

D'un point de vue général, toutes les définitions conçues se réfèrent à des points communs ou à des objectifs communs.

Tout d'abord, le **contrôle interne** est un système d'organisation comptable qui intègre des procédures de traitements de l'information comptable et des procédures de vérification du bon fonctionnement de ces traitements.

En 1948, *Bertrand Fain et Victor Faure* disent que le **contrôle interne** consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes.

En 1981, *IFAC* (International Federation of Accountant) affirme que le **contrôle interne** est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptés par la direction d'une entité lui permettant d'assurer la conduite ordonnée et efficace de ses activités notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable.

En 1987, selon la *CNCC* (Compagnie Nationale des Commissaires au Comptes) le **contrôle interne** est un ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre que la direction applique et surveille sous sa responsabilité afin d'assurer la protection du patrimoine et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

En 1992, la commission Trade Way propose que le **contrôle interne** est un processus mise en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinés à fournir une assurance raisonnable quand à la réalisation des objectifs suivants:

- La réalisation et les optimisations des opérations
- La fiabilité des informations financières
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Donc le **contrôle interne** est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable et les procédures de vérifications du bon traitement de cette information. Ce contrôle interne a pour but la sauvegarde des patrimoines et l'amélioration des performances.

Par ces objectifs, nous pourrions dégager parmi ces définitions, que les objectifs du contrôle interne sont la détection des erreurs et des fraudes; conçues comme un moyen de sauvegarde du patrimoine, de promouvoir les qualités de l'information, d'améliorer les performances et de faire appliquer la politique de la direction.

## **1-2. Eléments de base du système contrôle interne**

La réalisation d'un contrôle efficace dans une entreprise est conditionnée par :

- L'existence d'un plan d'organisation: au niveau de la définition des tâches où chacun doit savoir ce qu'il doit faire, au niveau de la définition du pouvoir et des responsabilités car la sécurité d'une organisation nécessite une hiérarchie dont l'autorité est indiscutée, au niveau circulation des informations et de document qui doit être précis et élaborer pour exclure la négligence et la fantaisie.

- La compétence et l'intégrité du personnel
- L'existence d'une documentation satisfaisante qui recouvre la production et la conservation des informations

L'existence d'un contrôle interne apporte un bon nombre d'avantages:

- Meilleure productivité
- Meilleure communication
- Sécurités

### **1-3. Contrôles de base de travail comptable**

Il faut que toutes les opérations ont fait l'objet d'un enregistrement (exhaustivité), l'enregistrement est justifié par une opération (réalité) et qu'il n'y a pas d'erreur dans la comptabilisation des montants (exactitude).

Les contrôles comptables incluent toutes les méthodes et procédures visant la sauvegarde des biens et la fiabilité des documents financiers. Il convient généralement les moyens de contrôle tels que le système d'autorisation et d'approbation, la séparation des responsabilités entre les hommes qui tiennent les livres et établissent les rapports comptables et ceux qui sont concernés par les opérations de conservation des biens, les vérifications matérielles des actifs et l'audit interne.

### **1-4. Principes fondamentaux du contrôle interne**

(Alain MIXOL, le contrôle interne, édition 1998)

La mise en place d'un bon contrôle interne repose sur des principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes.

- *principes d'organisation*: l'organisation permet à l'entreprise de fonctionner, de vivre; organiser c'est soumettre à une méthode, à une façon déterminée de vivre ou de penser. Toute entreprise doit être organisée rationnellement c'est-à-dire que ses structures doivent être décrites dans un organigramme et ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel.

Quatre (04) règles de bon sens:

- ≈ La description des tâches doit être explicites et connues.
- ≈ Le manuel de procédure doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais les extraits du manuel qui le concerne.
- ≈ Les sociétés dont les comptes sont consolidés doivent disposer d'un manuel de procédure de consolidation décrivant le calendrier des opérations, la liste des entreprises, les règles d'évaluation,...
- ≈ Le système d'organisation doit comprendre la description des traitements informatiques et le mode de fonctionnement des logiciels.

Organisation préalable: l'organisation doit être conçue à l'avance et ne peut être issue uniquement de l'inspiration ou des contraintes du moment. L'organisation doit au moins comprendre la liste des personnes disposant de la signature sociale et celles des personnes ayant le pouvoir d'approuver une décision.

Organisation adaptée et adaptable: adaptée aux objectifs, à la stratégie, à la taille et à l'activité et être régulièrement adaptée aux modifications de l'environnement économique de l'entreprise.

Organisation vérifiable: on doit s'assurer à tout moment que l'organisation prévue est respectée en permanence. Il est clair que l'on n'obtient une telle assurance que dans la mesure où l'organisation observée peut être comparée à tout moment à son modèle théorique représenté par des supports appropriés tels que organigrammes, diagramme, manuels de procédures,...

- *principes de séparation des fonctions*: il faut séparer les fonctions fondamentales suivantes et les attribuer à trois hiérarchies différentes:
  - ≈ Fonctions décisions (autorisation, approbation): celle qui conduit à engager l'entreprise vis-à-vis de tiers (acheter, vendre, embaucher, investir),
  - ≈ Fonctions détentions (protection, conservation): de valeur monétaire et bien physique,...
  - ≈ Fonction comptabilisation.

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter, que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule les fonctions de décision, de détention matérielle des biens, d'information et de contrôle. En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

- *principes d'intégration (autocontrôle)*: qui repose sur des recoupements des informations permettant de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes (justification des informations à partir des services différents), et sur des contrôles réciproques consistant au traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (qui permet d'éviter les fraudes et de détecter les erreurs involontaires).
- *principe de bonne information*: l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente (information adaptée à son objet et à son utilisation); utile, objective (pas de déformation volontaire de l'information); communicable et vérifiable (par les règles d'enregistrements et de classement, par des numérotation, comptabilisation sans retard)
- *principes de qualité du personnel*: cette qualité comprend la compétence (peut être améliorée par une politique de recrutement, par la formation permanente et par motivation); l'intégrité (honnêteté).
- *principe d'harmonie*: ce principe implique l'adaptabilité. On retrouve ici la notion d'efficience (on tient compte des moyens mis en œuvre). C'est aussi l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles.
- *principe d'universalité*: qui signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu, c'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.
- *principe d'indépendance*: ceci implique les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes et moyens de l'entreprise: quelque soit le procédé employé pour conclure des contrats, tenir la comptabilité (manuel, sur informatique, sous traitance) ou archiver les informations, les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

- *principe de permanence*: qui conduit à distinguer les faiblesses du contrôle interne (procédure peu fiable et peu efficiente) et le non respect du contrôle interne (procédure bonne mais pas respectée en permanence).

Permanence d'exploitation: l'entreprise est normalement considérée comme étant en activité, c'est-à-dire comme devant continuer à fonctionner dans un avenir prévisible. Il est admis que l'entreprise n'a ni l'intention, ni l'obligation de se mettre en liquidation ou de réduire sensiblement l'étendue de ses activités.

Permanence de l'organisation: l'organisation de l'entreprise doit être protégée contre les déformations et les déviations que l'évolution de l'environnement, les tensions internes ou externes, ou les lassitudes nées de la routine, s'apprêtent à lui faire subir.

## **Section 2: Conditions de mises en œuvres de l'évaluation du contrôle interne**

Une procédure bien définie doit être mis en place pour mener à bien une évaluation du contrôle interne. Cinq (05) étapes doivent être poursuivis pour cela. Voyons un à un ces étapes:

### **2-1. Description du système et procédures**

Pour une bonne évaluation du contrôle interne, il faut connaître l'entreprise elle-même, les procédures et les différentes méthodes qu'elle adopte. Pour cela deux méthodes pourraient être utilisées: le mémorandum ou la description narrative des procédures et les DCD (Diagramme de Circulation de Documents) ou flowchart. Ces deux outils sont utilisés pour la description d'un ensemble d'opération

### **2-2. Confirmation de la compréhension du système** (vérification de l'existence)

Cette condition est représentée par des tests de conformité qui ont pour objectifs de s'assurer que les procédures sont bien celles qui existent dans l'entreprise. Donc, ces tests sont nécessaires pour vérifier l'existence d'un système, vérifier que sa description est conforme à la réalité.

### **2-3. Première évaluation du contrôle interne**

Le but de cette étape est de s'assurer que la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information que sa vérification élimine les risque d'erreurs et de pertes. Ceci est fait souvent par appui sur des Questionnaires du Contrôle Interne (QCI) fermé ou ouvert. Ou regarder le système et à rechercher les points forts et faiblesses.

### **2-4. Confirmation de l'application du système**

L'objectif est ici de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement utilisées, et qu'elles le sont en permanence. On parle alors de test de permanence. Il permet aussi de déterminer si les points forts du système qui ont été estimé comme assurant la fiabilité des procédures et des enregistrements ont fonctionnées effectivement tout au long de l'exercice.

### **2-5. Evaluation définitive du contrôle interne**

Ici, on peut porter une appréciation définitive sur le contrôle interne pratiqué dans l'entreprise en distinguant :

- les véritables points forts;
- les faiblesses imputables à un défaut dans la conception du système comptable;
- les faiblesses imputables à une mauvaise application des procédures.

# DEUXIEME PARTIE

---

## **Analyse des procédures et Problématiques**





Cette deuxième partie est consacrée à l'étude et à l'analyse des procédures adoptées par AUXIMAD afin d'apprécier son système de contrôle interne.

Alors dans un premier temps c'est-à-dire dans le chapitre 1, nous allons analyser les procédures comptables des cycles achats, prestations et de la trésorerie de l'AUXIMAD.

Ensuite dans le chapitre 2, l'évaluation du contrôle interne tout en évoquant les faiblesses de l'entreprise.

# Chapitre I : *Analyse des procédures comptables*

---

Pour aboutir à la description et à l'analyse des procédures adoptées par AUXIMAD, nous allons suivre une démarche bien définie. Tout d'abord, la première étape à respecter est de décrire le système et les procédures utilisées pour obtenir les éléments comptables; ensuite, il faut s'assurer qu'on a bien appréhendé cette procédure c'est-à-dire s'assurer que cette description existe bien.

Pour cela nous avons procédé à l'observation des procédures adoptées par AUXIMAD et en comprendre son fonctionnement à l'aide des entretiens avec le personnel; afin d'évaluer les forces et les faiblesses de cette contrôle.

## **Section 1: Etude du cycle des achats/fournisseurs et des dettes d'exploitation**

AUXIMAD est une entreprise prestataire de service, en tant que telle, le cycle achat ne comprend que des approvisionnements pour ses besoins matériels. Il n'a pas besoin de transformation ni d'achat pour revente.

On distingue chez AUXIMAD deux sortes d'achats:

- achat pour investissement: ces achats sont destinés pour l'acquisition des immobilisations de l'entreprise
- achat des fournitures: que ce soit de bureau ou pour les matériels de transport

### **1.1. Description de procédure du cycle achat/fournisseur: mémorandum**

Nous allons décrire les procédures adoptées par AUXIMAD pour ce cycle. Pour cela nous allons procéder à deux méthodes qui ne sont que la description narrative et la description par le diagramme de circulation des documents.

### **1-1.a. Services intervenants**

La réalisation des achats nécessite l'intervention des services dans le cadre de bon contrôle interne. Ces services interviennent dès l'exécution du contrat jusqu'au classement du dossier.

- *Le service demandeur* qui établit la demande d'achat selon son besoin
- *Le département des affaires générales et du personnel (DAGP)* qui n'est autre que le service achat pour AUXIMAD. Ce département établit le Bon de Commande (BC) sur la base des demandes d'achat et des besoins spécifiques. Il s'occupe aussi du choix de fournisseur après comparaison et la suivie du délai de livraison.
- *Le service réception*: le responsable s'assure de la qualité et de la quantité de biens livrés c'est-à-dire de la vérification de conformité des livraisons par rapport à la commande, donc il fait le rapprochement du bon de livraison et du bon de commande.
- *Le service financier* qui vérifie la demande d'achat et des fournisseurs proposés ainsi que du contrôle des documents ou des pièces justificatives et enfin de la mise en paiement de la facture
- *Le service comptabilité* qui s'occupe de l'enregistrement des documents: facture et pièces justificatives et pour leur règlement ainsi que du classement de ces derniers.

### **1-1.b. Déclenchement de la commande**

Une organisation doit être poursuivie par cette procédure. Pour AUXIMAD, la commande est établie par le magasinier selon le besoin qu'il croit nécessaire. Le fait générateur d'un achat peut être la demande d'un service utilisateur, ou le besoin de réapprovisionner des marchandises régulièrement tenues en stock Ceci selon le stock dans le magasin; le responsable du magasin avise le DAGP et lui transmet le bon de commande.

En recevant la demande d'achat, le DAGP s'occupe de l'analyse du fournisseur qu'il lui faut (comparaison des possibilités offertes: le meilleur prix eu égard à la qualité exigé).

Pour cela, le responsable des achats procède à la visite des fournisseurs. AUXIMAD a déjà la liste de ses propres FRNS avec leur compte particulier lui servant à la comptabilisation.

Remarque: pour AUXIMAD, le règlement se fait à crédit sauf pour les petits outillages.

Ensuite ce service envoie cette demande et les documents FRNS choisis au service financier pour la vérification. Ce dernier les renvoie à la direction générale pour contrôle et approbation.

Si acceptation de l'achat, DAGP se charge du lancement de la commande. Pour cela il élabore le BC en deux exemplaires avec sa signature. Ces BC vont ensuite être envoyés vers leur propre destination: une copie pour le fournisseur, une copie au service achat pour le suivi de la commande.

#### **1-1.c. Acceptation de la livraison**

A la réception de la marchandise, des vérifications sont faites par le magasinier. Une vérification entre la qualité et la quantité si les mentions du BL sont conformes au BC. Une fois les informations communiquées au DAGP, si le BC est conforme au BL, la livraison sera acceptée; sinon, la facture sera retournée au FRNS.

##### **➤ réception de la facture:**

Dès l'acceptation des livraisons, on s'attend à l'arrivée des factures. Une procédure bien définie est faite chez AUXIMAD pour le contrôle de la facture.

En arrivant au service courrier, celui-ci envoie la facture à la direction générale. Là cette facture va être vérifiée par le Directeur Général pour information et si approbation il met son paraphe. Ensuite cette facture va être envoyée au service financier pour informer le directeur financier. La facture va être transférée après au service comptabilité où elle sera enregistrée par la secrétaire comptable (premier enregistrement).

##### **➤ Comptabilisation de la facture:**

Une fois que la facture soit enregistrée au service comptabilité, elle va être transmise au service donneur d'ordre (DAGP) pour être tamponnée de la mention Bon à Payer (après vérification). A titre de remarque, les factures ne seront jamais comptabilisées sans cette mention là. Ensuite, cette pièce va être retransmise au service comptabilité pour sa

comptabilisation. Pour cela, l'enregistrement se fera sur la fiche standard de saisie dans le journal des achats d'exploitation. (Cf. annexe XI)

Exemple: pour la redevance téléphonique, l'écriture se présente ainsi

Débit	62621000AA	Crédit
X		

Débit	40191000AA	Crédit
		X

Quand cette opération est terminée, le service comptabilité transmettra la facture au service financier pour attente du règlement.

➤ règlement de la facture:

Généralement, AUXIMAD règle ses FRNS 60jours après la réception de la facture.  
Ce cas varie selon la situation financière de l'entreprise et le contrat avec les FRNS.

Quand le FRNS sera réglé (par le service financier), les pièces justificatives seront retransmises au service comptabilité. Ceci pour la comptabilisation au journal financier correspondant (caisse ou banque).

Exemple (suite):

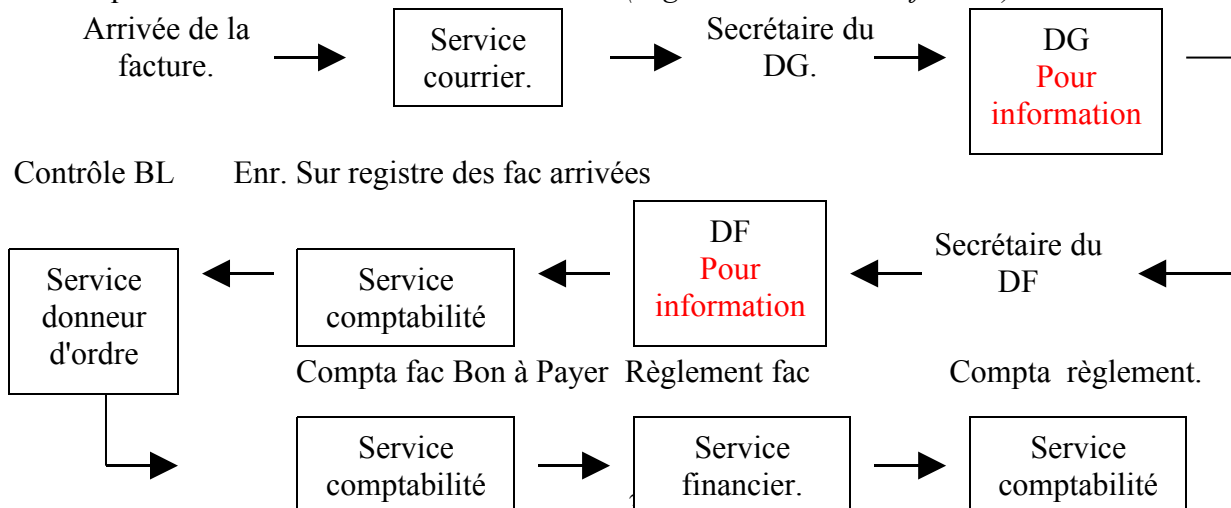
<u>Débit</u>	40191000AA	<u>Crédit</u>	<u>Débit</u>	51200000AA	<u>Crédit</u>
X					X

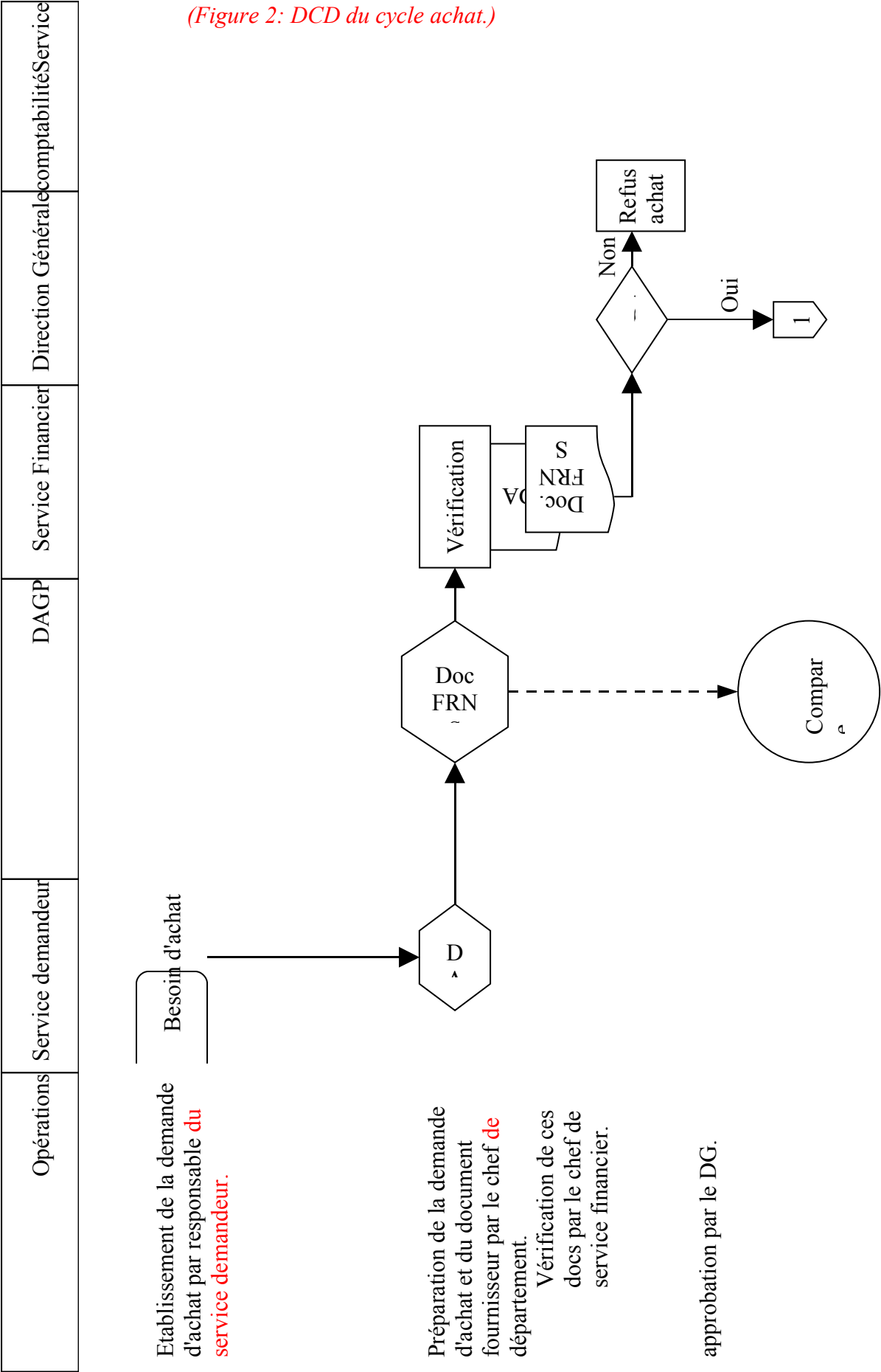
La fiche standard va être signée par le comptable et le chef comptable avant la comptabilisation sur ordinateur.

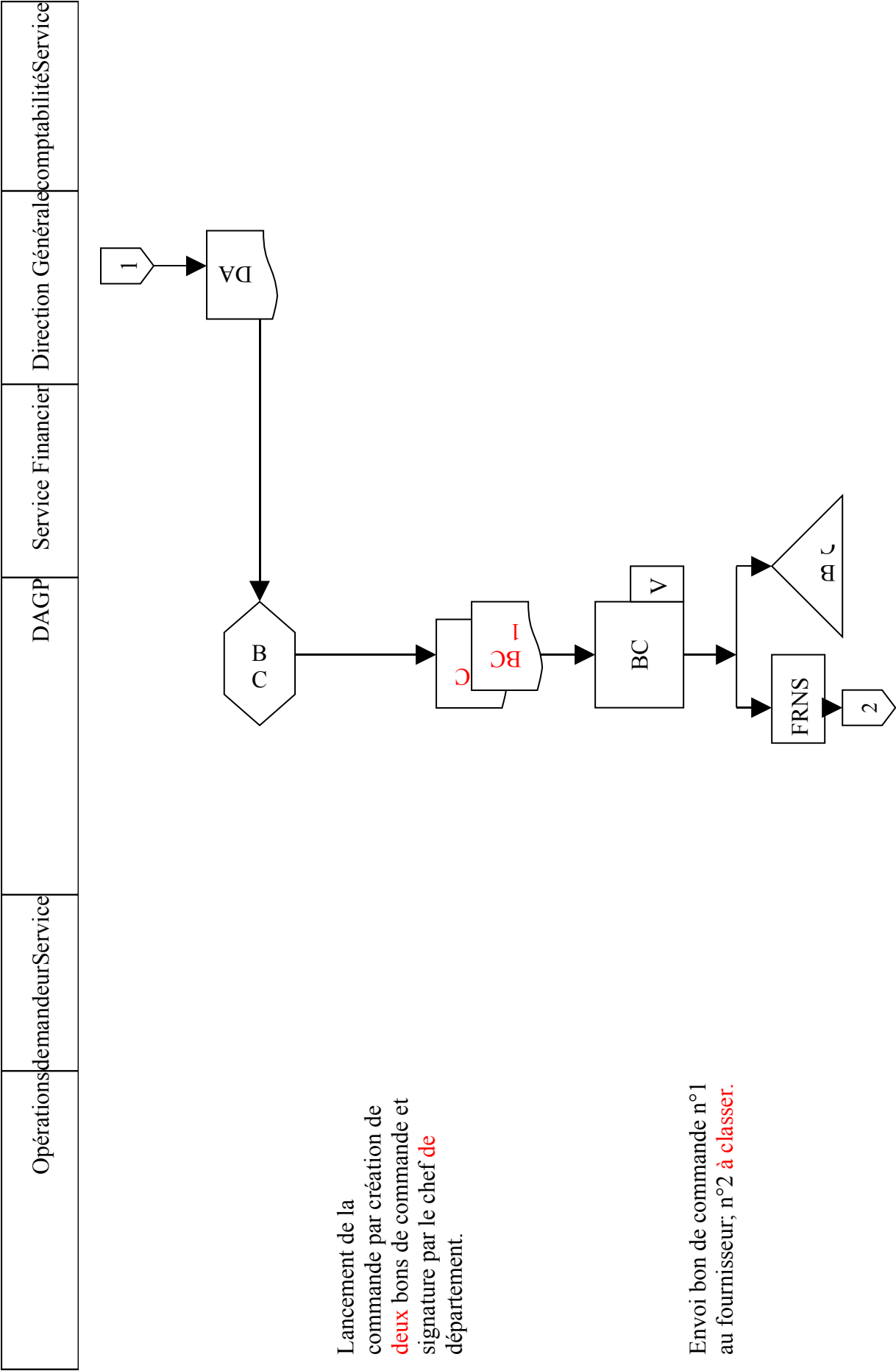
Le classement sera fait dans "Dossier individuel facture FRNS réglé"

## 1.2. Description graphique

La circulation interne de la facture Frns et les responsabilités respectives incombant à chaque service concerné se résument ainsi: (*Figure 1: circulation facture*)

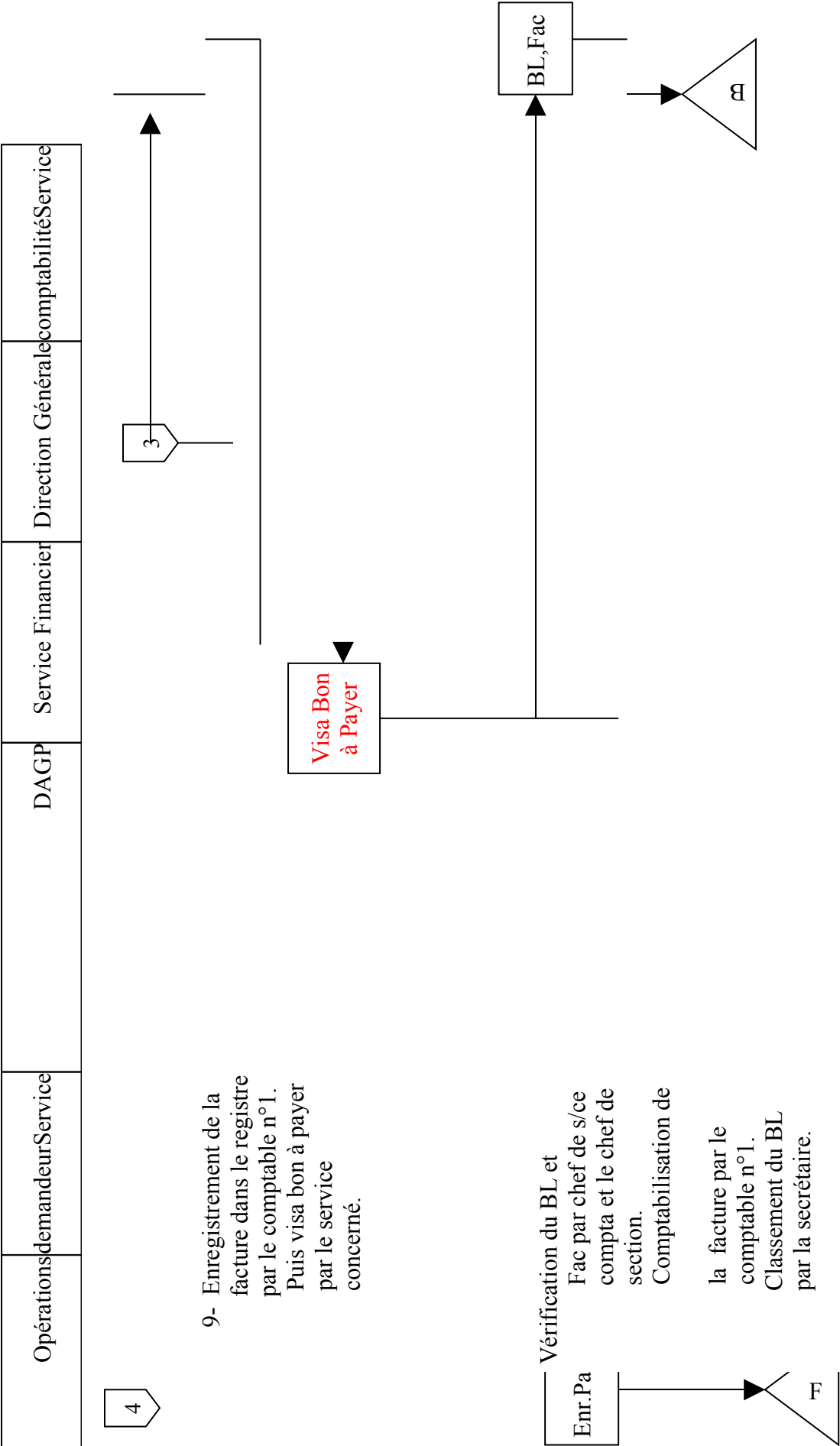


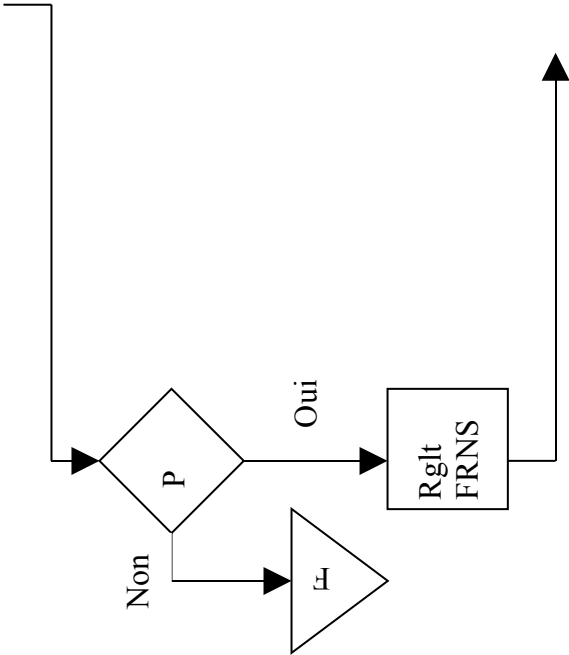












Règlement de la  
facture fournisseur si  
approbation par DF.

Comptabilisation du  
règlement dans le  
journal financier par  
comptable n°2 et  
classement de la  
facture. Par la  
secrétaire.

Pour s'assurer de la bonne description du système en vigueur, nous avons procédé à quelques tests de transaction à travers le système décrit. Ces tests nous a permis de vérifier que la procédure contrôlée et décrite existe bien.

Nous allons maintenant faire l'évaluation préliminaire du contrôle interne pour la mise en évidence des points forts et des faiblesses des procédures du système comptable.

### **1-3. Questionnaire du contrôle interne pour le cycle achat**

Le QCI permet de s'interroger sur la capacité du système à répondre aux objectifs du contrôle interne, de confirmer les forces et les faiblesses du SCI constatées dans les procédures décrites. (Voir annexe III)

Nous allons établir ci-dessous la synthèse du QCI de ce cycle:

Objectifs du CI.	Forces.	Faiblesses
1-Achat biens faits en fonction des besoins, pour quantité optimale et personne autorisée à le faire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence pièces justificatives à chaque commande.</li> <li>- Relation constante entre Entreprise et fournisseur.</li> <li>- BC établit et signé à partir DA, prénuméroté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de manuel de procédure pour ce cycle.</li> <li>- Non justification de certaines dépenses.</li> </ul>
2-Livraison correspondant à la commande et respecté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction DA, réception, comptabilisation, paiement bien séparée.</li> <li>- Achat contrôlé (quantité et qualité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence bon de réception.</li> </ul>
3-Dettes constatées au fur et à mesure réception fournitures.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BL envoyé aux services qui les utilisent.</li> <li>- Rapprochement entre BC, BL, Fac.</li> <li>- Suivi Fac FRNS dès son arrivée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard de comptabilisation achat.</li> </ul>
4-Factures contrôlées avant paiement autorisé et pas payées plusieurs fois.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fac bien enregistrée.</li> <li>- Mention Bon à Payer sur les Fac acceptées.</li> <li>- Fac enregistrée porte la référence d'enregistrement. (n°d'ordre spécifique qui facilite la recherche)</li> </ul>	

*Tableau 2: Synthèse du QCI du cycle achat.*

## **Section 2: Analyse du cycle prestation et des créances client**

Dans cette section, nous allons analyser les procédures des services rendus par AUXIMAD c'est-à-dire pour ses activités fondamentales: le transit et la consignation. Nous n'allons pas entrer en détail dans toutes les procédures du début du contrat jusqu'au classement mais seulement de circuits des documents pour chaque activité.

Le contrôle qu'on va faire concerne seulement la procédure de la facturation au règlement par le client, ceci car on ne pouvait pas suivre toutes les procédures de l'activité.

### **2-1. Description du cycle des prestations: procédure de l'activité transit**

Les deux principales activités de l'AUXIMAD ont chacun ses propres procédures ainsi que toutes les formalités nécessaires à leur accomplissement.

#### **2-1.a. Description écrite**

##### **➤ services intervenants**

Pour cette activité, nous pouvons distinguer:

- *Le service du transit* qui reçoit les clients transit et remplit toutes les formalités transitaire nécessaire dès l'accomplissement du contrat: traitement et suivi.
- *Le service facturation*: pour AUXIMAD, ce service est rattaché au service commercial. Il prend en charge l'établissement des factures à partir des informations communiquées par les autres services.
- *Le service recouvrement*: qui s'occupe du paiement des clients. Donc, c'est le service de suivi des comptes clients. Il perçoit les sommes dues par les clients.
- *Le service comptabilité* quant à lui **s'occupe de la comptabilisation de la facture et le règlement des clients avec les pièces justificatives.**

##### **➤ acceptation et traitement de la prestation**

Avant même l'acceptation du contrat, AUXIMAD envoie le document de cotation au client, un document qui consiste à estimer d'avance les débours et les rémunérations relatifs à une opération. Aussi, le client doit remplir l'ordre de transit

nécessaire pour l'ouverture de son dossier. Il envoie cet ordre de transit et les documents de dédouanement à son transitaire, qui est AUXIMAD ici, pour que celui-ci puisse accomplir la déclaration en douane, le principal rôle du transitaire.

Service comptabilité	<p>Une fois la déclaration accomplie, le service des douanes donne au transitaire le Bon à Enlever et la quittance qui confirme que les droits et taxes sont payés et que les documents nécessaires sont complets.</p> <p>Enfin, le transitaire se charge de l'enlèvement de la marchandise et de sa livraison.</p>
Service financier	<p>➤ <u>facturation</u></p> <p>Le transitaire classe la quittance et envoie le Bon à Enlever au service facturation pour l'établissement de la facture. Mais le rôle du transitaire ne prend fin qu'après avoir remis à son mandant toutes les pièces lui permettant de faire recours en cas de problème. C'est après cela qu'il peut présenter ses factures: une fois la facture établie, le service facturation l'envoie avec les pièces y afférentes au client. Il envoie aussi une copie de la facture au service recouvrement.</p>
Service recouvrement	<p>➤ <u>recouvrement de la facture</u></p> <p>Après réception de la copie de la facture, ce service se charge du suivi de l'échéancier du client. Il envoie la lettre de relance si le client ne paie pas après la date d'échéance (environ tous les 10 jours). Si le client paie, il établit la fiche de règlement.</p>
Service facturation	<p>Après réception de la copie de la facture, ce service se charge du suivi de l'échéancier du client. Il envoie la lettre de relance si le client ne paie pas après la date d'échéance (environ tous les 10 jours). Si le client paie, il établit la fiche de règlement.</p>
Service commercial	<p>Finalement, il envoie cette fiche et le chèque au service financier qui se charge de l'encaissement du chèque et qui avise le service comptabilité pour l'enregistrement des écritures se rapportant à cette opération.</p>
Service transitaire	<p><b>2-1.b. Description graphique. (Figure 3: DCD du cycle prestation transit)</b></p> <p><b>2-1.b. Description graphique. (Figure 3: DCD du cycle prestation transit)</b></p>
Opérations	

Opérations	Service transitaire	Service commercial	Service facturation	Service recouvrement	Service financier	Service comptabilité
------------	---------------------	--------------------	---------------------	----------------------	-------------------	----------------------

1

Service douane

Envoi cotation au client.

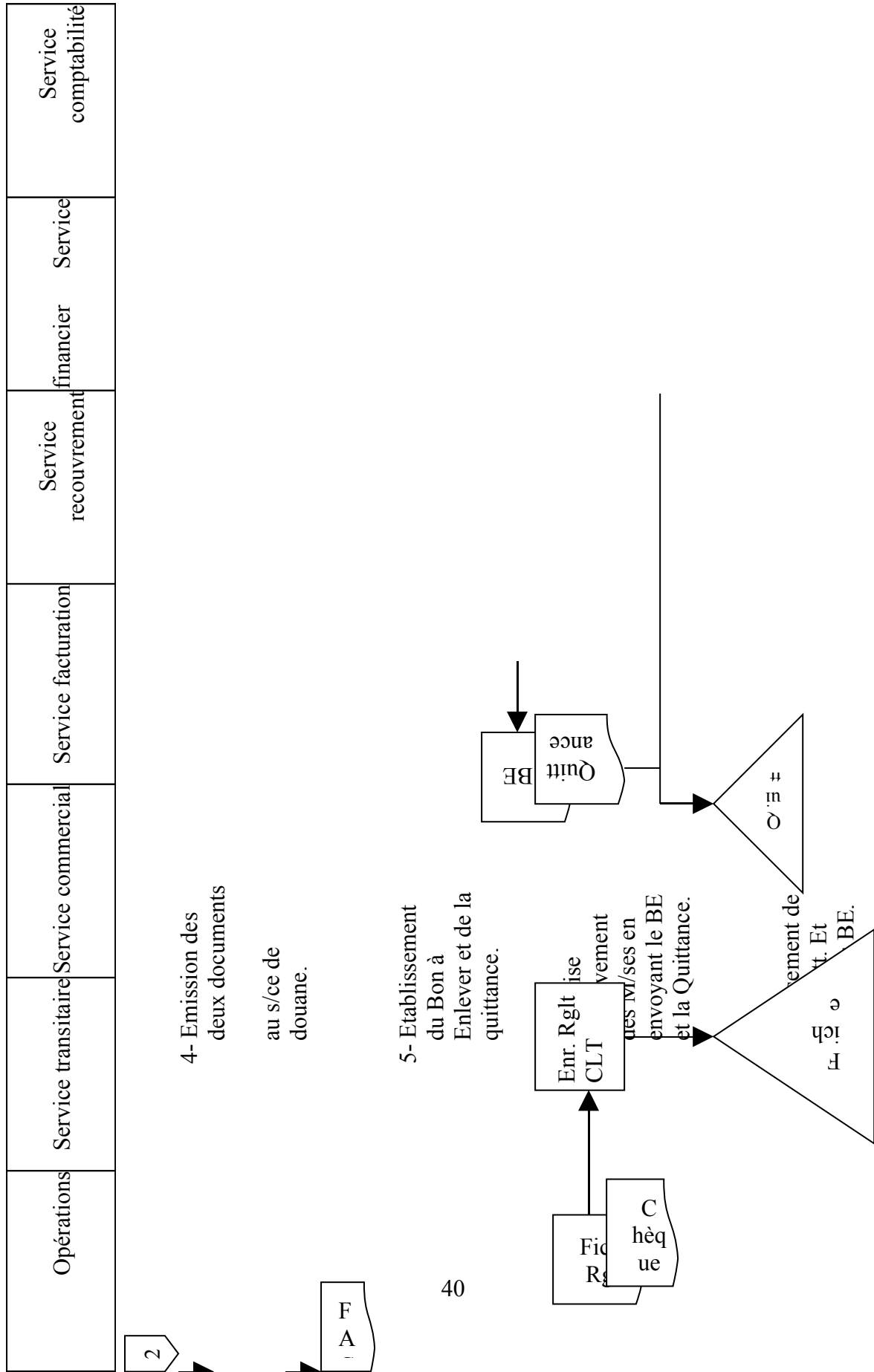
Bon à Enlever

Réception Ordre de Transit et documents de dédouanement.

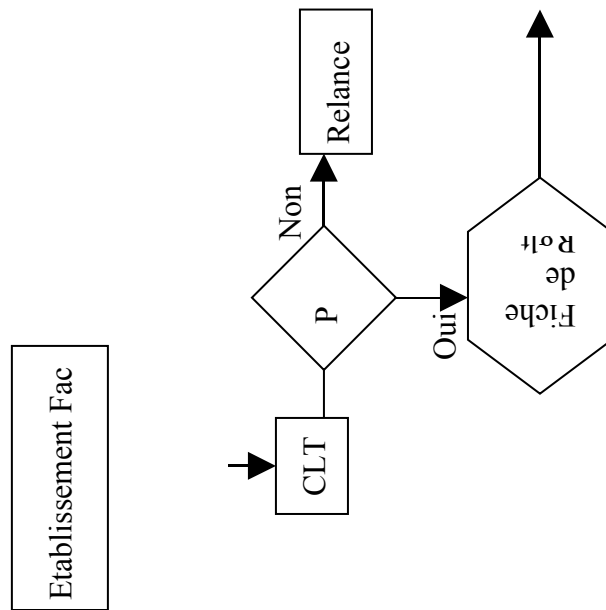
Ouverture du dossier client.

BE

2







8- Etablissement de la facture client.

9- Envoi facture et BE après contrôle.

10- Paiement par le client de la Fac. Envoi **fiche** de Règlement **et chèque**.

11- Comptabilisation règlement du client et classement des .

Après avoir procédé à la description de la procédure prestation transit, une première évaluation est nécessaire pour en dégager les forces et les faiblesses de cette activité.

### **2-1.c. QCI du cycle prestation transit**

Remarque: Le QCI du cycle prestation pour les deux activités (transit et consignation) est presque identique, c'est au niveau des services intervenant ainsi qu'au niveau des réponses où peut se situer la différence.

Pour cela nous allons les cumuler pour ne pas répéter des questions identiques. La synthèse sera donc présenter dans le cycle prestation consignation.

## **2-2. Description du cycle des prestations: procédure de l'activité consignation**

### **2-2.a. Description écrite**

La description de cette procédure sera la même qu'à la description de l'activité de transit

#### ➤ services intervenants

- *Shipping département (service consignataire)* qui se charge de l'armateur qui est ici le client de l'AUXIMAD. Se charge de toutes les formalités possibles dès l'arrivée du navire jusqu'à son départ (au port).
- *Le service facturation, recouvrement* ont les mêmes attributions comme dans l'activité transit.
- *Le service comptabilité* se charge d'abord à l'enregistrement des factures fournisseurs.

#### ➤ acceptation et traitement de la prestation

Des feuilles de mouvement des navires informent les usagers des itinéraires des bateaux consignés par AUXIMAD. Au début, l'agent consignataire crée le connaissance (document déclarant les marchandises chargées sur un navire) et l'envoi à l'armateur. Ce dernier crée le contrat de transport; s'il y a acceptation par l'agent, la procédure continue. Pour que l'agent puisse savoir l'arrivée et du contenu du navire, l'armateur lui envoie un ETA (Estimated Time Arrival). Ensuite, le consignataire établit une demande d'entrée en trois exemplaires (un à la police d'immigration, un autre au service de douane et le dernier aux autorités portuaires) et un avis d'entrée.

Si validation par ces organismes, le navire peut faire son escale. A l'arrivée, le commandant de bord donne le manifeste récapitulatif et le cartable de bord à l'agent. Puis ce dernier envoie ces documents avec un état de paiement au service de douane pour être visés.

L'agent envoie l'avis d'arrivée au réceptionnaire des marchandises ce dernier lui envoie à son tour le connaissement original. Puis, le consignataire crée le bon de livraison et l'envoie au réceptionnaire.

Pour le départ du navire, l'agent établit les manifestes comptables, documents qui lui permettent de décompter ses commissions et facturer l'armateur après avoir reçu un accord pour la demande de sortie. Un contrôle du document du contenu et de l'équipage du navire est fait par le service émigration qui avise la marine marchande pour la délivrance de cette dernière d'un Bon de partance. Ces documents servent de pièces justificatives pour l'armateur au cas de problème litigieux.

Voilà en résumé les formalités à suivre pour l'activité consignation.

Maintenant nous allons voir les procédures de la facturation à l'enregistrement du paiement du client.

➤ facturation

Dans cette activité aussi, tous les frais sont avancés par AUXIMAD (débours engagés). Puis, à la fin de la procédure, ces frais là sont refacturés à l'armateur. Donc, le service douane, le port, l'hébergement des équipages ainsi que sa restauration,...sont les fournisseurs de l'AUXIMAD au début. Les factures fournisseurs doivent être de trois exemplaires: une pour le siège d'AUXIMAD, une autre classée dans le classeur "factures payées" après paiement et la dernière classée dans le classeur fournisseur.

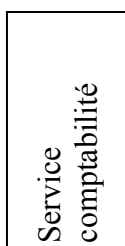
Le service facturation établit une facture en cinq exemplaires dont une originale pour le client et quatre copies destinées au dossier, au recouvrement, au siège et au service comptabilité. Un numéro de compte d'escale est ouvert pour chaque client.

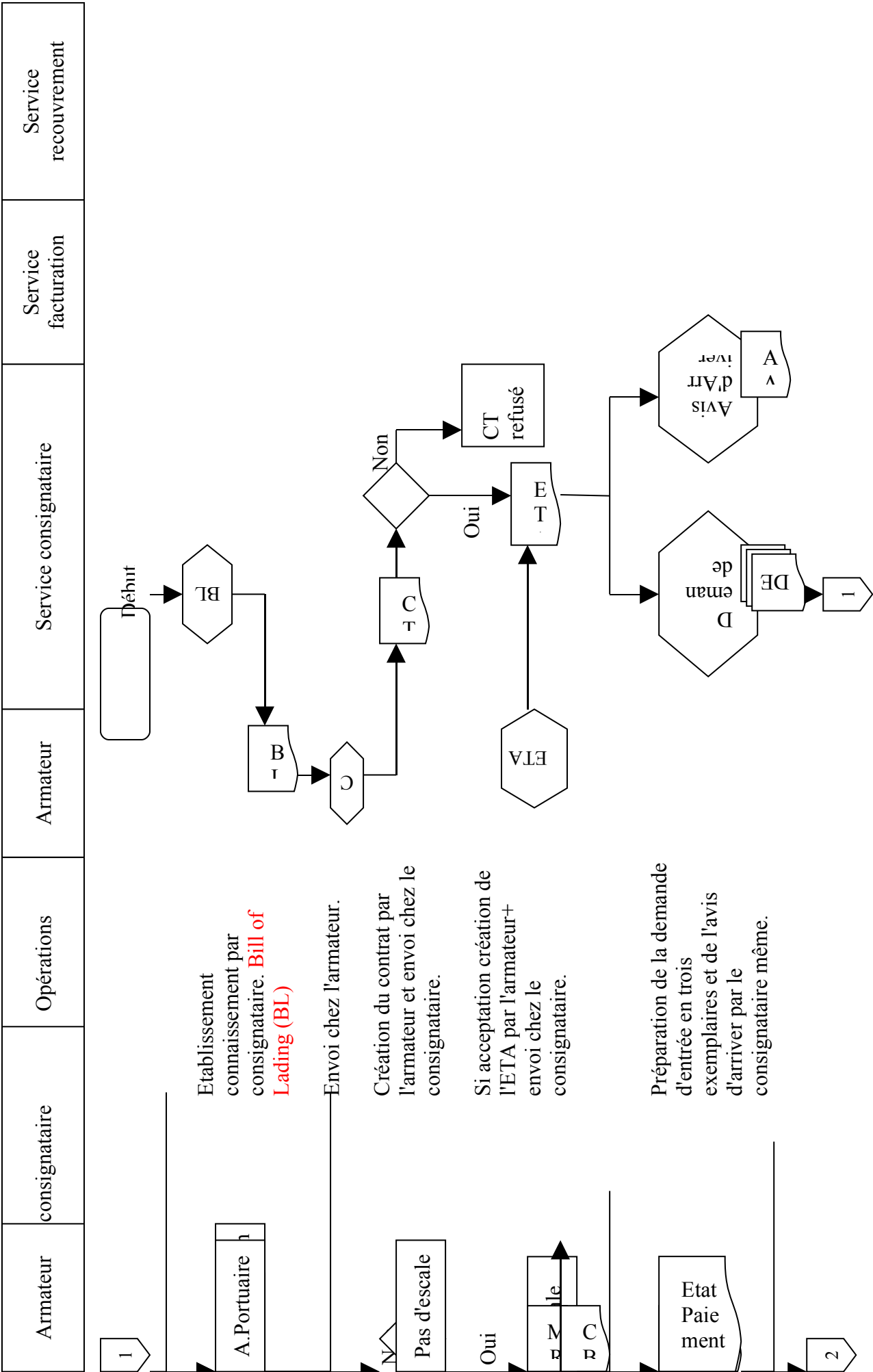
Remarque: dans la facture sont mentionnés les débours engagés, les commissions d'AUXIMAD et la Taxe sur la Valeur Ajoutée.

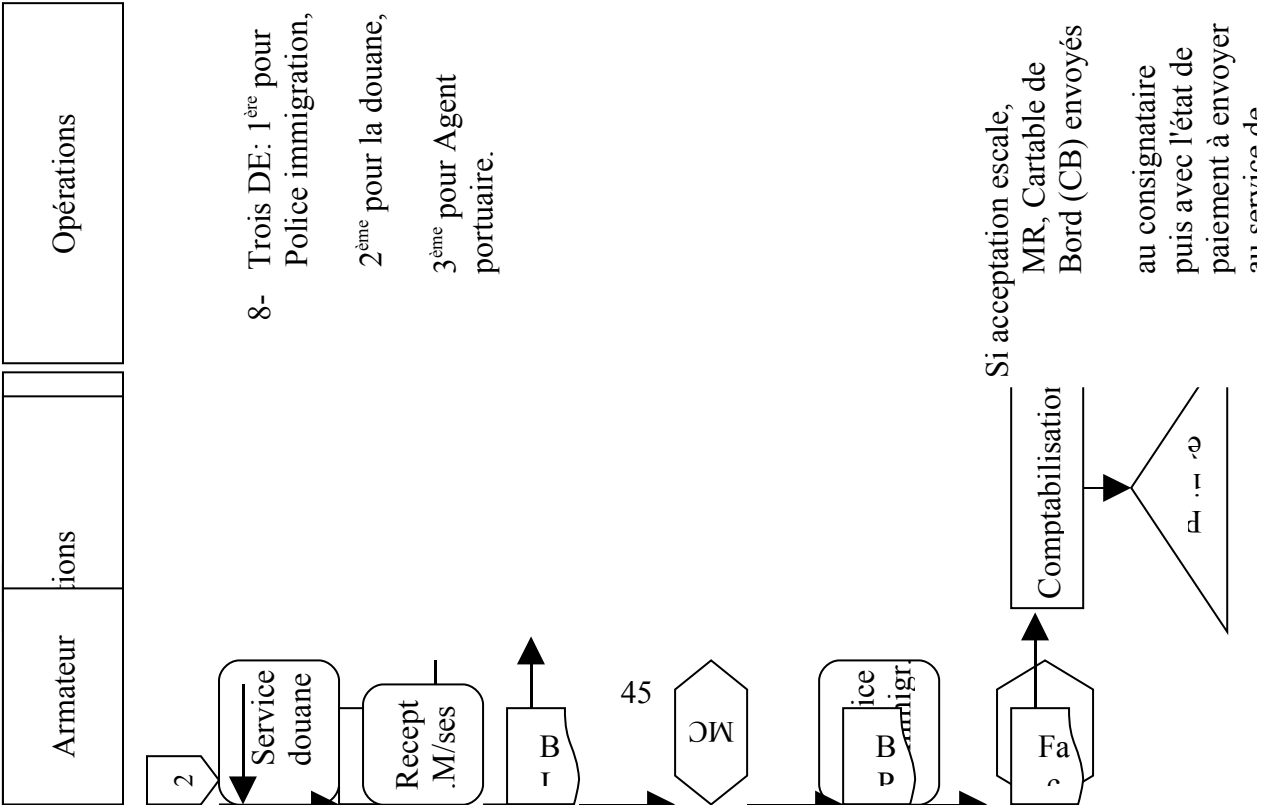
➤ recouvrement de la facture

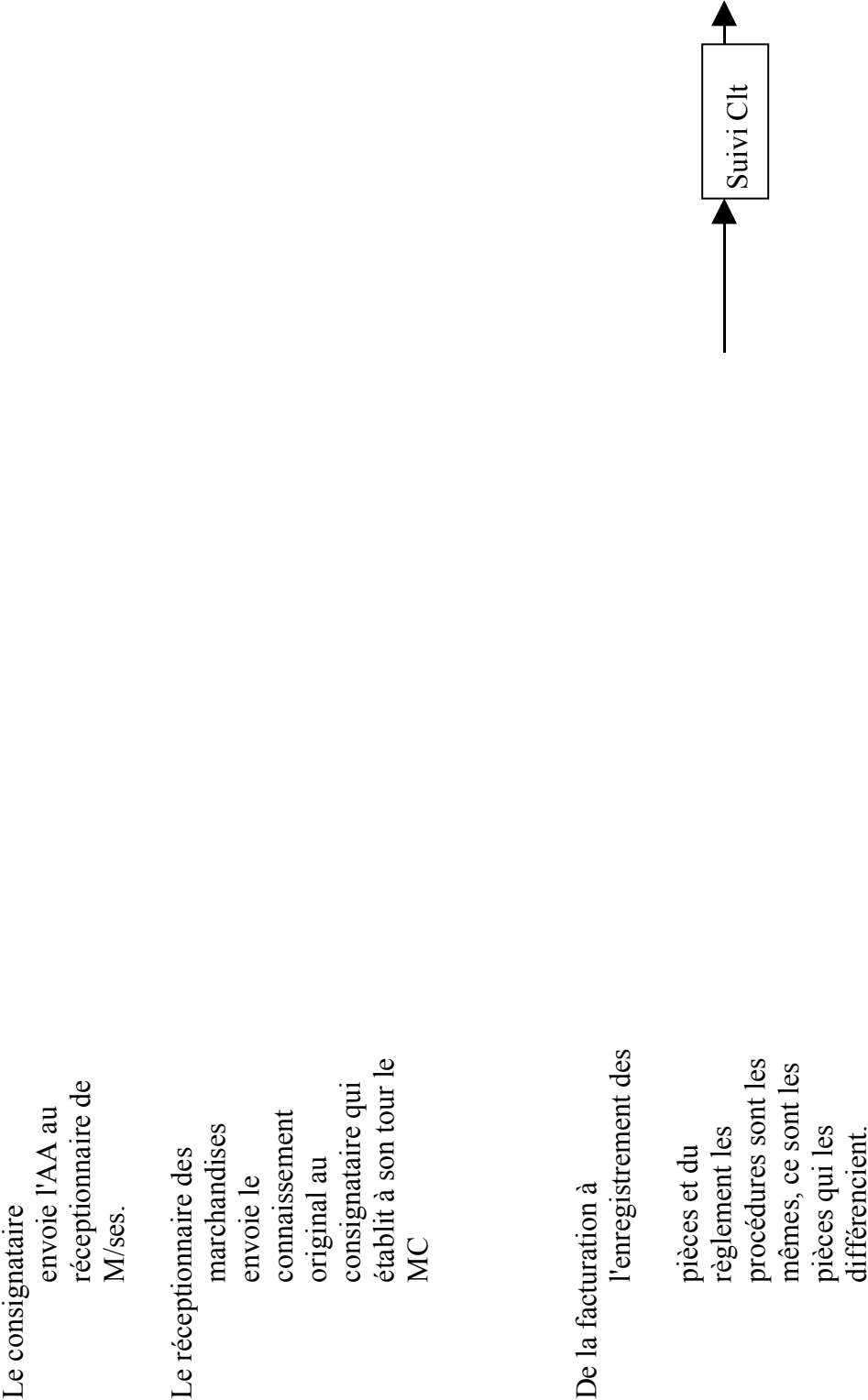
A la réception d'un avis de règlement client du service concerné, le service comptabilité procède à l'enregistrement de ce règlement.

**2-2.b. Description graphique.** *(Figure 4: DCD du cycle prestation consignation)*









2-2.c. QCI du cycle PRESTATION (Transit et consignation).

Nous allons maintenant passer à l'élaboration du QCI (plus précisément la synthèse des points forts et des faiblesses).

--	--	--

Objectifs du CI	Forces	Faiblesses
1- Tous les services rendus correctement facturés et enregistrés.  2- Tous les montants facturés recouvrables.  3- Recettes correctement enregistrées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deux services différents pour les deux activités.</li> <li>- Service facturation et recouvrement séparés.</li> <li>- Existence de fichier client pour suivi de leur compte.</li> <li>- Suivi crédit accordé au client.</li> <li>- Les paiements sont suivis et contrôlés.</li> <li>- Facture séquentiellement numérotée et en plusieurs exemplaires.</li> <li>- Factures enregistrées dès leur édition.</li> <li>- Vérification arithmétique facture.</li> <li>- Envoi relevé aux clients à compte non soldé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de manuel de procédure pour ce cycle.</li> <li>- Pas beaucoup de signature des responsables sur les pièces ayant fait l'objet d'une prestation.</li> <li>- Pas de vérifications temporaires des renseignements concernant les clients.</li> </ul>

*Tableau 3: Synthèse du QCI du cycle prestation.*

### **Section 3: Description du cycle trésorerie**

L'analyse de ce cycle est vraiment importante pour toutes entreprises. Les deux cycles précédents dépendent de la bonne gestion et du contrôle de ce cycle. Dans un circuit d'une transaction, le cycle trésorerie intervient toujours soit au début, soit à la fin du circuit.

Donc, la trésorerie constitue la clé de voûte de tout compte car elle permet de valider l'ensemble des transactions ayant généré un mouvement de trésorerie.

La trésorerie est un outil de contrôle fondamental non seulement pour l'exercice présent mais également et surtout dans une perspective dynamique de contrôle pluriannuel des comptes. La trésorerie est l'actif le plus difficilement sécurisable.

Les opérations liées à ce cycle sont évidemment les **décaissements** et les **encaissements**, soit ces opérations sont faites par banque soit faites par caisse.

Pour AUXIMAD, un approvisionnement de la caisse ou de la banque, le règlement de la facture par un client, la réception de fonds par virement d'une agence, la cession de devise (ou conversion de devise en Ariary) constituent les opérations d'encaissement. Pour cette opération, des pièces justificatives doivent être contrôlées comme les bordereaux de versement, les avis de crédit de la banque, les pièces recettes caisse.

Par contre, les opérations de décaissement peuvent être le paiement de la facture des fournisseurs, l'approvisionnement de fonds d'une agence, paiement des salaires du personnel et les avances exceptionnelles accordées au personnel. Les pièces justificatives pour cette opération peuvent être les avis de débit et les pièces dépenses caisse.

### **3-1. Description écrite**

#### **3-1.a. Services intervenants**

Pour ce cycle, on ne va pas détailler les services pour les deux opérations. On va les combiner ensemble et préciser à quelle opération appartient ce service:

- *Le service demandeur* qui établit la demande de paiement si paiement par caisse (paiement petit outillage, frais de représentation, carburant,...) ou encaissement agence. En générale, AUXIMAD ne paie pas ses fournisseurs par caisse mais à crédit.
- *Le service recouvrement* qui s'occupe des encaissements de créances envers les clients (suivi de la situation des clients, organisation du recouvrement, prévision des encaissements, gestion des clients). Cette procédure aboutit à l'édition des états journaliers des mouvements de la clientèle que la section recouvrement



communiqué au service comptabilité. Cela nous préserve d'une éventuelle décadence si nous essayons de voir son fonctionnement plus en détail.

- *Le service financier* quant à lui se charge de la vérification des pièces justificatives, encaissement des chèques et des espèces à la banque pour l'opération d'encaissement; de même pour les opérations de décaissement il vérifie les pièces et procède au décaissement, c'est à ce service que revient la signature des chèques. Donc toutes opérations de trésorerie incombent une vérification par ce service.
- *Le service comptabilité* se charge aussi de la vérification des pièces qui doivent être enregistrées. Ensuite, le comptable comptabilise les opérations de trésorerie caisse ou banque selon le cas. Ce service se charge aussi du rapprochement bancaire qui consiste à vérifier le solde du compte en banque et du compte de l'entreprise.

**3-1.b. Encaissement de l'AUXIMAD** : paiement d'un client en espèce ou par chèque

Le client arrive au service recouvrement de l'AUXIMAD pour présenter son chèque servant au paiement de ses dettes (de la somme de sa dette si en espèce). Là, le premier responsable établit directement une fiche de règlement qui servira de pièce pour la société. Si par chèque, la pièce pour le client sera la signature du registre de transmission; si en espèce, le responsable établit trois reçus dont l'original servira de pièce pour le client, la deuxième restera dans ce service et la troisième envoyée au service comptabilité.

Puis le chèque ou l'argent sera envoyé au service financier. Si par chèque, celui-ci choisit la banque où le chèque sera encaissé et reçoit le bordereau de versement qui servira de pièce pour la comptabilisation; si en espèce, ce dernier sera transmis directement au caissier qui établira le PRC en trois exemplaires.

A son tour, le service financier transmet les pièces au service comptabilité pour être enregistrées. Arrivant là bas ces pièces vont être encore revérifiées par le chef de service et le chef comptable avant d'être saisies sur le fiche standard, puis ces fiches vont être visés par le chef comptable avant de les saisir dans le logiciel compta.

Enfin, ces pièces vont être classées selon par banque ou par caisse.

Les clients peuvent aussi payer par virement ou par traite.

**3-1.c. Décaissement de l'AUXIMAD** : règlement du fournisseur par caisse ou par Banque, paiement des débours.

Le service demandeur établit la demande de paiement (si par caisse) et l'envoie au service financier qui le vérifie; si ce service refuse la demande, il n'y a pas d'achat. Sinon, le paiement aura lieu et la pièce sera envoyée à la caisse. La caissière procède au paiement tout en établissant la PDC.

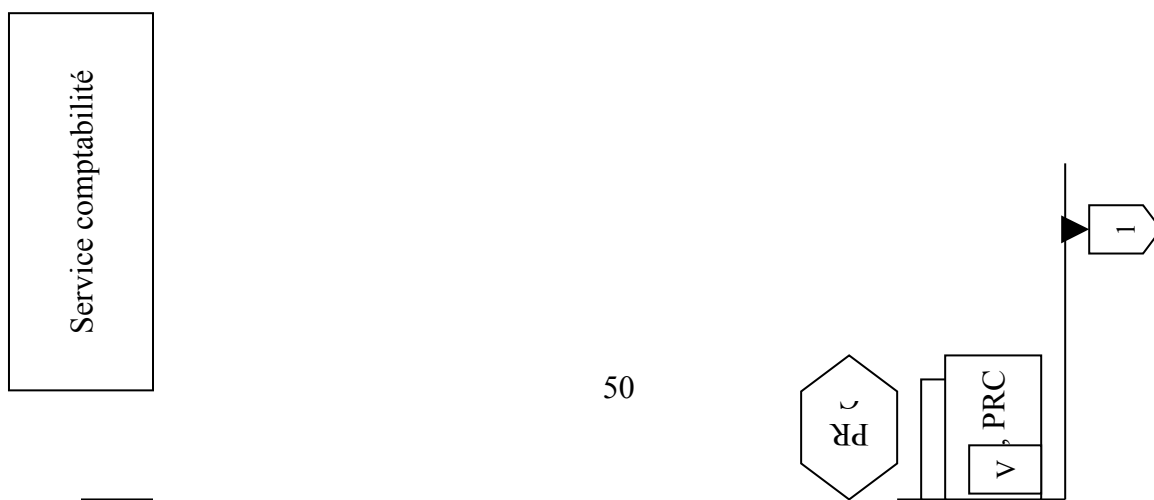
Ces deux pièces seront envoyées ensuite au service comptabilité où elles seront visées par le chef de service et le chef comptable. L'enregistrement aura lieu ensuite sur la fiche standard de saisie, visé par le chef comptable avant d'être imputé sur l'ordinateur, puis classement des pièces.

Si décaissement par banque, le service financier établit le chèque qui va être signé par le DG et le DF ou le DC. Ensuite on fait appel au fournisseur. Une fois que le service financier reçoit l'avis de débit, il l'envoie au service comptabilité qui impute les comptes y afférentes.

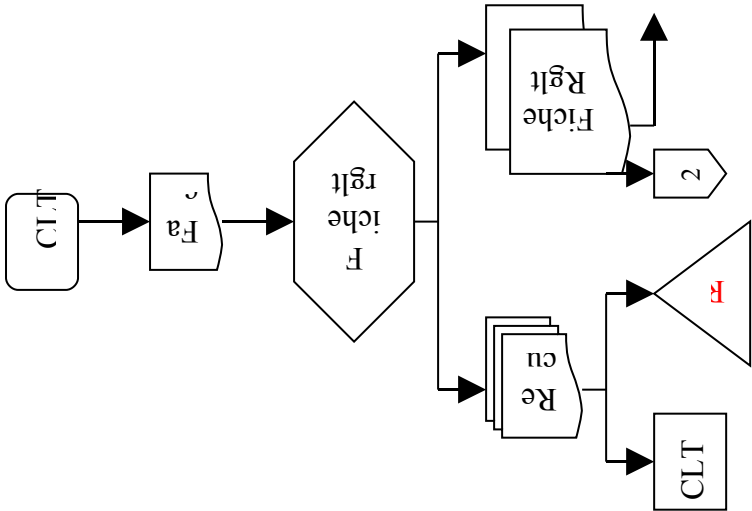
AUXIMAD peut aussi payer par virement ou par traite.

**3-2. Description graphique**

**3-2.a. Encaissement par caisse.** (Figure 5)



Opérations	Service recouvrement	Service financier	
		Caisse	Trésorerie

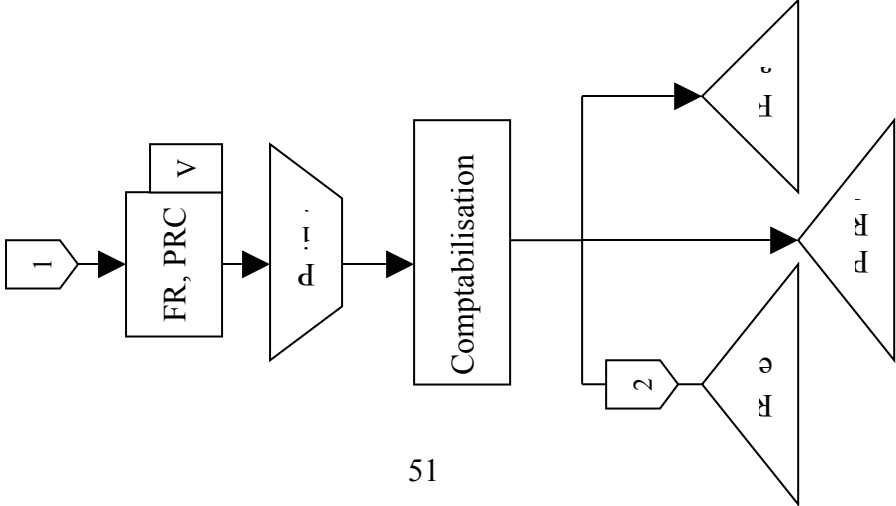


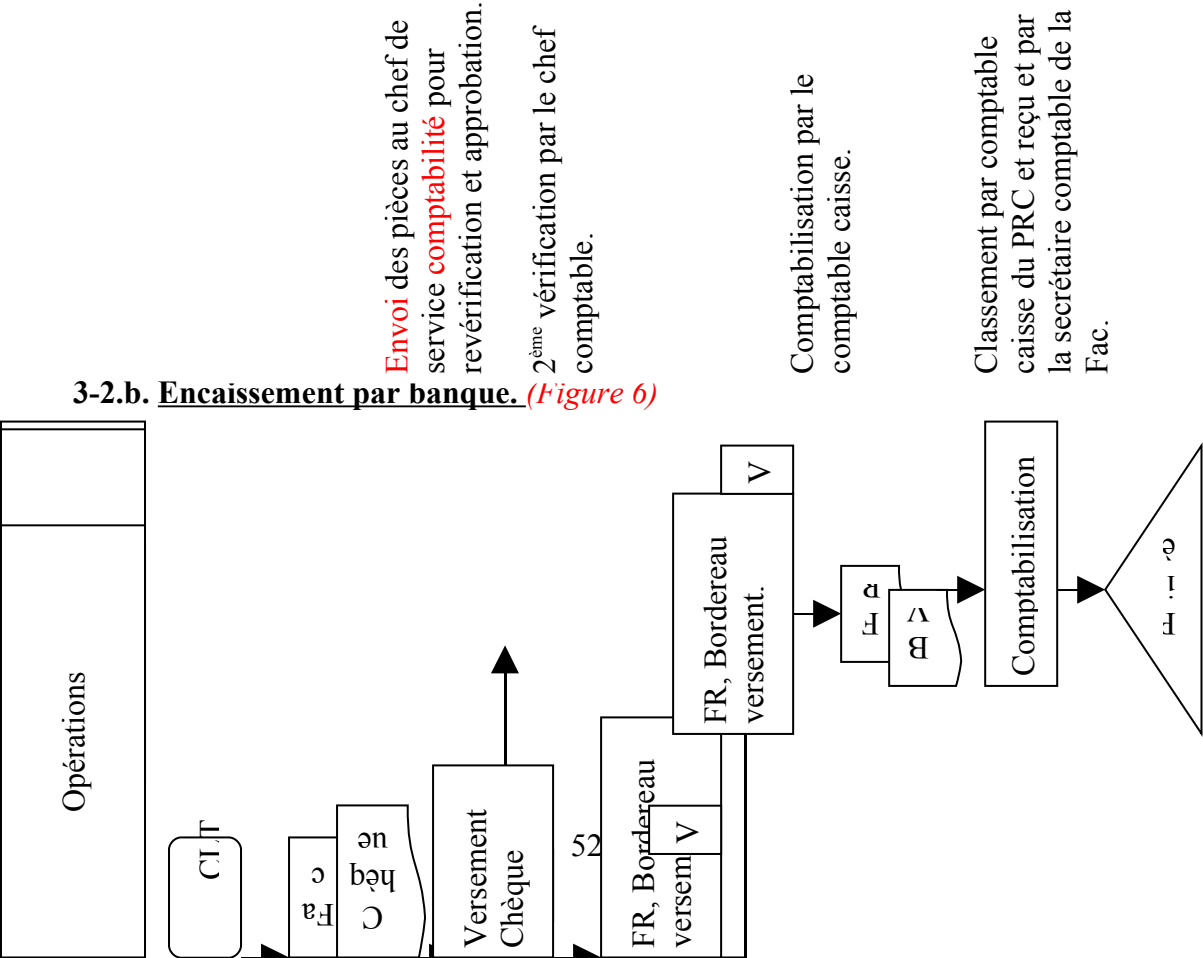
Présentation facture par le client.

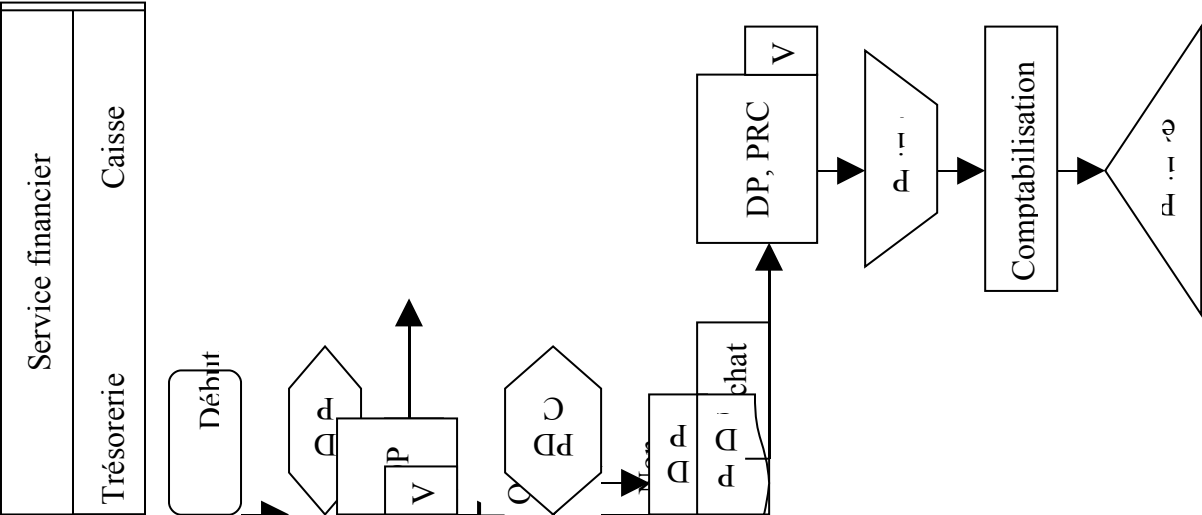
Etablissement du fiche de règlement et trois reçus par l'employé n°1.

Envoi du FR au caissier qui établit la PRC.

Envoi du PRC au chef de service financier pour vérification.

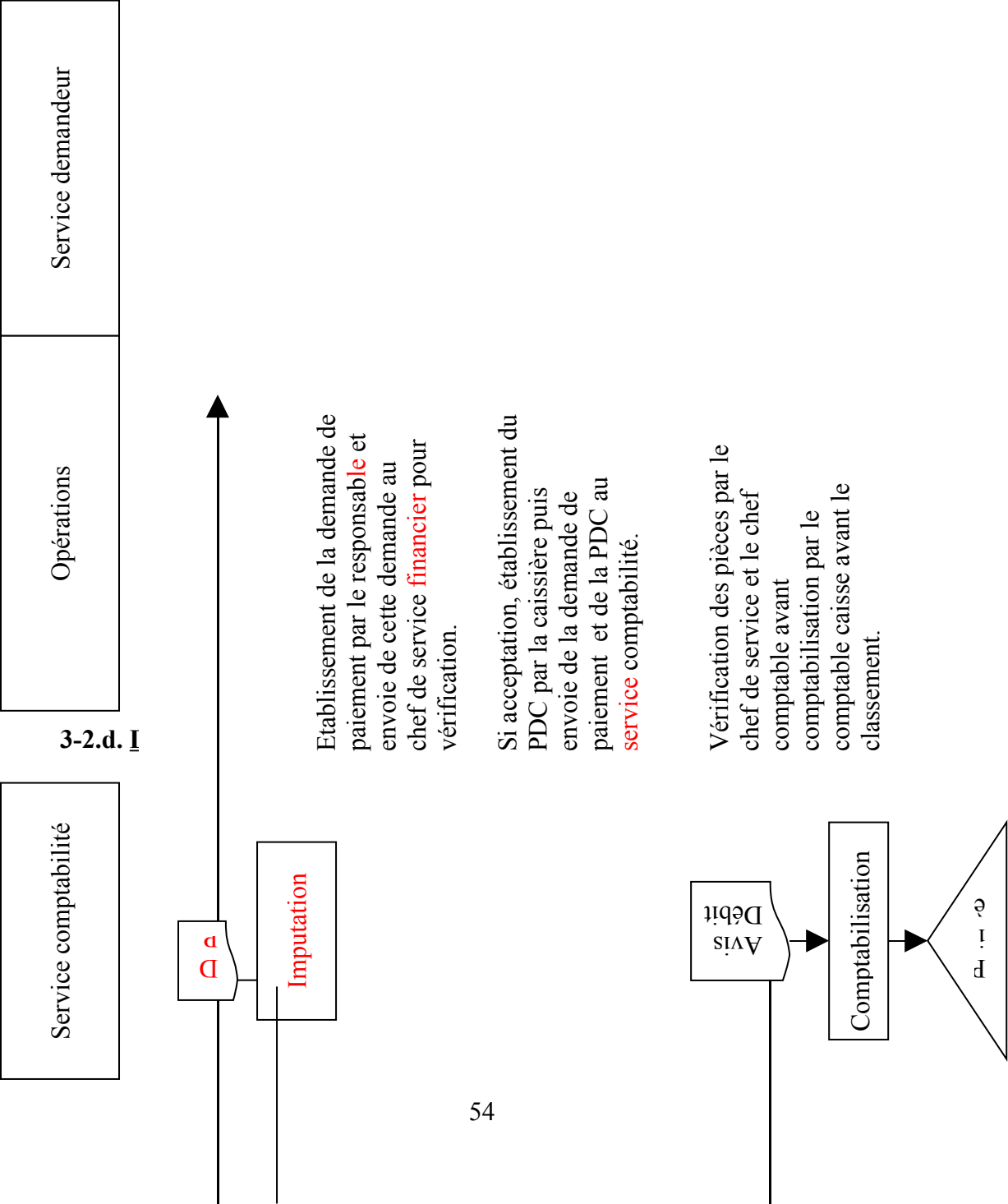


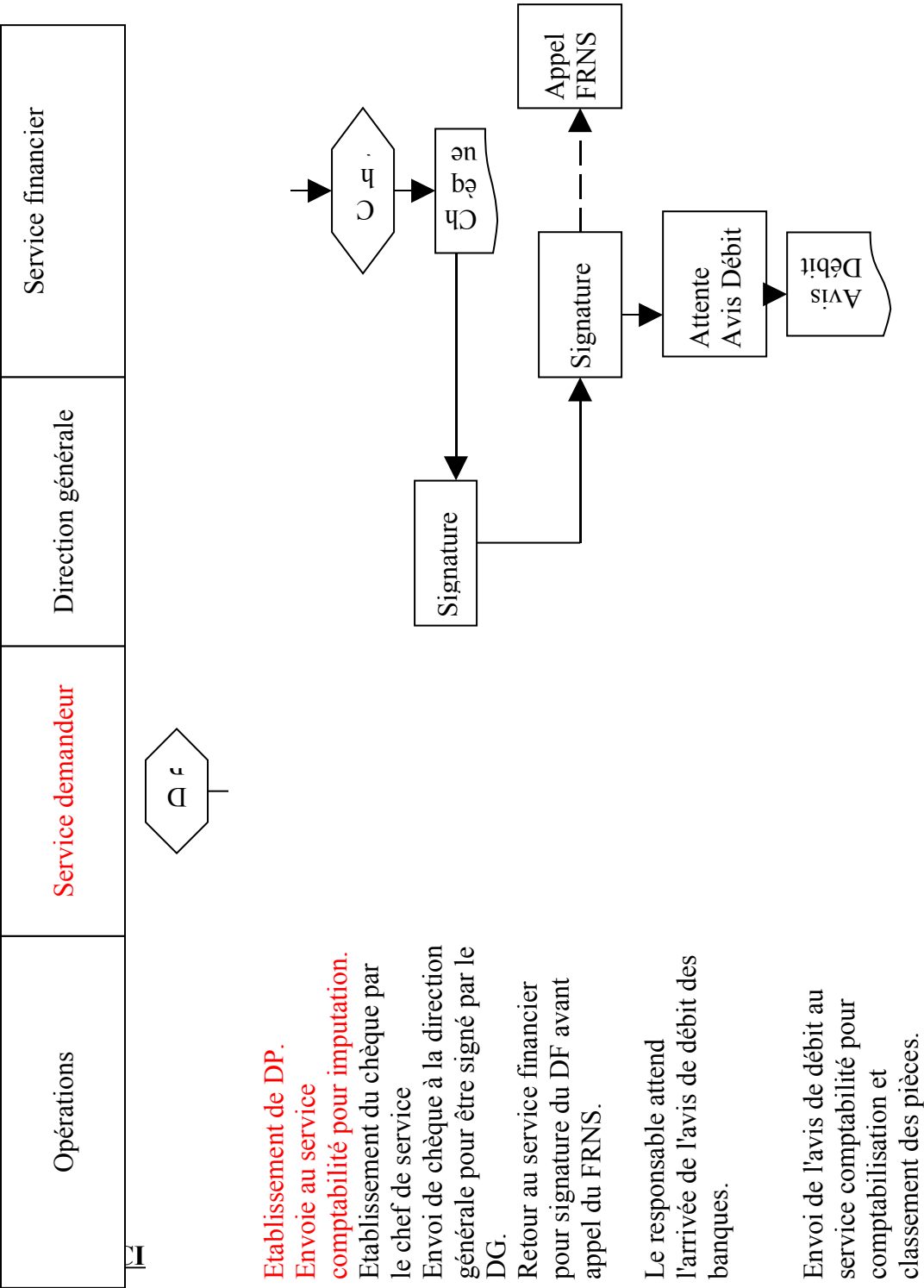




3-2.c. Décaissement par caisse. (Figure 7)

Présentation de la facture et du chèque par le client.  
 Etablissement du fiche de règlement par le responsable n°1 et envoi au service financier.  
 Versement du chèque à la banque par un employé de ce service. Vérification du bordereau de versement et de la fiche de règlement par le chef de service financier.  
 Envoi de la FR et du bordereau au chef de service comptabilité pour vérification puis revérification par le chef comptable.  
 Imputation par le comptable banque et classement.





Comme nous l'avons fait pour les deux précédents cycles, seule la synthèse des points forts et des points faibles dégagés dans le QCI sera présentée dans le tableau ci-dessous:

Objectifs du CI.	Forces	Faiblesses.
------------------	--------	-------------

<p>1- Existence physique et propriété des comptes caisse et banque.</p> <p>2- Recettes et dépenses se rattachant à l'exercice adéquat.</p> <p>3- Soldes correctement évalués.</p>	<p>-Personnes différentes pour compte caisse et compte banque.</p> <p>-Existence double signatures sur chèque après vérification des pièces jointes.</p> <p>-Constante correspondance entre E/se et banques.</p> <p>-Fonds reçus remis directement à la caisse principale.</p> <p>-Existence coffre fort.</p> <p>-Souches chèques terminés bien conservées.</p> <p>-Opérations encaissement et décaissement faites par une seule personne. (Caissier)</p> <p>-Vérification journalière compte en banque.</p> <p>-Billetage journalier par le caissier.</p> <p>-Caissier et comptable: personnes différentes.</p> <p>-Toutes les opérations sont munies de pièces justificatives.</p>	<p>-Pas de manuel de procédure.</p> <p>-Pas de revérification des opérations <b>enregistrées</b>.</p> <p>-Retard de comptabilisation des recettes et dépenses.</p>

*Tableau 4: Synthèse du QCI du cycle trésorerie.*

## **Chapitre II : *Evaluation du contrôle interne***

Une évaluation permet de dégager les points forts et les faiblesses de l'entreprise.



Dans ce chapitre, nous allons procéder au dégagement des problématiques, c'est-à-dire à l'évaluation du contrôle interne vu les analyses que nous avons faites dans le premier chapitre.

Pour cela, nous allons subdiviser ce chapitre en deux sections car nous avons pu retenir deux niveaux de problèmes en l'occurrence: la première sera consacrée au dégagement des faiblesses du système de contrôle interne qu'on a fait auprès de la société, c'est-à-dire qui proviennent de son activité; la seconde par contre, pour voir ses problèmes généraux décelés lors de notre passage au sein de l'AUXIMAD, donc de ses structures d'organisation.

## **Section 1: Faiblesses du système de contrôle interne**

Avant d'accéder aux problèmes proprement dits au sein de l'organisation, il est nécessaire de voir les réalités prévalant auprès de la société comme des faits relatifs qui feront l'objet de notre critique. Nous avons fait l'analyse des procédures suivies par chaque cycle, donc nous nous sommes penchés sur des problèmes relatifs au système de contrôle interne.

Le processus de circulation des documents énoncé ci-dessus semble être sans faille pour un diagramme concernant la circulation des bons de commande et des factures. Par contre, c'est dans la manière dont elle est appliquée par chaque service concerné et chaque personnel responsable où se pose le problème.

Ce contrôle nous a permis de déceler quelques faiblesses qui faites appel à des améliorations. Ces faiblesses sont dues dès la conception de l'activité de l'AUXIMAD, d'autres venant de la non application des procédures décrites. Dans ce cas, nous allons mettre en évidence ces deux faiblesses liées au système de contrôle interne tout en mentionnant les risques liés à ses faiblesses là.

### **1-1. Faiblesses de conception**

Chez AUXIMAD, des procédures qui doivent être mises en place pour la bonne marche de l'entité n'étaient pas conçues et apportent jusqu'alors quelques problèmes.

❖ Non formalisation du manuel de procédure.

AUXIMAD n'a pas de manuel de procédure écrite pour chaque cycle d'exploitation et même dans chaque service. Elle utilise des notes de service.

Le manuel a pour but de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure comprenne la signification du travail auquel elle prend part et s'en éloigne le moins possible dans son initiative. Chaque dirigeant doit penser à l'importance qu'apporte ce manuel pour la bonne marche de l'entité, c'est un élément primordial à concevoir dès la création d'une entreprise.

Risques.

- Le non respect du principe d'organisation.
- Les objectifs du contrôle interne ne seront pas atteints.
- Inefficacité suite aux problèmes tels que omissions, déformations.
- Cumul des tâches incompatibles.
- Fonctions exercées deux fois car on peut trouver un travail redondant et coûteux pour l'entreprise.
- Le remplacement d'un agent dans un service est très difficile.
- Appropriation des pouvoirs exorbitant ou népotisme.

❖ Non justification de certaines dépenses.

On a constaté que quelques dépenses effectuées par chaque service chez AUXIMAD, ne sont pas munies des pièces justificatives. A titre d'exemple: achat de petits outillages, achat journaux,...

Risque.

- Détournements et incohérence entre montant des achats effectués et montant des achats déclarés.

❖ Utilisation de bon de réception ou bon d'entrée.

Actuellement, AUXIMAD n'utilise pas de bon de réception. Il se sert encore du bon de livraison pour les procédures de contrôle ramenant à se servir des recoupements des pièces justificatives. Or, l'utilisation du bon d'entrée en magasin apporte maints avantages.

Risques.

- Il n'y a pas de suivi régulier des stocks en magasin.
- Le rapprochement est insuffisant car manque de pièce justificative, mettre en doute la valeur probante de la **comptabilité**.

❖ Signatures des responsables sur les pièces ayant fait l'objet de prestation.

Les pièces justificatives accordant la prestation à un client doivent comporter au moins deux signatures des responsable de deux services différents. Ceci pour éviter des malentendus. Ces signatures marquent que la prestation est approuvée par deux personnes hiérarchiquement différentes donc diminution des risques.

Risques.

- Fraudes intentionnelles effectuées par le signataire qui peuvent être répétées s'il n'y a pas suffisamment de contrôle.
- Possibilité de diminution du chiffre d'affaires de l'entreprise à cause du détournement de valeurs réalisé par le personnel.

❖ Retard de comptabilisation des opérations dans le journal y afférent.

La circulation des documents comptables est un peu lente.

Arrivée au service s'occupant des courriers, les factures fournisseurs suivent encore un long circuit avant d'arriver au service comptabilité, ceci implique un retard dans la comptabilisation. Aussi, les factures ne sont pas remises à temps au service comptabilité car le responsable commercial qui les reçoit ne les renvoie pas au jour où elles sont arrivées. Il attend l'arrivée d'autres pièces avant de les renvoyer.

De même pour les demandes de paiement par caisse, le service concerné ne les envoie pas au jour où elles sont établies. Ceci est prouvé par les dates de leur établissement qui sont différentes.

Ainsi, AUXIMAD sera obligée quelquefois à effectuer un rattrapage comptable, pourtant ce cas présente des inconvénients et des risques.

Risques.

- Non respect du principe de la bonne information car non respect de la pertinence de l'information.
- Non respect **du** principe d'indépendance des exercices.

- Informations financières non mis à jour.
- Impact sur le règlement des fournisseurs.

Non tenue à jour de la comptabilité:

- Non détection des anomalies.
- Erreurs d'imputation peuvent surgir.
- Pas de facilité dans l'établissement des comptes annuels.

### **1-2. Faiblesses d'application**

Ces faiblesses sont décelées par l'application des tests dits test de permanence qui vise à vérifier que les procédures correspondantes aux points forts du système comptable font l'objet d'une application constante. Aussi, que les procédures contrôlées sont appliquées d'une manière permanente et sans défaillance dans l'organisation.

Ce test ne concerne que les points forts décelés lors de l'évaluation préliminaire.

- ❖ Rapprochement entre BC/BL/Fac non systématique car les bons de commande et les bons de livraison ne font pas régulièrement partie de la liasse.

Quand nous avons réalisé le rapprochement entre les pièces justificatives arrivant au service comptabilité, on a pu voir l'absence du bon de commande. Or, le rapprochement doit être fait à partir des bons de commande, des bons de livraisons et des factures.

D'après l'enquête qu'on a faite; ces bons de commande et les bons de livraisons, une fois vérifiés par le chef de service comptabilité, ne font plus partie de la liasse pour le classement. Quelquefois, les fournisseurs n'envoient pas de bon de livraison à l'AUXIMAD, seulement la facture; ou le bon de livraison fait partie intégrante de la facture. Le fournisseur les combine dans une seule pièce.

### **Risques.**

- Si contrôle à posteriori, manque de pièce justificative conduisant à la mise en doute de la valeur probante de la comptabilité.
- Non-conformité de la quantité et du prix de la commande.

- Comptabilisation supérieure à la réalité en cas de non-conformité entre la commande et la facture et que si l'information n'est pas divulguée au niveau du service comptabilité.
- Surfacturation en cas de collusion entre le responsable de l'établissement du BC et le fournisseur puisqu'il n'existe pas systématiquement une facture proforma.

❖ Contrôle de la qualité des achats effectués non respecté.

Comme nous l'avons vu lors de l'évaluation préliminaire, les achats faits sont contrôlés par le magasinier et un technicien à la réception des marchandises. Ce contrôle n'est pas systématique.

Risque.

- N'assure pas la fiabilité des marchandises, donc détérioration plus tôt que prévu de ces dernières.

❖ Vérification des opérations enregistrées par le comptable non régulière.

On prend référence à la vérification de la comptabilisation informatisée ici. Après comptabilisation faite par le comptable, une vérification des écritures est faite par le chef de section (chef comptable) qui appose son visa. Cette vérification n'est pas appliquée régulièrement. Pour les encaissements et les décaissements par caisse, existence du visa du chef de section et du comptable avant son introduction dans le logiciel compta; tandis que les opérations par banque sont quelquefois vérifiées, quelquefois non vérifiées.

Risques.

- Fausse imputation par erreur de saisie pouvant affecter la régularité et la sincérité des comptes de l'entreprise.
- Perte de temps à posteriori car les comptes devraient être expliqués et modifiés.

❖ Factures fournisseurs parvenues en retard au service comptabilité.

En arrivant au service récepteur, les factures sont enregistrées dans un registre mentionnant la date, les fournisseurs, les numéros de la facture et ses montants. Le service comptabilité procède seulement à la vérification et au pointage de ces factures (dans le même registre). Deux cas peuvent surgir: soit les références mentionnées ci-dessus sont indiquées dans le registre mais la facture n'y est pas; soit ni la référence ni la facture n'y est parvenu (mais facture déjà reçue par AUXIMAD). Pour le dernier cas, ceci est décelé soit

par le service courrier même (si oubli d'envoi au service compta), soit par une relance faite par le fournisseur (si perte de vue de la facture).

Risques.

- Discordance entre le fournisseur et l'entreprise car non respect paiement des dettes.
- Problème au niveau de la gestion de trésorerie. (Identification des dettes fournisseurs)
- Retard de règlement fournisseurs: toute complication y compris toute sujétion au niveau du paiement des fournisseurs sont au détriment de la fidélité de la comptabilité.

❖ Pièces justificatives des opérations incomplètes.

Nous avons fait des tests à partir des pièces de décaissement et d'encaissement auprès du service comptabilité même. Normalement, les pièces de décaissements faits par chèque ou par lettre de change devraient être matérialisées par la présence de leur photocopie. Or, certaines pièces de décaissements classées ne sont pas munies de ces copies là.

Aussi, certaines opérations d'encaissements ne sont non plus munies des pièces complètes (photocopie des chèques émanant des clients, les lettres de change). Seules les fiches de règlement faites par le service recouvrement et l'avis de crédit (si par banque), justifient cette opération.

Pour les décaissements par caisse, on a pu constater que quelques une de ces opérations ne comportent pas de facture. Comme toutes les faiblesses constatées préalablement des risques peuvent apparaître.

Risques.

- Fraudes avec détournement de valeurs par le changement du prix des marchandises achetées par exemple.
- Retard de comptabilisation
- ❖ Retards des pièces justificatives émanant de la banque.

D'une manière générale, ceci est la faute des banquiers mais on avait su que l'entreprise est en constante relation avec la banque; donc, ceci ne relève pas la faute que peut avoir l'entité, plus précisément le service financier. A titre d'exemple, le comptable de

l'AUXIMAD n'a pas pu faire le rapprochement bancaire d'une banque, depuis le début de l'année, puisque celle-ci n'a pas encore envoyée les relevés ou extraits de compte. Ceci est un cas mais d'autres peuvent arriver comme les retards des notes de débit ou de crédit...

Risques.

- Retard de comptabilisation des opérations affectant la fiabilité et la sincérité des comptes pour un temps déterminé.
- Non respect du principe de bonne information.

❖ Double écritures ou comptabilisations car existence de double pièce.

Le cas dont nous avons vu est celui de l'arrivée de double des pièces de banque (avis de débit, avis de crédit,...). Encore de la faute de la banque mais pouvant affecter la situation de l'AUXIMAD.

Risque.

- Modification des budgets de trésorerie si non détection de ce malentendu.

Bref, ces faiblesses que nous avons vues relèvent compte fait du contrôle qu'on avait réalisé, des points faibles du système de contrôle interne. La plupart des faiblesses tirées proviennent du contrôle fait du système d'organisation comptable. C'est là le centre de tout enregistrement des opérations de l'entreprise, donc la comptabilité ne devra pas être négligée.

Maintenant, nous allons passer à l'identification des problèmes généraux que nous avons vu lors de notre passage chez AUXIMAD.

## **Section 2: Problèmes généraux de l'AUXIMAD**

Dans cette section, nous allons dégager les problèmes généraux de l'entreprise c'est-à-dire atteignant l'organisation générale de la société surtout au niveau du service comptabilité, là où nous avons passé plus de temps.

➤ Politique de promotion et de rotation des postes.

La société doit faire plus d'effort sur la politique de promotion des employés car la promotion peut motiver le personnel et lui permet d'être enthousiaste dans l'accomplissement de son travail.

Aussi, une rotation des postes au niveau du service devrait être conçue.

Risques.

- Manque de motivation pour le personnel.
- Diminution de sa performance voire même le rendement de la société.
- Diminution de son assiduité.
- Engendre la routine.
- Retard de l'accomplissement du travail.

➤ **Vétusté** des matériels, outillages et immobilisations.

Nous avons pu constater que quelques uns des matériels et des immobilisations de l'AUXIMAD sont déjà vieux voire même amortis. Même si cette faiblesse n'affecte pas directement la bonne marche de l'entreprise, elle aura malgré cela une influence dans la pensée des employés.

Risques.

- Stress au niveau du personnel par l'absence du confort.
- Peut atteindre le retard de la réalisation du travail pour le cas des petits outillages. (machine).

➤ Circuit d'information au niveau de la direction générale: entre chaque direction et chaque service.

Malgré l'existence des supports de communication dans l'entreprise (téléphone interne, Internet, mail, note de service, rapport d'activité,...), le circuit d'information est à améliorer. La communication des nouvelles informations entre les employés d'un même service est à accentuer.



Risque.

- Blocage ou retard dans l'accomplissement des tâches au sein de la société.
- Malentendu et mésentente.

➤ Importance du service comptabilité.

Ceci étant le dernier problème dont nous avons constaté chez AUXIMAD, le dernier qui mérite une profonde attention. Comme nous l'avons déjà énoncé auparavant, la comptabilité est un élément primordial que le dirigeant d'une société doit prendre en compte et considérer comme tel. Pourtant dans la société, le service comptabilité est considéré, par la plupart des services, peu important. Alors que c'est au niveau de ce service que tout commence et que tout se termine si on peut le dire. Ce problème peut entraîner beaucoup d'autres complications qu'on ne le croît. Donc, ce service doit mériter une meilleure attention dans l'avenir si l'entreprise veut résoudre la plupart de ses problèmes.

Risques.

- Non fiabilité et sincérité des comptes.
- Pas de performance pour l'entreprise car retard de l'information du service d'où retard de la comptabilisation qui entraîne des changements.

La deuxième partie prend fin, nous avons vu les problématiques liés au système de contrôle interne et ceux du point de vue général.

La plupart de ces faiblesses sont liées à la faiblesse du système d'organisation comptable. Or, l'information issue de la comptabilité est destinée à de nombreux utilisateurs, dirigeants, actionnaires, personnel ou créanciers de l'entreprise qui courent un risque qu'ils souhaitent évaluer. Il importe que l'image comptable de l'entreprise soit la plus fiable possible pour tous ceux qui sont amenés à utiliser cette information. La fiabilité de l'information comptable doit être le fait de l'entreprise. Le contrôle se traduit par la vérification de l'ensemble des méthodes et des procédures mises en place dans l'entreprise afin de s'assurer de la fiabilité du système d'information comptable.

De ce fait, ces faiblesses méritent une meilleure considération pour apporter un meilleur rendement pour l'entreprise. Ce qui permettra d'aborder la troisième partie qui consiste à la résolution de ces problèmes là accédant à l'atteinte de l'objectif du contrôle interne voire aux objectifs de l'AUXIMAD.

# TROISIEME PARTIE

---

## **Propositions de solutions et Solutions retenues**



Si dans un premier temps, nous avons apporté une présentation générale de l'AUXIMAD et rappeler quelques notions théoriques sur le contrôle interne; dans un deuxième temps, on a vu l'analyse des procédures ainsi que ses problématiques généraux et ceux liés au système de contrôle interne.

Il serait alors grand temps de remédier à ces problèmes et de préconiser les solutions qui pourraient combler les lacunes aussi bien au niveau du contrôle qu'au niveau général.

Dans cette troisième partie, nous allons proposer des solutions dont certaines sont immédiatement à retenir et formuler les recommandations générales.

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

---

Le contrôle interne met l'entreprise en état de mieux résister aux incidents intérieurs comme aux aléas et aux agressions d'origine extérieurs. Notre analyse nous a montré l'existence de quelques faiblesses au niveau de l'entreprise et du système de contrôle interne qui pourront provoquer des incidents sur les objectifs du contrôle et les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, nous allons proposer, dans ce premier chapitre, des solutions à ces faiblesses là pour y remédier: des propositions dans l'immédiat pour la société et celles dans le cadre des procédures.

### **Section 1: Propositions de solutions dans le cadre des procédures**

Cette section sera consacrée aux propositions des solutions, visant de plus près le système de contrôle interne (l'objet même de notre analyse). On avisera surtout à l'amélioration du système d'organisation comptable de l'AUXIMAD, qui intègre des procédures de traitement de l'information comptable et des procédures de vérification du bon fonctionnement de ces traitements.

#### **1-1. Propositions de solutions pour les faiblesses de conception**

##### ➤ Formalisation de manuel de procédures.

Le manuel de procédures propre à l'AUXIMAD était non formalisé, il nous a été donné de constater les éléments qui devraient le constituer; nous considérons, en raison de l'activité de l'AUXIMAD, qu'il est nécessaire que la société se dote d'une manuel visant à sauvegarder ses intérêts, à maintenir et accroître son efficacité.

Tout d'abord, AUXIMAD doit envisager la mise en place du manuel de procédure pour chaque service. Pour mieux comprendre la nécessité de ce manuel, on va essayer de le définir et décrire les points qui permettent de connaître son importance.

Un manuel de procédures est un document, décrivant les procédures de chaque cycle, les attributions du personnel et l'organisation comptable; nécessaire à la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles.

Contenu du procédure: écrite et indique les modalités de circulation de traitement et de classement des informations, les méthodes d'enregistrement; les modalités d'élaboration des analyses d'ordre financières et opérationnelles qui en découlent. Les procédures doivent aussi favoriser la qualité des travaux journaliers de comptabilisation et garantir l'intangibilité des enregistrements comptables et des pièces justificatives. Par synthèse, elles doivent constituer un ensemble de contrôle.

Aussi, les procédures administratives et comptables permettent la mise en application de principes fondamentaux de contrôle interne et à ce titre, constituent le principal agent par lequel la direction garde le contrôle des opérations.

➤ Bon de réception.

Même si AUXIMAD n'est pas une entreprise commerciale ou industrielle où l'utilisation du bon de réception est indispensable, la tenue des fiches bon d'entrée sera essentielle pour l'entreprise.

Tout article qui devrait rentrer en magasin pour y être stocké doit faire l'objet de l'émission d'un imprimé appelé: BON D'ENTREE en magasin. Pour mieux comprendre la nécessité de la tenue de cette pièce, nous allons énoncer son utilité:

- Il sert à permettre l'entrée en magasin des articles reçus suivant la commande d'achat effectuée.
- Il permet de rendre compte au service achat des articles reçus suivant la commande et des articles acceptés par le contrôle, donc entrés en magasin.
- Il permet au gestionnaire de stocks et de magasin de mettre à jour l'état des stocks et le suivi des articles en commande.
- Enfin, il permet le contrôle de facture et justifie l'accord de paiement.

Ce bon de réception doit être établi par le chef de magasin et visé par le chef de service des achats. Le bulletin de réception doit être prénuméroté et établi en trois exemplaires: un pour le magasinier, le deuxième pour le service achat et le dernier pour la comptabilité. Cependant, on a remarqué pour AUXIMAD qu'un même responsable s'occupe en même temps du magasin et du service d'achat. Pour y remédier, ces deux responsabilités doivent être séparées, de ce fait, nécessité de recrutement d'un agent compétent pour être magasinier.

- Visa et signature des pièces justifiant toutes les opérations par des responsables.

Pour éviter les risques énoncés précédemment, il faut que toutes les pièces soient signées au moins par deux personnes de service différent. En plus de cela, toutes pièces devront être visées par le directeur général avant d'être opérées. Aussi, la préparation et l'expédition des pièces devraient être accomplies par deux personnes différentes. A titre d'exemple, un BC sera établi par le responsable du service achat, envoyé pour être visé au directeur général puis, un autre responsable se charge de l'envoyer au fournisseur. Il en est de même pour les autres pièces comme les chèques.

Là nécessite la présence du manuel de procédure pour chaque opération et chaque service. Un manuel qui sera à la disposition de chaque employé pour connaître les tâches qui reviennent à chacun et où sera décrit les procédures à suivre: circulation des pièces et documents, les responsables ou services donnant les approbations et visa,...

- Réorganisation de la procédure de circulation des documents ou des pièces comptables.

On a constaté que ce circuit est "long et lent". Pour le premier cas, ceci ne pose pas trop d'inconvénient car un long circuit des documents assure mieux son contrôle. La présence des différents services intervenants montre que les pièces sont bien contrôlées et bien visées. Mais pour le second cas, ceci étant une faiblesse de l'entreprise.

Afin d'éviter les risques pouvant arrivés, il faut penser et songer à une modification du circuit. Tout d'abord, il faut que chaque service ait un employé s'occupant de la réception et de la transmission des pièces. Il sera le seul responsable des retards de l'émission des documents. Mais comme il est difficile de détecter dans quel service provient ce retard, il faut créer un registre où seront marqués la date et l'heure d'arrivé et du départ des documents/pièces avec la signature de ces responsables. Chacun doit contrôler le registre avant de le recevoir. Donc, le registre est tenu par le service courrier qui le transmet au service suivant et ceci jusqu'au service comptabilité qui les renvoie au service courrier même.

Aussi, il faut prévoir que les documents à comptabilisés devraient arriver au bon moment au service comptabilité afin d'éviter les retards probables. Ainsi, le jour même de l'arrivée de ces pièces là, la comptabilisation devra être faite (surtout si ces pièces sont reçues dans la matinée), le cas échéant, elle devra être faite le lendemain matin au plus tard (si ces pièces ne feront pas l'objet d'un classement temporaire évidemment). Donc si la



circulation des pièces ne traîne pas, le problème de retard d'exécution des tâches sera résolu.

Mais le plus important dans tout cela c'est que "le service comptabilité ne devrait pas être sous-estimé". Tout le monde doit connaître que ce service est le centre de presque toutes opérations d'une société:

**La comptabilité a une fonction de contrôle de la bonne utilisation des fonds afin d'éviter des pertes de ressources particulièrement dangereuse.**

Si toutes ces propositions seront suivies, les risques cités précédemment seront tout au moins minimisés.

### **1-2. Propositions de solutions pour les faiblesses d'application**

- Joindre systématiquement le bon de commande et le bon de livraison à la liasse (Etablir un bon de réception à défaut d'un bon de livraison).

Pour mieux contrôler la conformité des articles livrés, il faut les comparer avec ceux du bon de commande tout en assurant leur qualité, leur quantité ainsi que leur prix. Un bon de livraison doit faire l'objet d'un bon de commande et ces pièces doivent être jointes pour effectuer un rapprochement.

Chaque livraison doit être matérialisée par un bon de livraison. Si le fournisseur n'établit pas un bon de livraison, soit il faut le lui réclamer; soit le magasinier doit impérativement procéder à l'établissement d'un bon de réception. Dans ce cas, ce dernier sera signé conjointement par le magasinier et le livreur.

*Faire un rapprochement à partir de la facture, du bon de commande et du bon de livraison ou du bon de réception.*

Concernant le problème de rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture qui n'est pas systématique; les deux solutions proposées précédemment le résolvent automatiquement. La présence de ces trois pièces permet au responsable de faire un rapprochement. Ce dernier ne doit pas être réalisable en l'absence de l'un même de ces pièces. Celui qui fait le rapprochement doit normalement signaler cette omission.

- Procéder à la vérification de la qualité des articles livrés.

Il faut que l'entreprise ait à sa disposition des techniciens qui vont vérifier les articles à la livraison avec le magasinier. De la sorte, si des articles non-conformes à ceux commandés (qualité) sont détectés, ils devraient être retournés au fournisseur.

- Vérification permanente des imputations comptables.

Tout d'abord, chaque écriture imputée dans la fiche standard de saisie, doit être contrôlée. Chaque fiche de saisie doit être visée par le chef de service ou le cas échéant, par le chef de section avant la saisie informatisée. Ceci permet d'éviter les risques d'erreurs involontaires faites par le comptable.

Ensuite, les écritures une fois imputées, doivent être revérifiées régulièrement avant la validation. Cette vérification pourra être faite par le comptable même pour voir s'il n'y a pas d'erreurs de saisie, par omission ou de principes.

- Suivi de plus près des factures fournisseurs.

Il faut qu'une fois que les factures arrivent au courrier, celles-ci doivent être enregistrées dans un registre. Le responsable de cet enregistrement doit revérifier que les factures arrivées sont bien enregistrées. Ensuite, le registre et les factures doivent être immédiatement transmis au service comptabilité pour être vérifiés.

Le secrétaire comptable doit procéder à la vérification des calculs, ensuite, son contrôle sera matérialisé par le pointage des éléments vérifiés. C'est seulement après que la facture suivra la procédure de circuit des factures, prévu par la société.

- Combinaison de toutes les pièces probantes avant la comptabilisation.

Il faut que toutes les pièces justificatives soient réunies avant toutes comptabilisations. Tout fait affectant la comptabilité, et principalement tout mouvement lié à la détention de biens physiques ou de valeurs monétaires, doit être enregistré avec rapidité et méthode. Il doit être appuyé par des pièces justificatives probantes pour s'assurer de la fiabilité des informations comptables.

Les photocopies des chèques émis et reçus sont obligatoirement en liasse avec les autres pièces pour justification des opérations faites. Il faut donc penser à cette action pour prévenir les risques pouvant survenir. Une procédure qui stipule que même l'une des pièces justificatives en manque, le comptable ne procède pas à la comptabilisation de cette

opération. De même pour les pièces de banque, si ces pièces n'arrivent pas au bon moment, le service financier doit intervenir pour les réclamations (retard des extraits de compte).

Pour les petites dépenses où il n'y a pas de pièces justificatives, il faut que la société prenne quelques précautions. Par exemple, pour les petits outillages, demander au vendeur de préparer une facture à chaque achat (chez des grossistes qui établissent des factures); pour les achats de journaux, AUXIMAD peut procéder à l'abonnement pour avoir des pièces probantes. La présence de la facture est nécessaire si un contrôleur des impôts intervient.

En conclusion, les solutions proposées ci-dessus sont pour les faiblesses du système de contrôle interne. Elles sont présentées pour minimiser les risques pouvant induire les erreurs et fraudes, les détournements de valeurs, les retards de comptabilisation,... Maintenant, nous allons proposer des solutions liées aux problèmes généraux de l'AUXIMAD.

## **Section 2: Propositions d'actions dans le cadre de la société**

Cette section sera consacrée aux propositions d'action selon les problèmes généraux relevés chez AUXIMAD. Mais des faiblesses retenues du système de contrôle interne seront résolues ici même car elles devront être faites immédiatement.

- ✓ Il faut renforcer la motivation du personnel et procéder à la rotation des postes.

La volonté qu'apporte chaque employé dans son travail provoque une augmentation de rendement de chacun rendant aussi une augmentation du rendement de la société. Donc, la motivation d'un employé joue sur sa productivité qui se reflète sur le résultat de la société. De ce fait, il faut réviser les surcharges de tâches assumées par certains employés. Il faut donc répartir les tâches entre les employés du service identique et même procéder à la rotation des postes. Cette rotation est indispensable pour les employés de même service. En cas d'absence d'un responsable (surtout pour une longue durée), sa collègue peut effectuer ses tâches sans faire appel à un agent temporaire. La promotion reste toujours une des principales politiques efficaces afin de motiver les salariés.

- ✓ Renouvellement des matériels de bureau: outillages, immobilisations, ...

Vu la vétusté de quelques matériels de l'AUXIMAD, un programme de renouvellement devrait être mis en place. S'il n'y a plus des stocks dans le magasin, il faut prévoir à l'approvisionnement de ces matériels pour éviter les risques précédemment cités. On devrait aussi envisager à l'achat des outils plus performants suivant l'évolution de la technologie. Si l'achat n'est pas possible immédiatement, il faut l'envisager dans le budget prévisionnel de l'année **prochaine**.

- ✓ Pour le circuit d'information, il faut envisager la création d'un service communication.

La création de ce nouveau service procurera des faits positifs pour l'entreprise. La communication conditionne la réussite de la société, non seulement la communication entre dirigeants et employés mais aussi celle qui met en relation les employés de chaque service.

D'abord, ce service ou département s'occupera de la communication interne et externe de l'entreprise. Il se charge de la réception et de l'émission des informations ascendantes et/ou descendantes c'est-à-dire qu'il sera le centre de toute forme de communication: que ce soit des nouvelles dispositions ou notes venant de la hiérarchie, ou des informations partant des employés. Donc, ce service contribuera à l'amélioration du réseau de communication.

Il se charge aussi de la collecte des informations externes nécessaires à la gestion de l'entreprise. Ainsi, chaque direction, service, agence sera en entière disposition à l'accomplissement de ses tâches; il n'aura plus à rechercher ou à donner les informations aux autres services. Cette tâche incombe au service nouvellement créé.

A cette création de nouveau service nécessite alors une modification de l'organigramme de la société. Pour la place de ce service au niveau de l'organigramme, il sera préférable qu'il soit en liaison avec la direction générale comme le service de contrôle de gestion.

Aussi, comme nous l'avons dit AUXIMAD possède des supports de communication. On tient à proposer une amélioration de l'un d'eux: la communication par mail. Cette forme de communication semble être un moyen performant qui permet au personnel de s'informer en temps réel et en temps voulu, de raccourcir les délais d'obtention des informations.

La mise en place et le suivi de ces deux propositions permettront à l'entreprise d'accéder à des informations fiables, pertinentes, adaptées aux besoins des dirigeants, exactes, complètes, précises et à jour (renseignement approuvé, base de données mise à jour).

- ✓ Nous proposons aussi à une petite modification de l'organigramme pour améliorer le système d'organisation de l'AUXIMAD.

Nous l'avons déjà proposé auparavant la nécessité de la création d'un service de communication. En plus de cela, le département d'audit et contrôle interne doit être restauré (département existait auparavant). Ceci renforcera le niveau de contrôle existant chez AUXIMAD et apportera des avantages. Il pourra être combiné avec le département de contrôle de gestion.

En résumé, ces propositions pourront remédier aux problèmes touchant précisément les moyens humains et les moyens matériels. Mais celles-ci toucheront en même temps les méthodes de travail à suivre. Leur application pourra améliorer l'entreprise et minimiser les risques pouvant arriver.

## Chapitre II : *Solutions retenues*

---

Dans ce chapitre, on va préciser un peu plus les solutions à retenir parmi les diverses propositions données. Nous allons retenir deux solutions très importantes à savoir:

- la mise en place du manuel de procédures.
- La création du "département communication".

### **Section 1: Mis en place du manuel de procédures**

La définition a été déjà dite précédemment. Le contrôle interne peut garantir la précision et la fiabilité des documents visant à définir les procédures qui serviront par la suite, de support à l'élaboration du manuel de procédures. La responsabilité de la mise en place de l'ensemble du système de contrôle est sans doute du ressort de la direction. Le système de contrôle ne pourra réussir si la direction ne s'y intéresse pas:

- au degré de fiabilité que la direction attend des informations,
- au niveau de la qualité à obtenir dans les opérations physiques,
- aux délais à respecter dans la réalisation de diverses étapes de contrôle et dans les retours d'informations correspondantes.

Le suivi et le contrôle au niveau des procédures mises en place ont pour objectif d'assurer l'efficacité du système de CI. La vérification implique qu'après la réalisation d'une opération; le résultat obtenu soit juste et que la personne responsable de l'opération elle-même peut effectuer la vérification.

Chaque mois, ce manuel de procédures devrait être mis à jour par un agent qui sera en collaboration avec les responsables des différentes activités.

L'organigramme, qui est un tableau synoptique, ne permet pas de connaître en détail la répartition des tâches entre les différents exécutants, ni la façon d'effectuer les travaux. Les notes de service qui sont des notes pour les nouvelles dispositions, ne complètent pas les procédures que l'entreprise doit suivre. Pour cette raison, la direction de l'AUXIMAD doit établir un "manuel de procédures". Ce document très important doit faire l'objet d'une mise à jour périodique (mensuelle ou trimestrielle selon l'entreprise).

Ce manuel sera tenu sous forme de feuillets mobiles reliés dans un classeur pour faciliter les modifications fréquentes.

Voici quelques règles pour la formalisation des procédures:

Ils doivent être écrits et rassemblés dans un manuel, les descriptions des tâches doivent être suffisamment explicites et connus pour que toute personne puisse reprendre.

Ce manuel doit comprendre la description des traitements et le mode de fonctionnement; il doit pouvoir être consulté par toutes personnes qui le souhaite mais de manière générale.

Chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concerne.

L'organisation doit au moins comprendre la liste des personnes disposant de la signature sociale et celles des personnes ayant le pouvoir d'approuver une décision.

Nous tenons à préciser que la proposition qu'on va énoncer ci-dessous est notre propre proposition. Chaque cycle et service tiennent compte les procédures qui leur conviennent, nous présenterons un modèle standard.

Tout d'abord, il faut procéder à la présentation de la société en général: Rappel du cadre général de la mission, la politique de développement de l'AUXIMAD, la situation actuelle (environnement macro et micro économique), la situation interne (technologie, effectif du personnel), la politique stratégique (l'objectif stratégique, le plan d'action stratégique, l'organisation attendue).

Ensuite, il faut présenter l'organigramme de la société et faire la description des postes pour la direction générale et toutes les agences.

La première partie du manuel constitue un recueil des instructions pratiques à l'usage des exécutants et cela pour chaque poste de travail; la deuxième partie traite des opérations.

A titre d'exemple, pour la direction générale, la description peut se faire comme suit:

### **1-1. DESCRIPTION DES POSTES**

#### **DIRECTEUR GENERAL**

- *Objectif:* Se définit selon l'objectif de la mise en place du directeur. Exemple: Gérer administrativement, commercialement, financièrement la société en général.
- *Attributions et responsabilités:* Ses différentes fonctions et tâches.
- *Relation hiérarchique:* Ex: en amont: le PCA et en aval: DF, DC.

➤ *Relation fonctionnelle:* Ex: interne: néant, externe: organismes financiers, clients.

Tous les postes seront représentés ainsi à partir de l'organigramme. Ceci pour faire connaître à un nouveau venu par exemple, les tâches de tout le personnel.

Maintenant, on va voir les détails du manuel de procédures. Pour commencer, les règles de gestion doivent être présentées.

## **1-2. REGLES DE GESTION**

*A- Règles générales.* A titre d'exemple:

- Chaque direction doit établir un budget annuel et est dûment approuvé par le directeur général.
- La prise de responsabilité par chaque poste d'attribution est impérative.
- Tous documents engendrant des informations utiles doivent être classés chronologiquement par chaque responsable concerné.
- Des rapports d'activité annuelle doivent être transmis et expliqués au directeur général.
- Des rapports financiers provisoires doivent être transmis et expliqués au DG.
- Chaque Directeur doit établir et envoyer périodiquement au DG un rapport reflétant les activités de sa direction.

*B- Règles par cycle.* (exemples)

### **- Cycle immobilisation:**

Les immobilisations doivent avoir une fiche individuelle mentionnant leur descriptif, ces fiches doivent être sous la main du responsable et bien classées.

La concordance entre existant réel et les immobilisations figurant dans le bilan doit être respectée.

Des amortissements nécessaires doivent être pratiqués sur tous les éléments de la liste d'inventaire physique, et le montant récapitulatif des amortissements ainsi pratiqué est égal au montant porté au bilan...

### **- Cycle achats/fournisseurs:**

Toutes les opérations d'achats doivent faire l'appui d'une pièce probante à la comptabilité pour renforcer le contrôle et le suivi.

Des fichiers fournisseurs indiquant pour chaque frns son nom, adresse, téléphone, activité, conditions de règlement seront établis.

Toutes les démarches prévues par AUXIMAD seront décrites pour ce cycle.



- **Cycle stocks:**

La réception des articles doit être fait par le magasinier.

Les articles reçus doivent être conformes en quantité et en qualité au bon de commande émis auprès du fournisseur. Conditions de livraison, stockage,...

- **Cycle prestations/clients:**

Toutes les opérations de prestations doivent faire l'objet d'une pièce probante à la comptabilité.

Les prestations à crédit accordées aux clients doivent émaner de l'accord du directeur...

- **Cycle trésorerie:**

Pour une bonne organisation propre de trésorerie, il faut tenir en compte les points suivants:

Utilisation d'un système de prévision (dépenses, recettes); contrôle des fonds reçus; contrôle des fonds décaissés; protection des disponibilités contre le vol; rapprochement de banque et contrôle de caisse.

**Caisse:** Toutes opérations par caisse (décaissements, encaissements) doivent IMPERATIVEMENT être supportées par des pièces justificatives, correctes et présentables sur lesquelles sont mentionnées toutes les informations requises pour la comptabilisation de l'opération et l'identification des parties en présence; les pièces justificatives de caisse doivent être prénumérotées,...

**Banque:** Il faut deux signatures autorisées pour que le chèque émis soit valable; un rapprochement bancaire mensuel doit être fait par le responsable financier ou le chef comptable; toute sortie de fonds en banque doit être matérialisée par des pièces justificatives; les talons de chèque et les carnets de chèque doivent être conservés par le responsable financier dans un coffre fort ou un meuble pouvant tenir lieu;...

- **Cycle paie:**

La qualité du personnel est un des éléments essentiels du bon fonctionnement de l'entreprise, il est donc nécessaire que la procédure d'embauche soit définie afin que le recrutement corresponde au profil nécessaire; il est important que les opérations suivantes soient confiées à des personnes différentes: relevé des temps et liste du personnel, préparation de la paie, remise des paies aux employés;...

### - Service comptabilité:

Les principes comptables fondamentaux doivent être appliqués et respectés.

La présentation des états financiers et/ou les documents comptables obligatoires (Bilan, compte de résultat,...) doit être conforme au PCG 2005.

Toute pièce probante à la comptabilité doit être vérifiée dès la réception ensuite prénumérotée avant d'être récapitulée sur un état correspondant avec la fiche d'imputation, puis saisie sur ordinateur, leur classement chronologique est obligatoire pour des travaux antérieurs.

Tenue à jour de façon permanente les journaux (banques, caisse, achats fournisseurs, prestations clients, opérations diverses,...).

Vérification d'imputation et arithmétique des pièces d'imputation et des pièces justificatives reçues.

Un tableau de bord reflétant l'activité de l'entreprise doit être établi annuellement...

Toutes ces opérations ne sont que des propositions et des exemples. L'entreprise a déjà ses propres directives appliquées, ces opérations devraient être complétées par chaque responsable même.

### **1-3. DESCRIPTION DETAILLEE**

C'est le complément de la description de chaque cycle. C'est donc une description représentée sous forme de diagramme. Ce document permet d'introduire pour chacune des actions: la désignation de la personne chargée d'agir et de préciser la nature des imprimés utilisés pour la réalisation du cycle. C'est le "flowchart" de l'entreprise.

Nous avons déjà vu les diagrammes de circulation de chaque cycle pour AUXIMAD. Quelques modifications seront apportées pour son établissement dans le manuel tant sur la forme que sur le fonds.

OPERATIONS	EMPLOYES	SERVICES INTERVENANTS
1- .....		
2- .....		
3- .....		

Chaque membre du personnel doit être en possession, d'une part des instructions concernant son poste et d'autre part des différents diagrammes représentatifs des cycles

dans lesquels il intervient. Ces derniers documents qui situent l'intéressé dans la succession des tâches lui donnent ainsi conscience de l'importance de son action.

L'importance de la stricte application des instructions contenues dans le manuel des procédures est considérable, tant dans le domaine de la réalisation des tâches que dans celui du contrôle.

Ainsi, nous avons essayé de mettre en place le manuel de procédures de l'AUXIMAD. C'est au ressort des dirigeants de l'entreprise qui doit prendre la décision de considérer cet apport ou non. Nous avons seulement proposé cette action pour apporter notre aide à AUXIMAD.

Maintenant, nous allons proposer la deuxième solution qu'AUXIMAD doit examiner.

## **Section 2: Création du département communication**

Dans cette section, on contribuera à l'analyse de la nécessité de ce département chez AUXIMAD. La communication s'avère très importante surtout pour les grandes entreprises comme AUXIMAD qui se disperse géographiquement (existence agences) et diversifie ses activités (Transit, consignation, transport terrestre, assurance,...). Elle apporte beaucoup d'avantages pour l'entreprise.

Communiquer avant tout, c'est transmettre, faire partager,...des informations, des idées.

De ce fait, la communication et le circuit d'information ont un lien direct pour la bonne marche de la société. En fait, ce département se chargera de recevoir et transmettre des informations, de source interne (descendantes ou ascendantes) ou externe (environnement de l'entreprise), au service ou personne concerné (à la direction générale ou aux agences).

Des informations descendantes (par lesquelles le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise) seront communiquées en temps réel, par le responsable de ce service, aux employés de la direction ou des autres agences. Aussi pour les informations ascendantes (système de moyen pour solliciter l'avis des salariés), la transmission des informations incombe à ce service.

Pour les informations externes, le responsable de ce service recueillera des informations indispensables et utiles pour AUXIMAD. Si des informations internes devraient être transmises extérieurement (au service public, organismes,...), cette tâche revient à ce département.

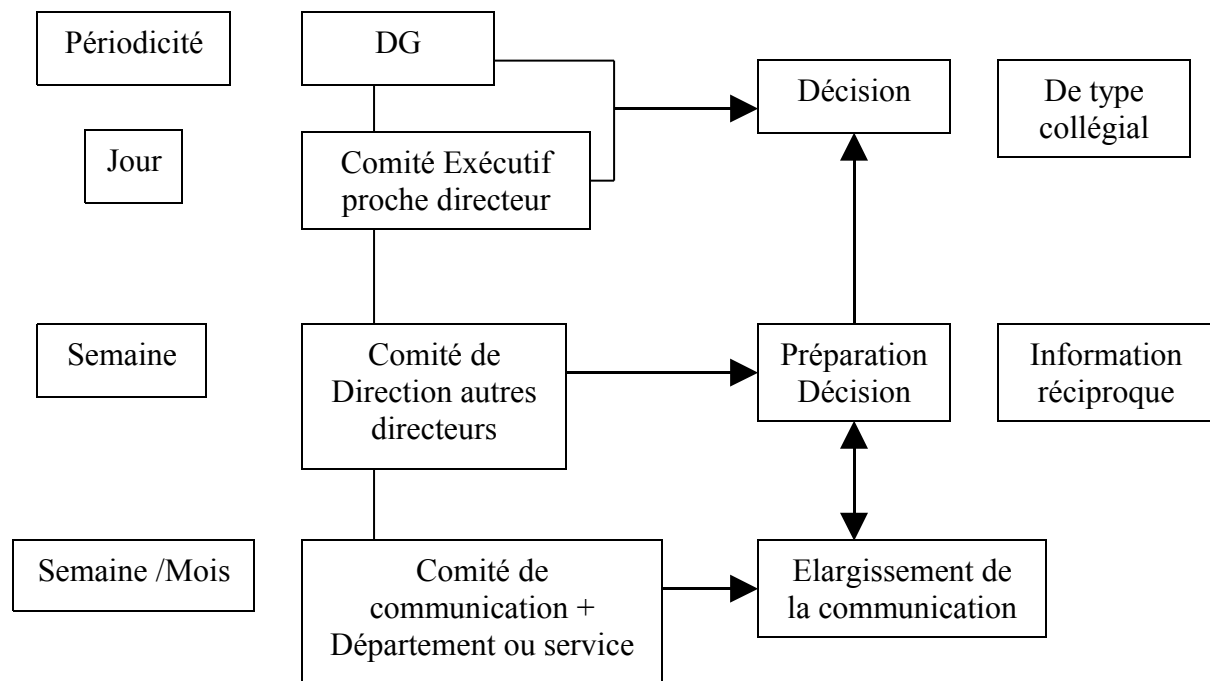
Pour avoir des informations fiables et pertinentes, la communication doit avoir différentes formes à savoir qu'elle doit être claire, simple et facile à comprendre, réalisme c'est-à-dire cohérent avec la réalité du produit, cohérente avec l'ensemble des décisions de l'entreprise, acceptable intérieurement (l'adhésion du personnel est indispensable).

Pour cela, ce service aura besoin des outils et des supports de communication (écrits, audio visuels,...) qui vont être utilisés pour la réception et la transmission des informations. Donc, la société doit renforcer ses outils de supports tels que l'existence de l'Internet et de l'Intranet, tous les services doivent avoir en sa possession une adresse électronique pour percevoir et émettre des informations, fax, téléphones,... Tous ces supports restent pour l'entreprise des outils, mais ils sont néanmoins insuffisants. Généralement, ils ne laissent pas la place au dialogue.

Aussi, il faut que les responsables d'AUXIMAD considèrent les réunions comme un moyen d'information à privilégier et comme processus de décision et d'information. Le service communication prendra en charge toute organisation: informe tous les services et comités; après la réunion, rédige des rapports. Il conservera toutes les décisions prises dans cette réunion. Pour le processus de décision, les réunions ont pour fonction de faciliter le management en terme de discussion et de prise de décision. Le processus d'information, à un échelon intermédiaire, les réunions servent à la transmission des informations organisées en cascade, elles permettent à tous de ne rien ignorer des décisions importantes.

On a constaté qu'AUXIMAD procède déjà à des réunions habituelles pour connaître la situation actuelle de l'entreprise et pour prévenir les actions futures. Mais cette réunion se fait seulement entre les dirigeants (cadres supérieurs) de l'AUXIMAD, alors qu'au niveau de chaque service, le chef de service devra prévoir une réunion pour des initiatives à prendre ou seulement pour informer le personnel compte tenu des directives nouvellement conçues.

On va schématiser la réunion pour des prises de décision: *(Figure 9)*



Sans connaître les avantages de réunion, les dirigeants ne pourront jamais apprécier son importance. Voici quelques privilèges: informations, compétences complémentaires, coordination, intégration des points de vue différents, rapproche information et décision, favorise le développement du personnel.

Les types de réunion: *(Tableau 5)*

Types de réunion	Information descendante	Information ascendante	Interactionnelle
objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer</li> <li>- Donner des directives</li> <li>- Instruire</li> <li>- Persuader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir des informations: opinions, idées, perceptions, attitudes, réactions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorer, défricher un sujet</li> <li>- Faire un diagnostic</li> <li>- Résoudre un problème</li> <li>- Consulter: obtenir des recommandations</li> <li>- Décider ensemble</li> </ul>

A part la réunion, dans le département communication, il faut nommer un responsable qui se chargera des fonctions d'animation. Cet animateur va animer les

directives et initiatives prises lors de la réunion et animer la réunion. Nous allons présenter la synthèse de ces fonctions.

L'animateur doit faire:

### **La clarification en regard du contenu**

#### **Le plan et des liens avec le plan:**

- Mettre le groupe en marche (objectif et plan): fixer ou rappeler l'objectif de la réunion, proposer un plan de travail.
- Faire le point par rapport au plan: le fait de signaler au groupe sa progression est très importante.
- Faire le point par rapport à l'objectif général: vérifier si la discussion ne dévie pas de l'objectif fixé au début.
- Formuler des conclusions intermédiaires: résumer les opinions émises, les positions acquises, les décisions prises de façon synthétique.

#### **Les communications:**

- Activer la circulation d'information: l'animateur est le mieux placé pour donner des informations ou pour aller chercher des ressources externes.
- Reformuler les interventions: visant à favoriser la communication, efficace pour sensibiliser tous les participants aux difficultés de communication et pour susciter chez eux une conscience de groupe.
- Faire les liens entre les interventions: une difficulté du travail en équipe est le manque d'attention aux interventions des autres, c'est la tâche de l'animateur de faire le lien avec ce qui a été dit précédemment. Cela invite les gens à s'écouter davantage et favorise une discussion plus articulée.

### **Contrôle en regard de la procédure**

#### **Les procédures et le contrôle des procédures:**

- Proposer des procédures: l'animateur propose des procédures, lorsqu' approprié, ou bien s'assurer que les membres du groupe en suggèrent.
- Equilibrer des moments de discussion et de réflexion.
- Faire respecter l'ordre du jour: plan du travail, objectifs,...

*Faciliter la participation:*

- Inventorier des ressources (intellectuelles, de l'expérience, caractères des participants).
- Stimuler certains participants: il y a des participants qui parlent peu et d'autres qui ne parlent pas du tout. Tout le monde doit participer pour avoir différentes idées, l'animateur doit favoriser la participation verbale.

...

**Facilitation en regard du climat**

Accueillir les participants, verbaliser les sentiments, détendre le groupe, objectiver les conflits, aider le groupe à élucider les moments de tension si le cas se présente.

Ces deux propositions, la mise en place du manuel de procédures écrit et bien défini et la création du département de communication, qui doivent être retenues seront considérées comme des recommandations générales pour AUXIMAD. Elles sont recommandées car leur accomplissement permet à l'entreprise d'assurer la conformité de certains règles ou normes. Elles peuvent aussi aider l'entreprise à la réalisation de ses objectifs et même à la prise de nouvelles directives lui permettant de progresser encore plus. La mise en place du manuel a pour but d'assurer une mémorisation complète de la vie de l'entreprise, permet des recoupements ainsi que le contrôle réciproque des tâches et la détection de situations anormales et ce, le plus vite possible. Tandis que la création du service communication permet d'accéder à des informations fiables et pertinentes en temps et moment voulu. Le responsable a toujours besoin d'informations précises et sûres sur les activités qu'il coordonne afin de donner des instructions qui soient adaptées, comprises et exécutées facilement.

## **CONCLUSION GENERALE**



L'ambiguïté du terme contrôle interne donne lieu à des confusions et à des équivoques qui ont peut être leur cause dans les différents sens du mot contrôle; aggravées par la tendance répressive que nous connaissons actuellement.

Le contrôle interne recouvre la notion large et globale de maîtrise de l'entreprise et non pas seulement certaines vérifications de conformité qu'il n'en est pas moins nécessaire d'effectuer. Il permet à l'entreprise, non seulement de se défendre, mais aussi de se connaître dans sa diversité, et de s'adapter en fonction d'un milieu qui évolue. Donc, il est important surtout à l'époque de la mondialisation, qui demande une bonne application des procédures, et la concurrence face aux autres.

Durant notre passage au sein de l'AUXIMAD, nous avons constaté sa puissance vue ses diverses activités et la compétence du personnel. Aussi, au cours de notre investigation, nous avons décelé quelques déficiences à savoir des faiblesses au niveau du système de contrôle interne et quelques problèmes généraux au niveau de la société. La plupart de ces faiblesses sont entraînées par d'autres, une interdépendance s'installe alors entre ces points faibles là. Elles ont été détectées lors de l'évaluation que nous avons faite.

Lors de l'évaluation préliminaire, on a pu décelé des faiblesses de conception à savoir l'absence du manuel de procédures; celles liées à chaque cycle d'exploitation comme l'absence de fichiers fournisseurs, l'inexistence de bon de réception; d'autres pouvant atteindre l'organisation du système comptable comme les retards de comptabilisation. Par les tests de permanence, des faiblesses d'application ont été détectées: rapprochement non systématique, insuffisance de suivi des comptes clients, manque de pièces justificatives,... Aussi, en dehors du système de contrôle interne, l'insuffisance de formation, le manque de matériels informatiques,... constituent quelques problèmes d'ordre général.



Pour cela, nous avons contribué à la proposition de solutions à ces problèmes. Des solutions ou des actions à entreprendre ont été apportées à chaque faiblesse.

Des solutions, visant à la rentabilisation du système de contrôle interne à savoir la mise en place du manuel de procédures et la création du département communication, doivent être mis en place. Elles sont recommandées à l'AUXIMAD pour améliorer le système de contrôle interne et toutes les organisations y rattachant.

Nous pensons aussi qu'une fois le contrôle interne amélioré, AUXIMAD pourra continuer à élargir sa performance et faire face à la loi de la concurrence.

Même si nous avons contribué à l'amélioration du système de contrôle interne par les propositions de solutions, on ne peut pas accorder une confiance absolue au contrôle interne, il offre plutôt des garanties suffisantes. En effet, un système de contrôle interne satisfaisant permet de remédier aux déficiences (erreurs et fraudes).

Finalement, nous espérons que les solutions proposées seront promptement suivies par AUXIMAD ou tout au moins; seront prises en compte ultérieurement surtout pour les propositions des faiblesses du système de contrôle interne. Que ces solutions apporteront aussi des avantages sur l'environnement interne qu'externe de l'entreprise.

Mais est-ce que le contrôle interne est un fin en soi pour éviter toutes sortes d'irrégularités et à l'atteinte des objectifs? Ceci en est une autre réflexion qui devrait être approfondi au sein d'une entreprise.



# BIBLIOGRAPHIE



- ALAIN MIXOL – Le contrôle interne – édition 1998, collection des différentes Universités;
- Audit externe, collection RINDRA;
- BENOIT PIGE – Audit et contrôle interne – 2<sup>ème</sup> édition – édition Ems, 2001;
- COLLINS/VALIN (Lionel, Gérard) – Audit et contrôle interne: aspect financier, opérationnel et stratégique – édition Dalloz, 1992;
- Comptabilité financière approfondie – Cours et application – 2<sup>ème</sup> édition;
- DIOUF AMADOU – Audit, commissariat aux comptes – Expertise comptable, 2004;
- Guide des stagiaires, AUXIMAD;
- JEAN RAFFEGEAU, PIERRE DUFILS, RAMON GONZALEZ – Audit et contrôle des comptes;
- Le contrôle interne, collection de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés, 1977.
- WESENFELDER, RALF – 50 "trucs" pour réussir une réunion, Paris, éditions d'organisation, 1982.

# WEBOGRAPIE



- <http://www.google.fr>;
- <http://www.amazon.fr>;
- <http://www.orcom.fr>.

# **ANNEXES.**



Annexe I : Organigramme général de l'AUXIMAD.

Annexe II : Organigramme du service comptabilité de la Direction Générale.

Annexe III : Questionnaire du Contrôle Interne du cycle ACHAT.

Annexe IV : Questionnaire du Contrôle Interne du cycle PRESTATION.

Annexe V : Questionnaire du Contrôle Interne du cycle TRESORERIE.

Annexe VI : Codification des comptes d'AUXIMAD.

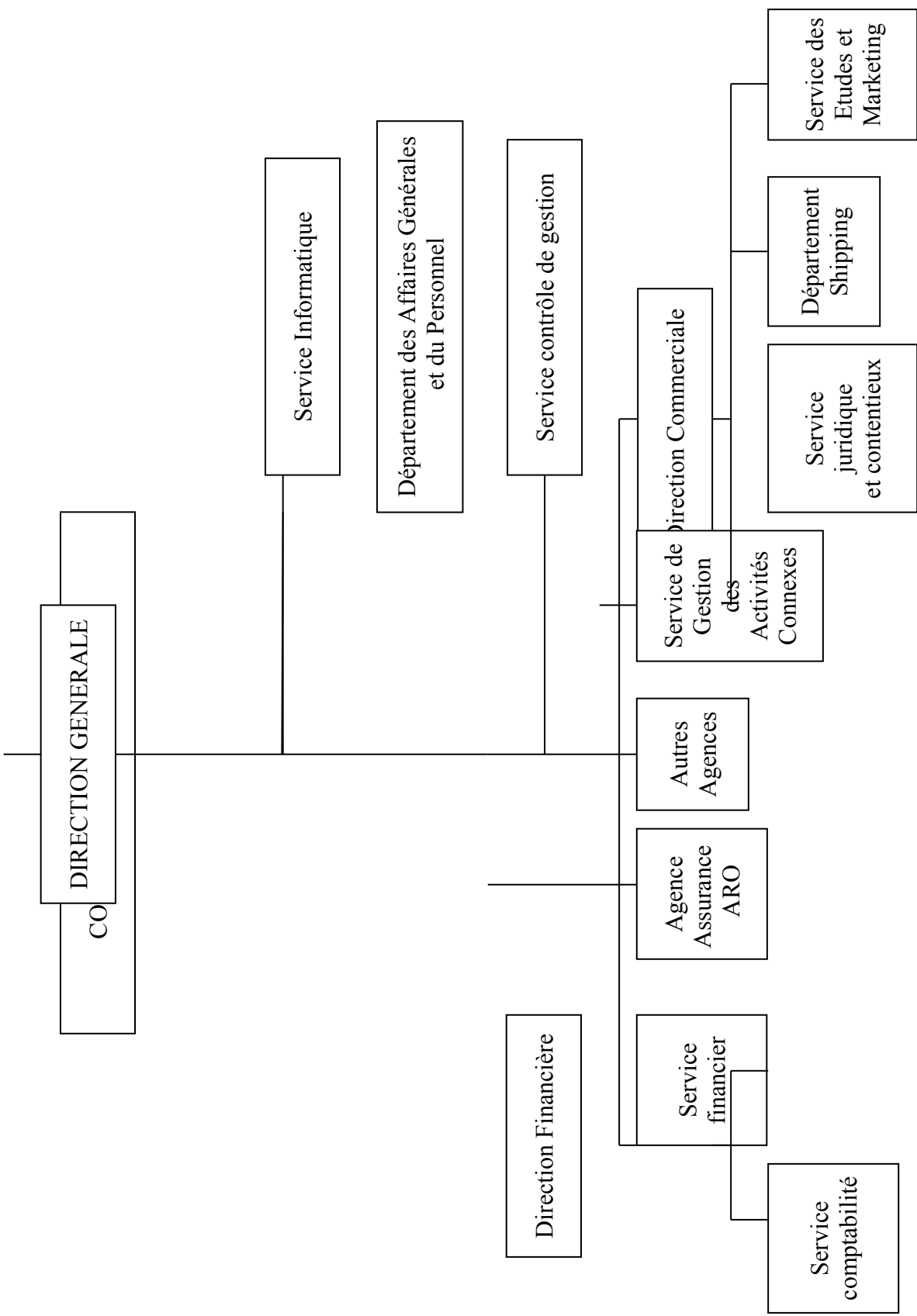
Annexe VII : Symboles utilisés dans le Diagramme de Circulation des Documents.

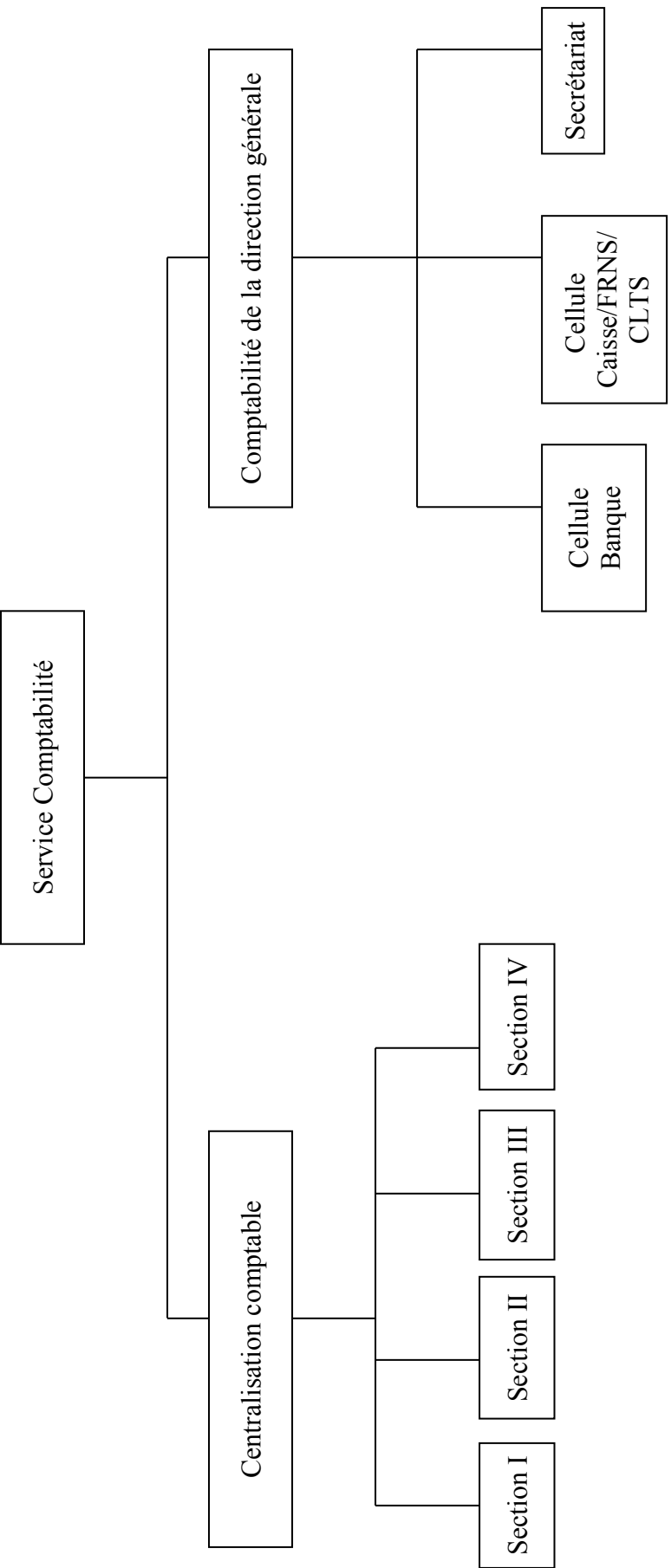
Annexe VIII : Facture TRANSIT de l'AUXIMAD.

Annexe IX : Demande de paiement.

Annexe X : Exemples de Pièce Dépense Caisse.

Annexe XI : Exemples de comptabilisation sur fiche standard de saisie.





N°	QUESTIONS
01	Existe-t-il un manuel de procédure d'achat?
02	Les documents nécessaires pour effectuer un achat sont-ils complets?
03	Y a-t-il de mise à jour périodique des fournisseurs?
04	Existe-t-il une revérification des achats avant de passer la commande?
05	Une relation constante existe-t-elle entre la société et les fournisseurs?
06	Les bons de commandes sont-ils établis systématiquement à partir des demandes d'achat?
07	Est-ce que les bons de commande sont signés?
08	Existe-t-il des exemplaires des bons de commande standard prénumérotés?
09	Est-ce que les fonctions de demande d'achat, réception, comptabilisation, règlement sont-elles bien séparées?
10	Les quantités à commander sont-elles calculées minutieusement?
11	Existe-t-il un contrôle quantité et de qualité à la réception?
12	Existe-t-il un bon de réception? Prénuméroté?
13	Est-ce que les exemplaires du bon de livraison sont envoyés au service achat, comptabilisation et magasin?
14	Existe-t-il un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture par le comptable?
15	Existe-t-il une suivie des factures fournisseurs dès son arrivé?
16	Est-ce que l'enregistrement comptable de l'achat se fait tous les jours?
17	Les factures sont-elles bien enregistrées?
18	Les délais de paiement fournisseurs sont-ils respectés?
19	S'il y a une avance versée au fournisseur, existe-t-il une procédure pour déduction à la facture définitive?
20	La mention Bon à Payer est-elle faite après rapprochement par le comptable du BL, BC et la facture?
21	Est-ce que la facture comptabilisée porte la référence de l'enregistrement?
22	L'approbation du directeur est-elle mentionnée dans le BC?


<b>.N o</b>	<b>QUESTIONS</b>
01	Existe-t-il un manuel de procédure pour les prestations chez AUXIMAD?
02	Y a-t-il deux services différents pour l'activité de transit et l'activité de consignation?
03	Existe-t-il un fichier client pour le suivi de leur compte?
04	Des mises à jour des renseignements préalables des Clt se fait-il dans la société?
05	Le service facturation et recouvrement sont-ils séparés?
06	Existe-t-il plusieurs signatures des responsables sur les pièces ayant fait l'objet d'une prestation?
07	Existe-t-il un suivi régulier de la durée de crédit Clt global, de la valeur des retards de rglt et du montant des créances douteux par un responsable compétent?
08	Des prestations sont-elles accordées aux Clt envers lesquels l'AUXIMAD a encore des créances?
09	Les paiements sont-ils suivis et contrôlés?
10	Les clients paient-ils leurs créances à temps?
11	Les factures sont-elles numérotées séquentiellement?
12	AUXIMAD accorde-t-elle un prolongement du délai de paiement pour ses clients?
13	Le classement des pièces justificatives se fait-il sur ordinateur?
14	Les éventuelles annulations de facture sont-elles approuvées par un responsable clairement défini?
15	Y a-t-il une vérification des renseignements concernant les clients?
16	Les prestations sont elles traitées rapidement dès la création du contrat?
17	Est-ce que la prestation est enregistrée quotidiennement et chronologiquement?
18	Est-ce que les prix sont correctement appliqués?
19	Les factures sont elles établies en plusieurs exemplaires prénumérotées?
20	Existe-t-il une vérification arithmétique de la facture?
21	Les factures sont elles enregistrées quotidiennement?
22	Existe-t-il des relevés à envoyer aux clients présentant des comptes non soldés régulièrement?
23	Cette envoie est elle faite par une autre personne que le responsable du compte client?



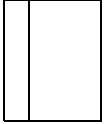
N°	QUESTIONS
01	Existe-t-il une procédure écrite de trésorerie chez AUXIMAD?
02	A parti d'une somme élevée, existe-t-il une double signature sur les chèques établis?
03	Un examen des justificatifs joints est-il fait avant signature des chèques?
04	AUXIMAD et les banques sont-elles en constante correspondance?
05	La comptabilisation des comptes en banque et des comptes en caisse est-elle différente?
06	Les fonds reçus (espèce ou chèque) sont-ils remis rapidement au caissier principal?
07	Existe-t-il un coffre fort chez AUXIMAD?
08	Les chéquiers utilisés et terminés sont-ils conservés plusieurs années?
09	Existe-il une revérification des opérations enregistrées?
10	Les opérations d'encaissement et de décaissement sont-elles faites par une seule personne? (caisse, enregistrement)
11	Existe-t-il une vérification journalière des comptes en banque?
12	Est-ce que la personne qui s'occupe du journal financier et du rapprochement bancaire est différente?
13	Est-ce que les opérations sont-elles comptabilisées rapidement dès réception des pièces justificatives?
14	Le caissier et le comptable sont-ils deux personnes différentes?
15	Existe-t-il une vérification périodique de la caisse?
16	Le caissier procède-t-il au billettage par jour?
17	Les chèques annulés suivent ils une procédure pour l'annulation des chèques?
18	Est-ce que le rapprochement bancaire est approuvé par une personne hiérarchiquement élevée?
19	Toutes les opérations sont-elles munies des pièces justificatives?


## CODIFICATION DES COMPTES D'AUXIMAD


Code	Agence
10	TOAMASINA
20	ANTANANARIVO
21	ANTSIRABE
30	MAHAJANGA
40	MANAKARA/MANANJARY
50	TOLIARY
70	ANTSIRANANA
80	NOSY BE
90	DIRECTION
93	FORT DAUPHIN
94	DEPARTEMENT ASSURANCES
Code	Activité
01	ADMINISTRATION GENERALE
02	CONSIGNATION
03	TRANSIT
04	MANUTENTION & CAMIONNAGE
05	
06	
07	ASSURANCES
08	AIR MADAGASCAR (pour agence 40)
09	DIVERSES
10	
11	LOCATION MATERIEL
12	MAGASINAGE
13/14	
15	TRANSPORT TERRESTRE
16	EMPOTAGE ET DEPOTAGE CONTAINER
17	TECHNIQUE
18	GROUPE & DEGROUPE
Code	Nature Trafic
0	Export
1	Import
2	
3	GPDP
4	Groupe aérien
5	Transit international
6	Navire ligne régulière
7	Navire occasionnel
8	Navire thonier
9	Divers
Code	Nature Règlement
R01	Règlement par Chèque
R02	Règlement en Espèces
R03	Règlement par Virement
R04	Règlement par Traite
R05	Règlement par Compensation
R06 R07	
R08	Régularisation


 : Début ou fin d'un circuit de document.

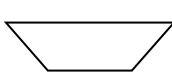

 : Traitement des documents.

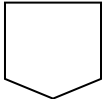
 : Registre.

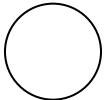
 : Documents: facture, pièces justificatives, servent de support à la circulation de l'information

 : Liasse des documents

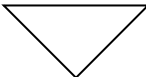
 : Préparation et création d'un document.

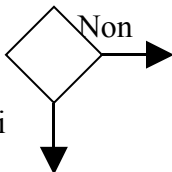
 : Approbation, autorisation.  : Visa.

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

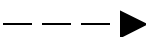
 : Comparaison.

 : Classement définitif.

 : Classement temporaire.

 : Alternative ou décision.

 : Mouvement physique de document.

 : Transfert d'information.



**SOCIÉTÉ AUXILIAIRE MARITIME  
DE MADAGASCAR  
AUXIMAD**

Société Anonyme au Capital de Ar. 222.000.000  
R C Antananarivo 2003 B 00732 - N.I.F 105001568  
Stat. 1959000006

**SIEGE A ANTANANARIVO**

B.P : 1081 Tél : (261 20) 22 225 02

**ANNEXE TRANSIT**

Toamasina, le 31 Mai 2007

DOIT : BOOKS PRINTING SERVICES

Adresse : ANTANANARIVO

R.C. n° :

Statistique :

V/Réf. : ...

du : 07/12/2006

Agence : TOAMASINA Tél. 53 324 47 Stat. : 30 385 C.P. : 323083B Quitt. n° : 2593 du : 28/12/04  
BFV-SG :490-2101000138269 BOA :4020-10781040104 BOA :4000-10781040090 BNI :20.011015 101

Dossier ou Compte d'Escale 1101261582 Compte Général 4111140010 Compte Particulier 100701 Code Activité 03 Numéro Fisc. 1007001270

(C)

DESIGNATION	MONTANT HT	T.V.A	TOTAL	CC
MOL VOLTA " 02/12/06 CNT N°MOLU 757 256 101 1° TC X 20°STC : 18 960 BOXES C N°17 154				
DEBARQUEMENT	10 491 694,93			
MAGASINAGE	687 784,00			
FRAIS DIVERS	2 637 637,00			
EXPERTISE	258 400,00			
TRANSPORT EN VILLE: AR 82 600 X 19 TCS	1 569 400,00			
HAD : AR 120 000 X 19 TCS HT	2 280 000,00	410 400,00		
TOTAL FACTURE	17 924 915,93	410 400,00	18 335 315,93	000
VENTILATION COMPTABLE				
DEBQT+MAG+EXP+TS	15 644 915,93			
DEBOURS ENGAGES	15 644 915,93		15 644 915,93	003
IMMISSIONS DE TRANSIT MARCHANDISES SECHES	2 280 000,00		2 280 000,00	111
TVA sur 2280000 X 18,00 %		410 400,00	410 400,00	010
MONTANT BRUT	17 924 915,93	410 400,00	18 335 315,93	012
PROVISION VERSEE			10 450 000,00	013
NET A PAYER :			7 885 315,93	

Arrêtée la présente facture à la somme de : SEPT MILLIONS HUIT CENT QUATRE - VINGT CING MILLE TROIS CENT QUINZE ARIARY QUATRE - VINGT TREIZE \*\*\*\*\*

Condition de règlement : AU COMPTANT

P.J. :





Doit : AUXIMAD

## FACTURE N° 0028/08/Mio

Quantité	Désignation	Prix Unitaire	Montant
03	Reliure	2 400	7 200

AUXIMAD

B.P. Ar 7.200

## DEMANDE DE PAIEMENT CAISSE N° 273934

Service demandeur : D°Comm

Veuillez payer la somme de : Sept mille deux ariary

En faveur de : Mr. Donkin

Motif du paiement (1) : Reliure contrat MUSA

COMPTE A DÉBITER : Kariakpa W. I. Antananarivo, le 23/06 2008

Visa du Service Financier,

Signature du Service Demandeur,

(1) Joindre pièce justificative

N.C.H.P.  
AUXIMAD

N° 280353

Montant

7200,00

PIÈCE DE DÉPENSE << CAISSE >>

OBJET DE LA DÉPENSE (\*)

1000 - 275974

Rendu à Sanathien la 10  
de 1000 mille dans ce

(\*) Joindre pièce justificative

COMPTE A DÉBITER

Antananarivo, le

27/06/01

VISA CONTROLE

U



## FICHE STANDARD DE SAISIE OBLIGATOIRE PAR PIECE COMPTABLE

[illegible]

Visa responsable Ecriture

Visa Chef Comptable

25/06/08

## FICHE STANDARD DE SAISIE OBLIGATOIRE PAR PIECE COMPTABLE

[illegible]

Visa responsable Ecriture	
---------------------------	--

Visa Chef Comptable

# TABLE DES MATIERES



Pages

REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION GENERALE. ....	01

## ***Première Partie: VUE GENERALE DE L'ENTREPRISE: Cadre d'Etudes.***

### **CHAPITRE I: Présentation de l'AUXIMAD** 05

<i>Section 1: Généralité et identification de base.</i> .....	05
1-1. Historique et caractéristiques principales. ....	05
1-1.a. Présentation physique et juridique. ....	06
1-1.b. Situation géographique. ....	06
1-1.c. Principaux actionnaires. ....	07
1-2. Objectifs de l'AUXIMAD. ....	07
1-2.a. Objectifs à court terme. ....	07
1-2.b. Objectifs à long terme. ....	07
<i>Section 2: Structure organisationnelle.</i> .....	08
2-1. Organisation hiérarchique. ....	08
2-1.a. Organigramme général de l'AUXIMAD. (Annexe I).....	08
2-1.b. Attribution des tâches. ....	08
2-2. Organisation fonctionnelle: service comptabilité.....	10
2-2.a. Organigramme du service comptabilité de la Direction Générale.....	10
(Annexe II)	
2-2.b. Définition des fonctions. ....	10
<i>Section 3: Activités de l'AUXIMAD.</i> .....	12
3-1. Activités principales. ....	12
3-1.a. Transit. ....	12
3-1.b. Consignation. ....	13
3-2. Activités secondaires. ....	14
3-2.a. Assurance. ....	14
3-2.b. Transport terrestre. ....	14

3-2.c. Manutention et entreposage. ....	15
3-2.d. Groupage et dégroupage. ....	15
<i>Section 4: Analyse de l'environnement de l'AUXIMAD.</i> .....	15
4-1. Environnement interne. ....	16
4-1.a. Ressources humaines. ....	16
4-1.b. Ressources matérielles. ....	17
4-1.c. Ressources financières. ....	17
4-2. Environnement externe. ....	17
4-2.a. Clients. ....	17
4-2.b. Fournisseurs. ....	17
4-2.c. Banques. ....	18
4-2.d. Concurrents. ....	18

## **CHAPITRE II: Analyse théorique de l'outil de gestion: le contrôle interne.** 19

<i>Section 1: Présentation et définitions du contrôle interne.</i> .....	19
1-1. Définition générale du contrôle interne. ....	19
1-2. Eléments de base du système contrôle interne. ....	20
1-3. Contrôle de base de travail comptable. ....	21
1-4. Principes fondamentaux du contrôle interne. ....	21
<i>Section 2: Conditions de mise en œuvre de l'évaluation du contrôle interne.</i> .....	24
2-1. Description du système et procédures. ....	24
2-2. Confirmation de la compréhension du système. ....	24
2-3. Première évaluation du contrôle interne. ....	25
2-4. Confirmation de l'application du système. ....	25
2-5. Evaluation définitive du contrôle interne. ....	25

## ***Deuxième Partie: ANALYSE DES PROCEDURES ET PROBLEMATIQUES.***

### **CHAPITRE I: Analyse des procédures comptables.** 27

<i>Section 1: Etude du cycle des achats/fournisseurs et des dettes d'exploitation.</i> .....	27
1-1. Description de procédures du cycle achat/fournisseur: mémorandum. ....	27
1-1.a. Services intervenants. ....	28
1-1.b. Déclenchement de la commande. ....	28

1-1.c. Acceptation de la livraison. ....	29
➤ Réception de la facture.....	29
➤ Comptabilisation de la facture.....	29
➤ Règlement de la facture. ....	30
1-2. Description graphique. ....	30
1-3. Questionnaire du contrôle interne pour le cycle achat.....	
36	
<i>Section 2: Analyse du cycle prestation et des créances client.....</i>	<i>37</i>
2-1. Description du cycle des prestations: procédure de l'activité transit.....	37
2-1.a. Description écrite. ....	37
➤ Services intervenants.....	37
➤ Acceptation et traitement de la prestation.....	37
➤ Facturation. ....	38
➤ Recouvrement de la facture. ....	38
2-1.b. Description graphique. ....	
39	
2-1.c. QCI du cycle prestation transit.....	
42	
2-2. Description du cycle des prestations: procédure de l'activité consignation.	
42	
2-2.a. Description écrite. ....	
42	
➤ Services intervenants. ....	42
➤ Acceptation et traitement de la prestation.....	42
➤ Facturation. ....	43
➤ Recouvrement de la facture. ....	43
2-2.b. Description graphique. ....	
44	
2-2.c. QCI du cycle prestation. (Transit et consignation).....	
47	
<i>Section 3: Description du cycle trésorerie. ....</i>	<i>48</i>
3-1. Description écrite. ....	48
3-1.a. Services intervenants.....	48
3-1.b. Encaissement de l'AUXIMAD. ....	49

3-1.c. Décaissement de l'AUXIMAD. ....	50
3-2. Description graphique. ....	50
3-2.a. Encaissement par caisse. ....	51
3-2.b. Encaissement par banque. ....	53
3-2.c. Décaissement par caisse.....	54
3-2.d. Décaissement par banque.....	55
3-3. QCI du cycle trésorerie.....	56
 <b>CHAPITRE II: Evaluation du contrôle interne.</b>	 57
<i>Section 1: Faiblesses du système de contrôle interne.....</i>	<i>57</i>
1-1. Faiblesses de conception.....	58
1-2. Faiblesses d'application.....	60
<i>Section 2: Problèmes généraux de l'AUXIMAD.....</i>	<i>64</i>
 <b>Troisième Partie: PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET SOLUTIONS RETENUES.</b>	
 <b>CHAPITRE I: Propositions de solutions.</b>	 68
<i>Section 1: Propositions de solutions dans le cadre des procédures.....</i>	<i>68</i>
1-1. Propositions de solutions pour les faiblesses de conception.....	68
1-2. Propositions de solutions pour les faiblesses d'application.....	71
<i>Section 2: Propositions d'actions dans le cadre de la société.....</i>	<i>73</i>
 <b>CHAPITRE II: Solutions retenues.</b>	 76
<i>Section 1: Mis en place du manuel de procédures.....</i>	<i>76</i>
1-1. Description des postes.....	77
1-2. Règles de gestion.....	78
1-3. Description détaillée.....	80
<i>Section 2: Création du département communication.....</i>	<i>81</i>
 CONCLUSION GENERALE.....	 86
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

