

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|--------------|--|
| NTIC | : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication |
| DTTI | : Deloitte Touche Tomhatsu International |
| AS/2 | : Audit système 2 |
| PME | : Petite et Moyenne Entreprise |
| PMI | : Petite et Moyenne Industrie |
| QCI | : Questionnaire de Contrôle Interne |
| BC | : Bon de Commande |
| BL | : Bon de Livraison |
| BR | : Bon de Réception |
| Fac | : Facture |
| FL | : Feuille de Liaison |
| OECCA | : Ordre des Experts Comptables et Comptable Agrées |
| CNCC | : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes |
| FIDA | : Fonds International de Développement Agricole |
| FRNS | : Fournisseurs |
| RPI | : Ressources Propre Interne |
| TTL | : Taxes sur les Transactions Locales |
| DTI | : Droit et Taxes d'Importation |

SOMMAIRE

Remerciements

Liste des abréviations

INTRODUCTION

Partie 1 : Généralités

Chapitre I : Présentation générale du cabinet

Section 1 : Historique

Section 2 : Activités

Section 3 : Organisation structurelle

Chapitre II : Théorie générale du contrôle interne

Section 1 : Condition d'un bon contrôle interne

Section 2 : Portés et limites du contrôle interne

Section 3 : Outils du contrôle interne

Chapitre III : Présentation générale du Projet « MINA »

Section 1 : Historique

Section 2 : Activités

Section 3 : Financement

Section 4 : Organisation structurelle

Partie 2 : Diagnostic des faiblesses constatées au sein du Projet « MINA »

Chapitre I : Faiblesses rencontrées au niveau du cycle achat

Section 1 : Mode d'achat non performante

Section 2 : Non respect de la procédure

Chapitre II : Faiblesses rencontrées au niveau du système comptable

Section 1 : Contrôle non satisfaisant de l'organisation comptable

Section 2 : Insuffisance de personnel

Chapitre III : Faiblesses rencontrées au niveau du cycle paie personnel

Section 1 : Absence de suivi des éléments de paie

Section 2 : Insuffisance de contrôle de paie

Partie III : Recommandations proposées au Projet « MINA ».

Chapitre I : Solutions liées au cycle achat

Section 1 : Amélioration du mode d'achat

Section 2 : Assurer le respect de la procédure

Chapitre II : Solutions liées au système comptable

Section 1 : Amélioration de l'Organisation comptable

Section 2 : Recrutement de personnel

Chapitre III : Solutions liées au cycle paie personnel

Section 1 : Modification du suivi des éléments de la paie

Section 2 : Amélioration du contrôle de la paie

Chapitre IV : Solutions retenues et résultat attendus

Section 1 : Solutions retenues

Section 2 : Résultats attendus et Recommandations générales

CONCLUSION GENERALES

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION

A Madagascar, bien que contrôle interne existe à l'intérieure de l'entreprise que ce soit dans l'entreprise Privée ou Public pour coordonnée toutes les méthodes et mesures nécessaire à la protection des patrimoines, ces entreprises s'exposent souvent à des problèmes d'informations financières que l'on constate en générale lors de la clôture et la vérification final des comptes. Cette situation oblige donc les dirigeants à adopter une nouvelle stratégie efficace pour pouvoir poursuivre ses activités en révisant de plus près l'évolution de l'application du contrôle interne. Nous savons que contrôle interne a pour objectif général de protéger les patrimoines de l'entreprise et plus particulièrement sur les informations financières et comptable. Pour cela, l'intervention des experts comptables au sein de l'entreprise serait le meilleur moyen pour réviser et renforcer le système du contrôle interne et aussi pour améliorer la gestion économique en générale et d'instaurer le système de transparence.

Ayant effectué un stage au sein d'une société d'expertise comptable en vue de ce mémoire de maîtrise, nous nous sommes penchés sur les problèmes relatifs au système de contrôle interne; l'appréciation de celle-ci figurent parmi les démarches de l'auditeur suit dans son étape d'audit. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi comme thème « contribution à l'amélioration du système de contrôle interne », et notre choix a porté sur un Projet dénommé ici Projet « MINA » auprès duquel notre étude s'est effectuée dans le cadre de notre passage auprès du Cabinet Delta Audit Deloitte.

L'objectif de ce thème est de sensibiliser les dirigeants du Projet de l'importance du système de contrôle interne. Nous avons analysé les problèmes liés au contrôle interne d'une organisation donnée, et notre principale mission a consisté à évaluer le système adopté dans l'organisation, afin de détecter ses forces et faiblesses et de proposer des solutions pour améliorer et renforcer le système.

Aussi, les grandes lignes de notre recherche se divisent en trois parties bien distinctes : la première partie présente le cabinet Delta Audit Deloitte, la théorie générale du contrôle interne et la présentation générale du Projet « MINA » un organisme où nous avons appliqué la pratique d'audit. La deuxième partie traite les problèmes rencontrés au niveau des cycles d'activités existant auprès du Projet « MINA », client de Delta Audit. Et la dernière partie apporte les recommandations aux problèmes constatés ainsi que les solutions retenues et les résultats attendus.

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

PARTIE 1 : GENERALITES

Dans cette partie nous allons voir successivement la présentation générale du Cabinet, la théorie générale du contrôle interne ainsi la présentation du Projet « MINA ».

Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DU CABINET

Section 1 : Historique

Créé en 1993, après la normalisation de la profession comptable à Madagascar, Delta Audit Associés, issu de l'ancien cabinet RINDRA créé en 1978, a été admise en 1994, membre à part entière du réseau mondial DELOITTE TOUCHE TOHMATSU INTERNATIONAL (DTTI) qui figure parmi les quatre plus grands cabinets d'audit au monde appelé « The Big Four ».

L'admission de Delta Audit Associés au sein du réseau DTTI se justifie par le niveau des compétences de ses ressources humaines qui disposent de plus de vingt années d'expériences professionnelles. Aussi, le cabinet a pu bénéficier de la méthodologie internationale dénommée « Audit Système 2 » (AS/2) qu'il met en œuvre depuis quelques années, de concert avec tous les membres du réseau.

Les Experts de Delta Audit ont reçu d'importantes formations et de références professionnelles assez étoffées. De ce fait, ils ont acquis une notoriété pour la qualité de leur prestation qui leur permet aussi d'intervenir à l'étranger (Afrique et Océan Indien).

En tant que membre du réseau DELOITTE, Delta Audit est soumis à des règles très strictes de méthodologie professionnelle et de contrôle de la qualité des travaux. Delta Audit compte à présent parmi les cabinets ayant largement participé à la réalisation de multiples mandats exigés et financés par les principaux bailleurs de fonds ainsi que par les utilisateurs nationaux de l'Etat Malagasy, sociétés publiques et privées, Institutions financières.

Section 2 : Activités

Le Cabinet offre des prestations de service dans cinq axes :

- L'audit et l'expertise comptable et financière ;
- Le conseil en gestion, organisation et système d'information ;
- L'expertise juridique et fiscale ;
- Les enquêtes et études économiques ;
- La formation.

Les prestations dans le domaine de l'audit concernent : l'audit comptable et financier, l'audit des crédits et projets, l'audit des prévisions et budgets, l'audit opérationnel, l'audit des systèmes, l'analyse financière, l'évaluation d'entreprise et le commissariat des comptes.

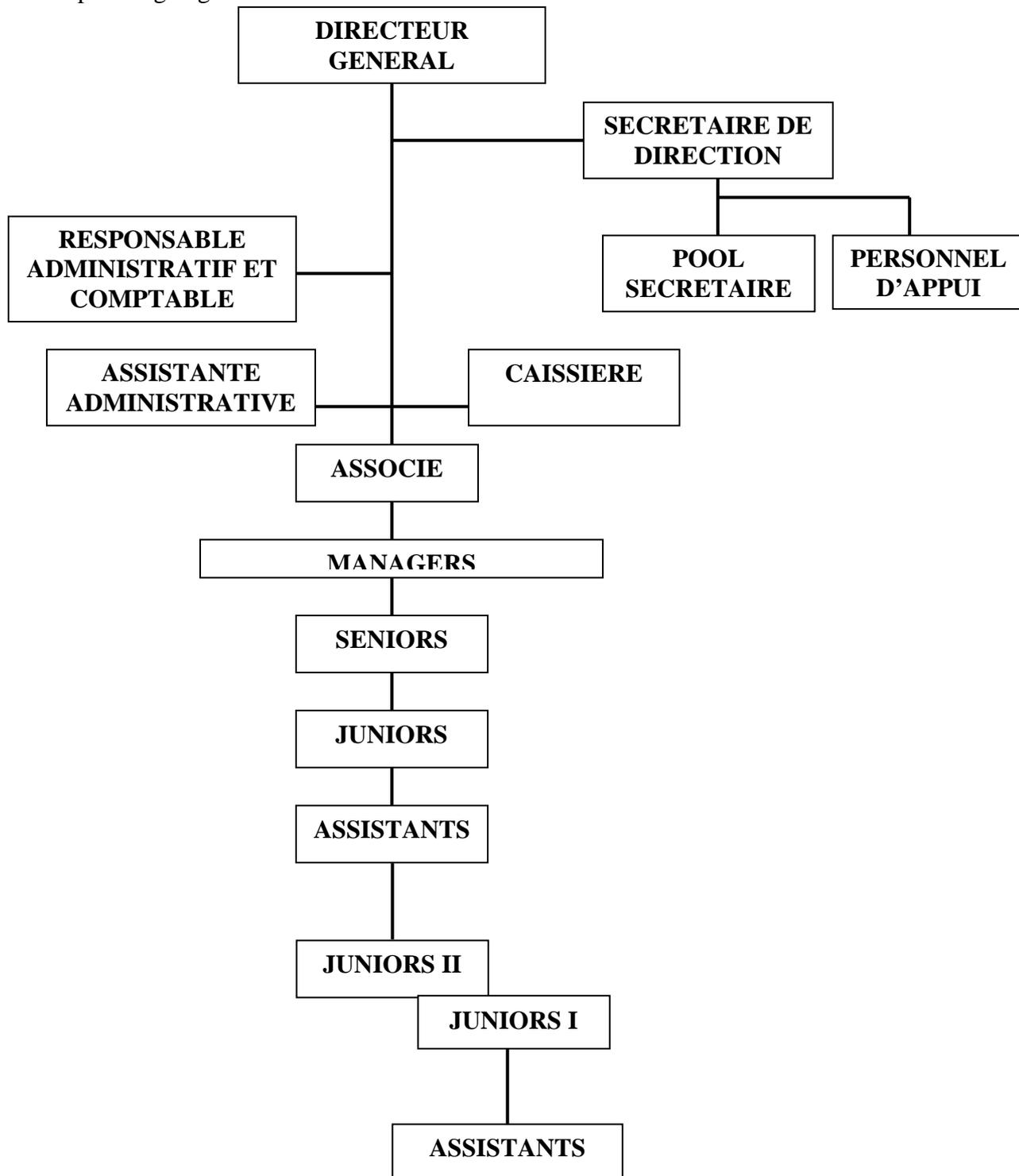
Le conseil en gestion, en organisation et système d'information concernent la stratégie et politique d'entreprise ; la réhabilitation (redressement) ; le conseil d'organisation par fonction de l'entreprise, ressources humaines, finances, marketing, production ; les études sectorielles ; l'informatique (audit, implantation, conception, conseil) et l'assistance à la privatisation.

L'expertise juridique et fiscal aux Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie (PME/PM) : audit, conseil juridique et fiscal ; promotion de PME/PMI ; les études économiques concernant : l'étude macro-économique, l'étude sectorielle ; les enquêtes et études économiques : l'étude du projet.

La formation sur mesure porté sur : la comptabilité et l'entreprise ; l'audit et vérification ; l'informatique ; le management et système d'information ; la communication.

Section 3 : Organisation Structurale

Sur le plan de l'organisation, le cabinet a adopté le mode « Staff and line », qu'on peut matérialiser par l'organigramme suivant :



Une équipe d'auditeur est composée de plusieurs personnes lesquels : l'associé, le manager, le senior, le junior et l'assistant. Ces personnes ont chacune leur responsabilités respectifs que nous allons voir ci-dessous :

Associé : C'est celui qui représente la firme d'audit et qui la responsabilité ultime d'assurer les normes d'audit. Ces responsabilités sont : maintenir le contact avec le client, planifier et superviser les missions, signer (ou co-signer les rapports).

Le manager : il a pour responsabilité de s'assurer que les standards professionnels du cabinet ont été observés tout au long du mandat d'audit. Ses responsabilités sont :

- Planifier et superviser l'exécution du mandat,
- Evaluer la performance du travail effectué,
- Résoudre les problèmes techniques d'audit et comptable,
- Reviser le rapport de l'auditeur, les états financiers et les recommandations.

Le senior : c'est le chef de mission, il est le principal représentant du cabinet sur terrain. Ses responsabilités sont :

- Planifier et superviser le travail de l'équipe,
- Résoudre les problèmes techniques d'audit et comptable avec l'assentiment du manager à ses conclusions,
- Reviser les états financiers et préparer le rapport de l'auditeur,
- Préparer le projet des recommandations au client.

Le junior et assistants : ils exécutent le travail demandé par le chef de mission. Ils doivent informer le senior de tous les problèmes d'audit et comptables avant d'en discuter avec le client.

Les travaux de cette équipe sur le système de contrôle interne peuvent être effectués préalablement à la clôture et à la vérification des comptes finals pour permettre au dirigeant de corriger les anomalies décelés et de remédier aux déficiences de contrôle interne les plus graves.

Chapitre II : THEORIE GENERALE DU CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne est parfois confondu avec l'Audit Interne. Ce dernier est un service au sein de l'entreprise alors que le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction mais à des éléments d'organisation que l'on retrouve dans tous les services de l'entreprise. Pour cela, nous allons définir dans ce qui suit ce qu'on appelle « contrôle interne ».

Selon l'Ordre des Experts Comptables et Comptable Agréés (OECCA, France) :

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise, il a pour but d'assurer :

- d'un côté, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information ;
- de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ».

Selon la Compagnie Nationale de Commissaires aux Comptes (CNCC, France) :

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable et autres que la direction définit et applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer :

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

L'appréciation du contrôle interne à l'intérieur de l'entreprise ou d'un organisme a permis de définir les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

les objectifs généraux : contribuent à l'assurance totale de l'entreprise à savoir :

- La sécurité : c'est l'objectif capital de la fonction dont :
 - o la sécurité des opérations pour éviter les erreurs ou les risques de mauvaise exécution lors des opérations importantes ;
 - o la sécurité des valeurs ;
 - o la sécurité des biens matériels, locaux, etc....
 - o la sécurité des personnes qui y travaillent.

-L'efficacité : c'est l'objectif de produire le maximum de résultat. Ceci résulte de la compétence des ressources humaines et de l'adéquation des ressources matérielles.

-La fiabilité et la rapidité de l'information : Toute information doit être transmise rapidement au destinataire en temps voulu ; et elle doit être claire et bien définie.

-Le respect et l'application des directives de la direction. .

Les objectifs spécifiques

Pour une tâche bien définie, le contrôle peut être non seulement de façon générale mais aussi de façon spécifique. Il existe six objectifs spécifiques :

- Exhaustivité des enregistrements ;
- Validité ;
- Comptabilisation des opérateurs ;
- Séparation des exercices ;
- Valorisation évaluation des opérations à leur bonne valeur ;
- Présentation.

Les contrôles informatiques peuvent être analysés parallèlement avec les contrôles spécifiques. Ces objectifs peuvent avoir une incidence ou non sur les comptes :

-Ils ont une incidence directe sur les comptes lorsqu'il s'agit de protéger les actifs et d'assurer la fiabilité et la qualité de l'information financière ;

-Ils n'ont pas d'incidence directe sur les comptes lorsqu'il s'agit de garantir l'efficacité des opérations de l'entreprise et le respect des directives de la direction. Ce sont en quelque sorte les aspects opérationnels et administratifs du contrôle interne

Section 1. Condition d'un bon contrôle interne :

Pour parvenir à la protection du patrimoine, un bon contrôle interne se conditionne sur :

- le plan d'organisation de l'entreprise,
- les moyens humains,
- les moyens matériels.

1.1 Plan d'organisation de l'entreprise

Le plan d'organisation d'une entreprise ou d'un organisme commence par son organigramme qui définit les grandes lignes de l'organisation des responsabilités et des pouvoirs et doit préciser clairement pour chacune des postes les objectifs de la fonction, la nature des travaux à effectuer et les limites d'autorités et responsabilités.

Sur le plan du contrôle interne, cette organisation des postes devra respecter le principe de la séparation des tâches et des fonctions. On considère qu'en dehors des fonctions de contrôle, il existe trois fonctions dans l'entreprise ou dans l'organisme :

-les fonctions opérationnelles qui contribuent directement à la réalisation de l'objet social de l'organisme : par exemples : achats, ventes, productions

-les fonctions de protection ou conservation du patrimoine : par exemples : magasiniers, caissiers, service d'entretien

-et les fonctions d'enregistrement : ces fonction enregistrent les flux qui effectent la vie de l'entreprise et constatent l'inventaire du patrimoine par exemples : comptabilité auxiliaire, générale et analytique.

La séparation des tâches est fondamentale sur le plan du contrôle réciproque de leur exécution. Elle permet : d'éviter les erreurs et les fraudes afin de sauvegarder les patrimoines, d'éliminer les risques inhérents à toute activité économiques, c'est-à-dire les erreurs et les anomalies qui se produisent dans les processus de comptabilisation, de répondre aux questions : «qui fait quoi ? A quel moment ? Et dans quel but ?» les réponses figurant dans le manuel de contrôle interne sont régulièrement remis à jour par l'organisme ou par l'entreprise. Et repose sur le respect de principes fondamentaux qui conduit toutes les entreprises ou les organismes à utiliser un nombre minimum de règles et de techniques.

Le second aspect important au sein du plan d'organisation de l'entreprise concerne l'existence d'une documentation adéquate et suffisante. Cette information est essentiellement constituée de procédures et d'un système de « reporting ».

Les procédures doivent être écrites et indiquent : les méthodes d'enregistrement, les modalités d'élaboration des analyses d'ordre financiers ou opérationnelles qui en découle, les contrôles.

Les systèmes de « reporting » ou de gestion doit permettre de répondre au besoin de l'entreprise en matière de connaissance : de la situation financière, et du résultat des opérations. Et pour être efficace cette information doit répondre à un certain nombre de critère : pertinence, objectivité, communicabilité et vérifiabilité

1.2 Moyens Humains

Le personnel d'une entreprise ou d'un organisme doit avoir de la compétence et de l'intégrité, tout particulièrement au niveau de la direction et d'encadrement de par les responsabilités qui leur incombent.

Sans ces personnels qualifiés, c'est-à-dire ayant une compétence adaptée aux tâches qui lui sont confiées tout système est voué à l'échec. La fiabilité du système est donc dépendante des mesures qui assurent cette qualification.

1.3 Moyens matérielles

Cette protection se situe sur le plan des actifs eux-même au moyen des outils de conservations traditionnelles du patrimoine contre la détérioration, la perte et le vol. Mais elle doit aussi s'exercer sur le plan des moyens indirectes afin d'arriver à prévoir les détournements ou les fraudes. Aussi il sera nécessaire de limiter l'accès du personnel et des tiers aux documents et enregistrements ainsi qu'aux formulaires, imprimés et systèmes informatisés permettant d'initier des transactions.

Section 2 : Portés et limites du contrôle interne

Malgré l'existence de tous éléments nécessaires portés par le contrôle interne à mettre en œuvre pour le bon fonctionnement de l'entreprise il ne peut pas tous faire mais il y a des limites à son efficacité. Ces limites concernent généralement sur son propre évaluation. Nous allons voir successivement d'abord les portés et ensuite les limites du contrôle interne.

2.1 Les portés du contrôle interne

Le contrôle interne se porte sur les composants et les principes qui le constitue.

2.1.1 Les composant du contrôle interne

Le processus de Contrôle Interne comporte cinq éléments interdépendants qui résultent de la manière dont la direction gère l'activité.

Il s'agit de :

- L'environnement du contrôle interne ;
- L'évaluation des risques par la direction ;
- L'information et la communication ;
- Les activités de supervision ;

- Les activités de contrôle.

2.1.1.1 Environnement du Contrôle Interne

L'environnement du Contrôle Interne représente les conditions dans lesquelles les systèmes et procédure comptables et les activités de contrôle sont conçus et mis en œuvre. C'est un élément très important de la culture d'un organisme, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

Les facteurs ayant un impact sur l'environnement du contrôle comprennent notamment : l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie des dirigeants et le style de management, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation et enfin, l'intérêt manifesté par le Conseil d'Administration et sa capacité à indiquer clairement les objectifs.

2.1.1.2 Evaluation des risques

L'évaluation des risques concerne la réalisation des objectifs stratégiques d'un organisme. Il consiste à l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. C'est un processus continu et constitue une composante critique d'un contrôle interne efficace. Dans ce cas, la direction doit étudier attentivement les risques à tous les niveaux de l'entreprise et prendre les mesures nécessaires pour les gérer.

2.1.1.3 Information et communication

L'efficacité du contrôle interne, dépend de celle des systèmes d'information et de communication existant au sein d'un organisme. L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'informations produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité.

Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'organisme mais également celles qui, liées à son environnement externe sont nécessaires pour la prise de décision pertinente (cas des reporting externe). La communication implique la circulation multidirectionnelle des informations c'est-à-dire ascendante, descendante, et transversale. Le

management doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle.

Par ailleurs une communication efficace avec les tiers, tels que les clients, les fournisseurs, les autorités de tutelle ou les actionnaires est également nécessaire.

2.1.1.4 Activités de supervision

Le contrôle interne doit faire l'objet d'une supervision, c'est-à-dire de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement.

Le but des activités de supervision est de déterminer si le contrôle interne est bien conçu, bien exécuté, effectivement appliqué et bien adapté. Pour cela ces activités doivent être basées sur les activités normales, périodiques d'une organisation.

2.1.1.5 Activités de contrôle

Les activités de contrôle permettent de s'assurer que les instructions de la direction sont respectées et que les mesures nécessaires sont prises pour permettre à l'entreprise de répondre aux risques qui menacent la réalisation des objectifs. Les activités de contrôle sont présentes dans toute l'organisation, à tous les niveaux et dans tous les cycles opérationnels.

Les activités de contrôle fournissent une confiance raisonnable dans la réalisation des objectifs de contrôle liés à la fiabilité de l'information financière.

Ces activités peuvent constituer des contrôles globaux de haut niveau ou des contrôles de base.

Les activités de contrôle présentent des diverses catégories qui sont :

- les revues,
- les contrôles du propriétaire exploitant,
- les rapprochements et comparaison,
- les mesures de préservation des actifs,
- les contrôles généraux informatiques.

a) Revues

Les revues sont généralement des revues analytiques, des revues de transactions et des revues du fonctionnement des contrôles. Chaque type de revue peut être rencontré à la fois dans les systèmes informatiques et dans les systèmes manuels. Cependant, toutes les revues comportent un minimum d'activités manuelles. Pour être efficace, les revues doivent être effectuées par un personnel ayant les connaissances et l'expérience à l'identification des anomalies et/ ou des erreurs pertinentes. Il existe trois types de revues lesquels :

- *Revues analytiques*

Ils ont pour objectif d'évaluer les informations de synthèse qui proviennent généralement d'une série de transaction ou de processus, en les comparant avec les résultats attendus.

- *Revues de transactions*

L'objectif des revues de transactions est de vérifier la validité et l'exactitude du résultat de leur traitement en les comparant en détail avec les résultats attendus.

- *Revues du fonctionnement des contrôles*

Les revues du fonctionnement des contrôles assurent que les autres activités de contrôle ont été réalisées de manière efficace et cohérente. Ces revues comportent généralement des entretiens et l'examen par la direction, d'une documentation permettant de déterminer si les activités de contrôle de base ont été réalisées comme prévues

b) Contrôles du propriétaire exploitant

Ces contrôles sont effectués par le propriétaire d'une entreprise dont ce dernier assure également la gestion. D'une manière générale, ces contrôles ne sont efficaces que dans les petites entreprises où le propriétaire exploitant a une connaissance suffisamment de son exploitation pour être sensibilisé aux inexactitudes.

c) Rapprochements et comparaisons

Les rapprochements et les comparaisons se traduisent par une vérification indépendante des sorties d'un système, soit par la tenue d'un document de contrôle distinct dont sont rapprochées les informations issues d'un traitement, soit par comparaison directe entre les sorties et les actifs concernés.

d) Présentations des actifs

D'après les objectifs généraux du contrôle interne la préservation des actifs en fait partie. Alors, la préservation des actifs désigne la protection contre les pertes résultant de détournement, d'erreurs ou d'irrégularités intervenues au cours soit de traitement des transactions soit de la gestion des dits actifs. Cette protection se rapporte sur la présentation des informations financières fiables.

e) Contrôles généraux informatiques

Les environnements informatiques servent généralement de cadre au traitement de nombreuses applications et gèrent les moyens informatiques d'une ou de plusieurs entités.

Les contrôles généraux informatiques comportent les domaines suivants :

- Stratégie et planification des moyens informatiques ;
- Exploitation des systèmes informatiques ;
- Relations avec les prestataires de services externalités ;
- Sécurité informatique ;
- Planification de la continuité des traitements ;
- Mise en place et maintenance des applications ;
- Gestion des réseaux ;
- Mise en place et maintenance des bases de données ;
- Gestion des logiciels systèmes ;
- Gestion du matériel.

2.1.2. Les principes généraux du contrôle interne

Un bon contrôle interne repose sur un certain nombre de règle de conduite dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante. Le contrôle interne s'appui sur les sept principes suivants :

- l'organisation
- l'intégration
- la permanence
- l'universalité
- l'indépendance
- l'information
- l'harmonie

2.1.2.1 Le principe d'organisation

L'organisation, établie sous la responsabilité du chef d'entreprise comprend la fixation des objectifs, la définition d'un organigramme, la détermination du choix et de l'étendue des moyens à mettre en œuvre. L'organisation doit être préalable, adaptée et adaptable, vérifiable et formalisée et doit comporter une séparation convenable des tâches.

2.1.2.2 Le principe d'intégration

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

2.1.2.3 Le principe de permanence

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

2.1.2.4 Le principe d'universalité

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans un organisme en tout temps et en tout lieu.

2.1.2.5 Le principe d'indépendance

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

2.1.2.6 Le principe d'information

L'information doit répondre à certains critères, tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité et la communicabilité.

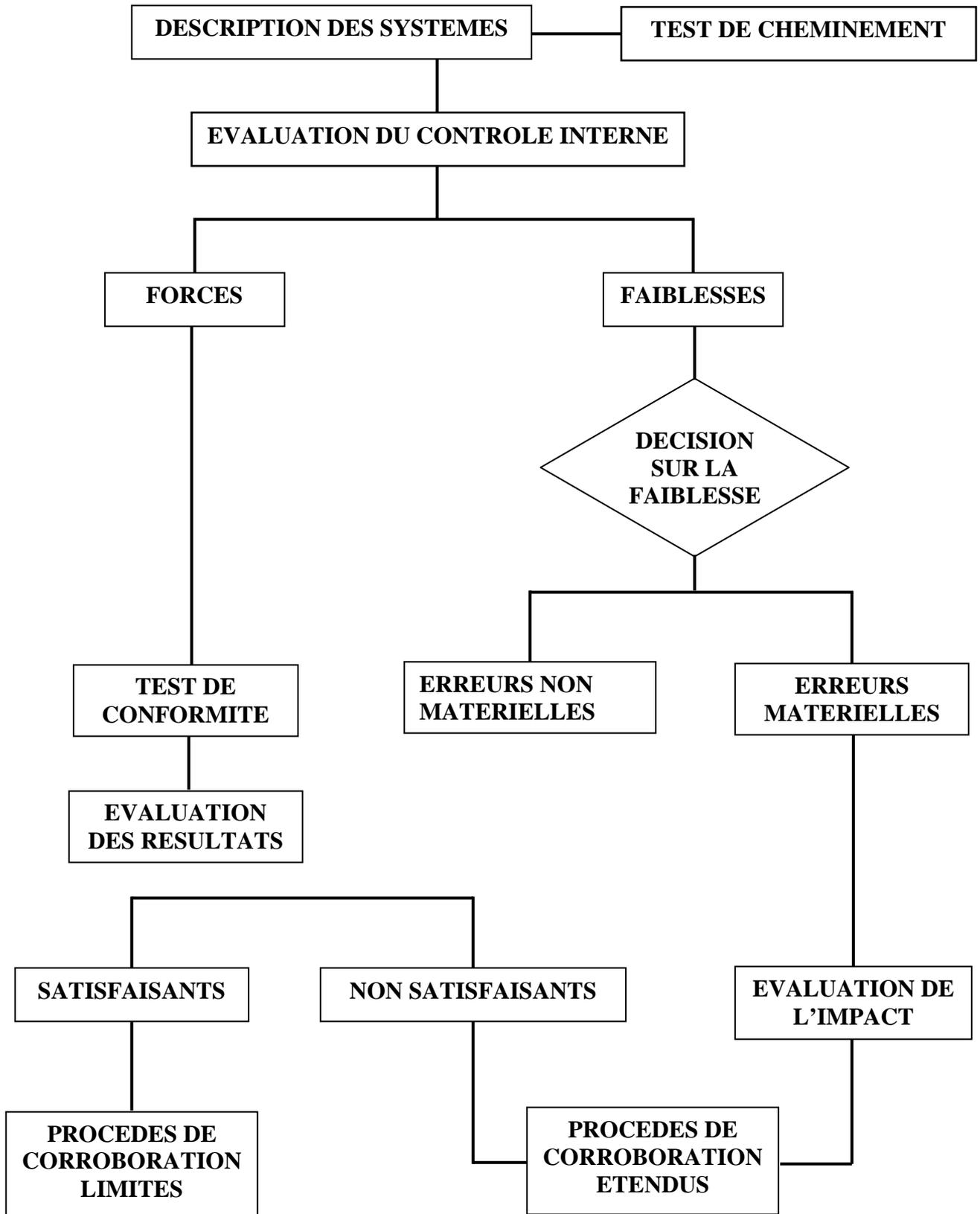
2.1.2.7 Le principe d'harmonie

On entend par ce principe, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

2.2 Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne ne peut pas tout faire bien que son objectif est de protéger les patrimoines. Mais cela ne suffit pas pour atteindre la transparence au niveau des informations financière, l'entreprise a besoin d'évaluer ce système pour détecter les forces et les faiblesses dans son application. Alors l'intervention des auditeurs externe sera là nécessaire. Et pour les auditeurs l'évaluation du contrôle interne poursuit une démarche bien définie afin d'assurer les dirigeants de l'importance de son intervention. Cette démarche peut se présenter comme suit :

PROCESSUS DE VERIFICATION DES SYSTEMES



Description du système : l'objectif de cette description est de faire ressortir les forces et faiblesses du système. Il peut se faire en deux manières : narrativement ou graphiquement.

-La description narrative est employée pour les systèmes peu complexes ou relativement courts.

-La description graphique est pour les systèmes complexes.

Test de cheminement : c'est un test de quelques transactions à travers le système décrit chez le client, en générale 4 ou 5 transactions suffisent. Ce test est ainsi fait pour assurer la bonne description du système chez le client.

Evaluation du contrôle interne : c'est l'étape où l'auditeur exprime son opinion sur l'aptitude du système à satisfaire les objectifs du contrôle interne au cycle examiné. Afin qu'il lui est nécessaire d'assurer que le système fonctionne effectivement, et d'apprécier le niveau de confiance du contrôle au moyen des tests de conformité. Il peut le cas échéant vérifier les faiblesses du système pour évaluer si elles ont ou non une incidence significative sur les comptes annuels.

Test de conformité : il s'agit généralement de réaliser des sondages « numériques » car l'objectif est de déterminer la fréquence d'application du contrôle interne.

Impact des faiblesses : l'auditeur peut estimer que les faiblesses du contrôle interne risquent d'être à l'origine d'erreurs matérielles dans les comptes. Cette quantification de l'erreur possible s'effectuera en moyen des tests de corroboration.

Le test de corroboration est destiné à permettre à l'auditeur d'avoir des preuves pour valider les assertions relatives aux postes des états financiers.

Section 3 : Les outils du contrôle interne

Nous avons su noter que le contrôle interne constitue un aspect essentiel pour protéger le patrimoine, assurer le respect des procédures de traitement des activités dans chaque cycle étudié. Ainsi, il est nécessaire de procéder à une évaluation de ce contrôle interne afin d'atteindre ces objectifs. Pour réaliser cette évaluation, les auditeurs utilisent les outils ci-après :

- Le diagramme de circulation des documents ;
- Les questionnaires du contrôle interne par cycles d'activités existants au sein de l'entreprise ou de l'organisme
- Et la feuille de liaisons.

3.1 Le diagramme de circulation des documents

Le diagramme de circulation des documents est une représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, poste de travail, les décisions, les responsabilités sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise ou de l'organisme. C'est aussi une technique couramment utilisée par l'auditeur lors de l'évaluation du système de contrôle interne pour décrire l'enchaînement des tâches et du flux des données pour une opération ou un cycle donné. La conception du diagramme peut être détaillée ou sommaire et cela en fonction de la complexité du système étudié.

3.1.1 Le diagramme détaillé

Le diagramme détaillé est généralement utilisé pour les cas d'analyse en profondeur du système de contrôle interne.

3.1.2 Le diagramme sommaire

Le diagramme sommaire est utilisé pour :

- une analyse préliminaire du système ;
- une analyse d'un cycle peu important ;
- avoir une vue d'ensemble et synthétique d'un système décrit préalablement sous forme détaillée.

3.2 Le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) est l'outil complémentaire aux diagrammes, dans l'évaluation du contrôle interne. Il permet de s'interroger sur l'aptitude du système à répondre aux objectifs de contrôle spécifique à chaque cycle étudié. Le questionnaire de contrôle interne est composé de questions préétablies «checklist» relative à chaque cycle d'activité. Il sert de guide pour les auditeurs pour connaître les forces et les faiblesses de contrôle interne selon les circonstances et les spécificités de chaque cycle audité. Les listes de points à examiner qui figurent dans le questionnaire se présentent sous la forme de question de type fermé ou de type ouvert.

3.2.1 Les questionnaires fermés :

Ce sont des questions répondues par OUI ou par NON ou par «question non applicable dans la société. Ils sont conçus pour des réponses négatives qui révèlent des anomalies.

3.2.2 Les questionnaires ouverts :

Ce sont des questions qui n'autorisent pas des réponses succinctes de type OUI /NON; mais des réponses qui exigent une description, de compréhension et de jugement. Ils sont en général utilisés dans les grandes entreprises dont les procédures sont complexes.

Société : Exercice clos le :

OBJECTIF I

Toutes les commandes sont fondées

| Questions | Réponses | Référence |
|---|----------|-----------|
| 1 – le service achat est-il bien distinct un autre service ? | | |
| 2 – les commandes sont-elles revues par la direction avant envoi au fournisseur ? | | |
| 3 – Existe-t-il une procédure permettant d'éviter des commandes excessives ? | | |

3.3 La feuille de liaison

La feuille de liaison reprend les principaux éléments de forces et faiblesses identifiées dans la description du système et dans le questionnaire de contrôle interne. Elle donne donc une synthèse d'évaluation préliminaire sur la qualité du contrôle interne. Elle joue donc un rôle charnière entre la définition des caractéristiques théoriques du contrôle interne et leur validation pratique.

Le terme feuille de liaison est un support qui fait le lien entre l'évaluation du système et les programmes de vérification.

Le tableau suivant présente un exemple de feuille de liaison

| Objectif du contrôle interne | Référence | Forces | Faiblesses | Impact sur l'audit | Référence programme de travail |
|------------------------------|-----------|--------|------------|--------------------|--------------------------------|
| | | | | | |

Chapitre III : PRESENTATION GENERALE DU PROJET « MINA »

Le stage effectué au sein du Cabinet Delta Audit nous a permis d'acquérir des connaissances approfondies sur le contrôle interne qui constitue l'un des principales étapes dans la démarche d'audit. Les travaux d'évaluation du contrôle interne constituent une première étape dans l'objectif d'appréciation et de vérification des comptes.

Comme terrain d'étude, Delta Audit nous a permis de mettre en pratique et en valeur les acquis issus de notre stage auprès d'un client dénommé Projet « MINA » pour contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne l'objet de ce présent mémoire.

Mais avant d'apporter une proposition sur l'amélioration du système de contrôle interne, nous allons prendre connaissance du Projet « MINA », son historique, ses activités et son organisation structurelle.

Section 1 : Historique

Le Projet « MINA » est un Projet de développement crée en 2002 dans la partie Sud de Madagascar. Il a pour objectif de contribuer à la diminution de la pauvreté rurale, de diversifier et accroître de manière durable les revenus des populations rurales, principalement celle des plus marginalisés, améliorer la sécurité alimentaire des ménages ruraux et de contribuer à la restauration et à une gestion durable des ressources naturelles.

Section 2 : Activités

Le Projet « MINA » a pour activité de :

- Renforcer les capacités locales de planification et de gestion du développement économique et social, en ciblant principalement les organisations paysannes ;
- Appuyer les initiatives locales contribuant à l'augmentation et à la sécurisation des revenus, à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la gestion durable des ressources naturelles ;
- Promouvoir le développement de système de productions agricoles durables afin de restaurer et d'assurer une gestion durable des ressources naturelles ;

-Mieux valoriser la production, en contribuant au désenclavement de la zone du Projet et à un meilleur accès aux marchés, à l'information commerciale et aux services financiers, et par la réduction des pertes après récoltes, le soutien à la transformation et à la commercialisation de la production ;

-Faciliter, de manière durable, l'accès aux services financiers des populations rurales pauvres qui n'y accèdent pas, en particulier les femmes, les jeunes et les paysans sans terre.

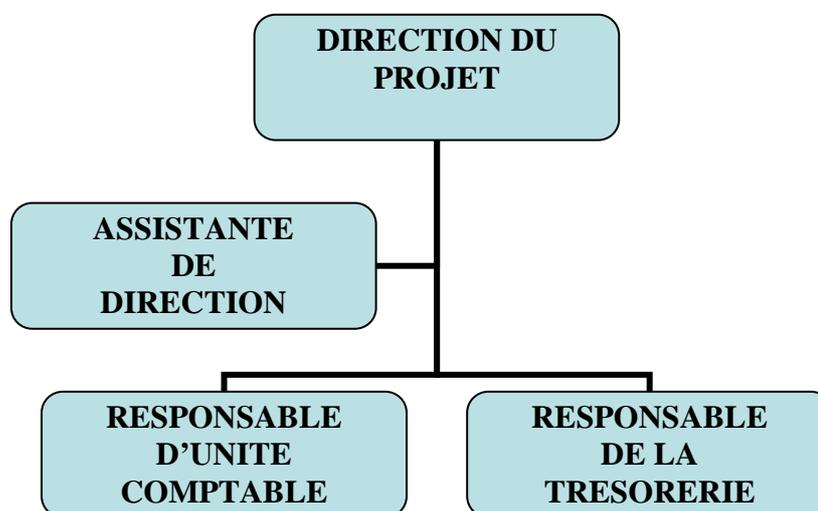
Section 3 : Financement

Le Projet est financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et des contributions du Gouvernement Malagasy sous forme de :

- Ressources Propre Internes (RPI)
- Taxes sur les Transactions Locales (TTL)
- Droits et Taxes d'Importation (DTI)

Section 4 : Organisation structurelle

La structure organisationnelle du Projet se présente comme suit :



Voyons ci-après les rôles et les tâches de ses intervenants

La direction du Projet a responsabilité d'assurer la bonne gestion de l'ensemble du projet et coordonner les activités des composantes en collaboration avec d'autres départements. Et comme il est le premier responsable des activités du Projet, ses tâches comportent les éléments suivants :

- Diriger et gérer toutes les actions dans le cadre du Projet.
- Planifier les activités annuelles du Projet en collaboration avec les bailleurs de fonds concernés
- Organiser des réunions de coordination mensuelles avec les cadres concernés du Projet afin de mettre à jour le calendrier des activités et discuter et résoudre les problèmes éventuels freinant la bonne marche des activités
- Prendre des dispositions pour combler toute lacune technique identifiée dans l'exécution des activités et effectuer régulièrement des missions de supervision sur terrain
- Coordonner, contrôler et suivre les activités de l'assistance technique et donner des directives conformément aux orientations du Projet
- Superviser la préparation des dossiers de consultation et procéder à toutes les opérations d'appel d'offres et de passation de marchés
- Assurer la dotation de personnel
- Veiller à l'exécution du planning technique et financier du Projet
- Gérer le budget et veiller à ce que les termes de l'accord de crédit et tous les accords subsidiaires et autres conventions soient passés dans le cadre du Projet
- Etablir un rapport trimestriel d'avancement du Projet des travaux du Projet pendant toute la durée de son, exécution et un rapport d'achèvement du Projet
- Faire procéder à l'audit périodique de la situation financière du Projet conformément à l'accord de crédit et veiller à faciliter les prestations des auditeurs.

L'assistante de direction a pour responsabilité de la tenue du secrétariat ainsi que des missions confiées par la direction du Projet. Ses tâches comportent les éléments suivants :

- Assurer le fonctionnement du secrétariat dont elle est chargée et, en particulier :
 - o ouvrir et enregistrer le Courier « arrivé » sauf le Courier confidentiel
 - o transmettre le Courier ouvert et numéroté à la direction pour « lecture »
 - o rédiger, dactylographier et mettre en forme le Courier et veiller à son envoi dans le meilleur délai

- Recevoir les visiteurs et veiller à ce que ceux-ci soient correctement accueillis, informés et dirigés s'il y a lieu, vers la personne ou le service demandé
- Exécuter, à la demande de la direction , les missions ou démarches particulières auprès des services administratifs ou des personnes physiques ou morales qui ont des rapports ou liens avec le Projet dans le cadre de l'exécution dudit Projet.

Pour le responsable comptable, il a pour mission d'assurer la gestion financière et comptable du Projet, conformément aux termes de l'accord de crédit et aux directives des bailleurs de fonds. Ses tâches respectives comportent les éléments suivants :

- Tenir à jour et de manière régulière les documents financiers (journaux et livres comptables) et une comptabilité détaillée pour chaque catégorie de coûts
- Dresser mensuellement les états de rapprochements bancaires du compte spécial du Projet, du compte de contrepartie et établir la situation financière de chaque composante
- Préparer les éléments pour la mise à jour à intervalles réguliers des coûts du Projet en vue de l'analyse des résultats financiers du Projet et de la préparation des budgets annuels
- Procéder à l'imputation et à la saisie des bordereaux des opérations comptables, tenir une comptabilité informatisée et sortir régulièrement les rapports de présentation des comptes, états et tableaux de bords du Projet

Quant au responsable de la trésorerie il a pour rôle il assure la bonne marche de la trésorerie. Ses tâches comportent les éléments suivants :

- Veiller à ce que les comptes soient suffisamment approvisionnés en vue du règlement rapides des dépenses engagées dans le cadre du Projet
- Enregistrements immédiat des opérations de dépenses effectuées par le Projet
- Préparer les éléments pour le paiement des salaires
- Collection des pièces justificatives probante pour les dépenses
- Réception des relevés bancaires
- Préparation de rapprochement bancaire ...

Conclusion

Cette première partie nous a permis d'avoir une idée sur la généralité du cabinet ou nous avons effectués la théorie sur l'audit du contrôle interne et du Projet « MINA » client du cabinet pour la pratique des connaissances acquises ainsi que la généralité de l'importance du contrôle interne dans le fonctionnement de tous les activités d'un organisme.

Partie 2 : **DIAGNOSTIQUE DES**
FAIBLESSES CONSTATEES AU SEIN
DU
Projet « MINA »

Après avoir vu la partie théorique qui nous a permis de nous donner une idée du contrôle interne, voyons le côté pratique à travers le diagnostic des problèmes liés au système de contrôle interne et à son application. Nous avons considéré le cas du Projet dénommé « MINA », pour des raisons liées à l'éthique professionnelle d'audit, nous ne pouvons révéler son nom. En effet, nous avons analysé le cas du Projet « MINA » en tant que membre d'une équipe d'audit et sommes tenus de ne révéler son identité par le lien du secret professionnel. Nous avons donc opté une identification des faiblesses au niveau des cycles d'activités tels : le cycle achat, le cycle comptabilité, le cycle paie personnel.

Chapitre1. FAIBLESSES RENCONTREES AU NIVEAU DU CYCLE ACHAT

Le cycle achat englobe les procédures de déclenchement des commandes, la réception des marchandises, l'enregistrement des factures ou la comptabilisation des opérations et le paiement des factures. Lors de notre analyse du cycle ACHAT auprès du Projet, nous avons constaté certains points pouvant nuire au bon fonctionnement du système de contrôle interne. Mais avant de détailler ces problèmes, il serait judicieux de faire une description succincte du cycle étudié. Cette description concerne les grandes lignes ci-dessus.

a) Déclenchement de la commande

Cette procédure concerne les achats locaux que le Projet « MINA » effectue dans son activité. Il s'agit des : fournitures de bureau, fourniture d'entretien, fourniture administrative, fourniture informatique, emballages, combustible et carburant. Le déclenchement commence à partir de l'établissement de la demande d'achat et prend fin à l'établissement des pièces de paiement. La procédure à suivre se déroule comme suit :

- demande d'achat (DA) par le service demandeur,
- approbation de la demande par le service des commandes,
- consultation des fournisseurs (FRNS) par l'envoi d'une lettre de demande, de prix et choix de fournisseur (suivant la qualité et le prix des échantillons proposés, le délai et le mode de paiement...) par la division de gestion des commandes,
- établissement du bon de commande (BC)
- approbation de la commande par le service des commandes

-contrôle et signature par le directeur du Projet avant l'envoi de la commande à la comptabilisation.

b) Réception des marchandises

La réception des marchandises concerne les démarches à suivre après le déclenchement de la commande, elle s'applique à l'ensemble des achats effectués au sein du Projet, elle peut être décrite comme suit :

- réception des marchandises venant du fournisseur avec un bon de livraison (BL),
- vérification de la qualité et de la quantité si elles sont conformes au bon de commande,
- établissement d'un bon de réception (BR),
- numérotation du bon de réception et classement en attente des factures,
- envoi des factures à la comptabilité pour être centralisées et enregistrées.

c) Enregistrement des factures

Cette opération d'enregistrement se déroule comme suit :

- vérification des factures,
- rapprochement des factures avec les pièces justificatives (bon de commande, bon de réception, bon de livraison),
- approbation de la facture par tampon ou par signature,
- enregistrement dans le livre et journal comptable.

d) Paiement des factures

Chaque commande acceptée et livrée par le fournisseur choisi nécessite un paiement. Pour cela le Projet « MINA » dispose d'une procédure appropriée pour la réalisation de cette opération de paiement :

- comparaison par le responsable de la comptabilité des éléments figurant sur la facture (prix, taxe, quantité) avec une copie de bon de réception et le bon de commande,
- report des références de l'enregistrement sur la facture comptabilisée,
- paiement et annulation de la facture payée par la mention « PAYE ».

Pour le Projet « MINA », tout engagement des achats nécessite une budgétisation préalable, disponible et suffisante.

Quant aux problèmes pouvant nuire au bon fonctionnement du contrôle interne au sein du Projet sont constatés au niveau du mode d'achat, et au niveau du respect de la procédure ; que nous allons analyser successivement dans les sections suivantes.

Section 1. Mode d'achat non performant

La non performance du mode d'achat au sein du Projet «MINA» a été constaté par le biais de l'inexistence d'un responsable achat, le lancement de commande mal traitée, et la réception de commande non contrôlée.

1. 1. Absence de responsable achat

Nous avons constatés l'absence d'un responsable s'occupant des achats au sein du Projet. Le Projet n'a pas de personnel spécialisé s'occupant de l'acquisition des biens et des services. Cette tâche est réalisée par le responsable de la comptabilité, la secrétaire, voir le coursier.

Cette situation peut entraîner des problèmes sur la qualité des marchandises ou la qualité des services à rendre. Par exemple durant notre audit au sein de l'organisme le responsable de la comptabilité a effectué un achat de pièces de rechange. Il n'est pas bien sûr que ce responsable a de l'expérience en matière de pièces de rechange et/ou la qualité des marques, ce qui ne peut qu'engendrer des problèmes dans l'exécution de son travail. De plus, le cumul de plusieurs tâches entraîne la négligence de l'un car il ne peut jamais assurer en même temps deux tâches différentes. Ce problème concernant l'absence du service achat dans le Projet « MINA» risque d'exposer le Projet à des utilisations abusives.

1.2. Lancement de commande mal traitée

Le cumul de la fonction du responsable de la comptabilité, qui en plus de la tenue de la comptabilité s'occupe aussi des achats engendrait des problèmes sur le traitement de lancement de commande. Il se peut que ce responsable n'effectue plus la comparaison des prix sur les différents fournisseurs mais se contente de consulter ses fournisseurs habituels. Cette habitude est à l'origine des problèmes de qualité de marchandises et de service et à des risques d'achat à prix excessifs pour des qualités moindres.

1. 3. Réception de commande non contrôlée

Cette faiblesse est également aggravée par l'absence de responsable s'occupant de la réception des biens et service, entraînant par conséquent un risque de réception non contrôlée et des livraisons non conformes aux commandes. Ce problème de contrôle est aussi constaté par la non création de document pré numéroté. L'absence de pré numérotation entraîne l'impossibilité de contrôle rigoureux des réceptions et exposerait le responsable de la comptabilité dans la confusion sur les différentes factures .

Section 2. Le non-respect des procédures

Le non respect des procédures a été relevé lors de la revue du cycle achat au sein du Projet «MINA ». D'après ce que nous avons vu dans la section une de ce chapitre qui parle de la non performance du mode d'achat, cela ne peut être que l'effet de la non application de la procédure en vigueur dans la norme. Cette situation concerne d'une part, l'existence de dépenses non approuvées par le haut responsable hiérarchique qui n'est autre que le directeur du Projet de l'entreprise et d'autre part, l'absence de pièces justificatives pour certains achats.

2. 1. L'existence de dépenses non approuvées

Cette critique a trait à la réalisation de l'achat en général dans le Projet, il s'agit plus précisément de l'achat de fourniture de bureau, de matériels et outillages, de produits d'entretien et aussi des pièces de rechange. Reprenons l'exemple de l'achat de pièces de rechange cité précédemment réside dans l'absence d'approbation de la commande par le responsable hiérarchique. C'était le responsable de la comptabilité lui-même qui effectue l'approbation de cette commande, et qui en est également l'initiateur.

Les procédures « achat » du Projet «MINA» recommandent l'approbation des commandes par le directeur du Projet. Cette décision a été prise par le responsable de la comptabilité et constitue un non-respect de la procédure engendrant une conséquence dommageable pour l'organisme sur le plan du contrôle interne. Il en est de même de l'achat de fournitures de bureau qui n'a pas fait l'objet d'une émission de pièce justificative comme par exemple l'émission d'une facture pour valider l'accomplissement des services fait. Cette situation est aussi le fait du non-respect de la procédure achat de la part de la personne initiatrice qui peut engendrer des règlements de dépenses non suivis.

Règlement des dépenses non suivi

Cette faiblesse est matérialisée par l'absence de pièce justificative pour certains achats considérés comme peu importants. Le responsable de la comptabilité ne suit pas systématiquement le règlement des dépenses, il se contente d'accepter le prix avancé par la personne exécutant la commande. Cette pratique expose le trésorier à payer des surplus sur les prix des marchandises commandées, et entraîne de la mauvaise gestion de la trésorerie.

2. 2. L'absence de pièces justificatives pour certains achats

Cette faiblesse a été constatée lors d'un achat d'une rame papier pour remplacer celle qui était dans le bureau du responsable de la comptabilité. Aucune pièce justificative n'a été délivrée par le personnel exécutant ce service, juste une simple signature du réceptionnaire sur le bon de réception prouvant que le service est effectué. Alors que pour assurer un bon contrôle interne, la plupart des cas, une pièce justificative signifie l'émission d'une facture venant du prestataire de service, mais au cas où, ce dernier ne serait pas en mesure de la fournir au moins il établira un document attestant l'accomplissement du service.

Cette situation a pour conséquence grave pour l'entreprise, comme :

- la difficulté pour le responsable de la comptabilité d'effectuer le suivi des dépenses;
- Le non respect des procédures d'achat;

Chapitre II : FAIBLESSES RENCONTREES AU NIVEAU DU CYCLE COMPTABILITE

Les contrôles relatifs au cycle de la comptabilité assurent l'enregistrement comptable de façon exhaustive afin que la société dispose d'une image fidèle et d'une information fiable. Mais d'après ce que nous avons vu dans le chapitre 1, il est nécessaire de faire une présentation des faits de certains points avant de faire le diagnostic. Il s'agit du type de contrôle effectué pour le personnel effectuant la tâche.

Le Projet « MINA » doit exiger avant la saisie de toutes les opérations des contrôles et des vérifications strictes sur la validité des pièces justificatifs tels que :

- le bon de commande (BC)
- le bon de livraison (BL)
- le bon de réception (BR)
- la facture (Fac)

Des saisies des comptes sont utiles pour la comptabilisation des opérations suivant le plan comptable général et analytique en vigueur pour les opérations initiées.

- Code de poste budgétaire
- Code de plan analytique
- Code de financement

Les contrôles et vérifications sont effectués comme suit :

- contrôle d'exhaustivité des pièces reçues par comptage au registre Courier et facture
- contrôle arithmétique de la facture
- calcul des quotes parts payables pour chaque bailleur
- enfin l'apposition de la codification des opérations concernées

Parlons maintenant de personnes qui effectuent la réalisation de l'activité comptable pour le traitement des pièces justificatives et l'enregistrement des opérations. La réception des factures et de toutes les pièces justificatives, l'enregistrement de ces pièces dans le cahier d'arriver pré numéroté sont effectués par la secrétaire du Projet. Elle incombe aussi à cette dernière de faire la transmission de ces pièces aux utilisateurs ayant effectués la commande pour valider les services faits.

Notons que pour les factures, elles sont enregistrées dans les registres des factures et sont tamponnées par la mention « ORIGINAL » pour les originaux et »DUPLICATA » pour les doubles des pièces reçues. Une fois que toutes les pièces sont transmises au responsable de la comptabilité, ce dernier effectue la vérification et le contrôle des factures en les rapprochant avec les pièces justificatives respectives (bon de commande, bon de livraison, bon de réception), après il procède à la pré imputation sur la fiche d'imputation comptable.

Section I. Le contrôle non satisfaisant de l'organisation comptable

La comptabilité est considérée comme l'une des domaines importants dans une organisation donnée. Son organisation nécessite une véritable attention de la part du responsable qui est chargé de sa tenue. Cependant, il a été constaté quelques problèmes au niveau de l'organisation de cette comptabilité. Ces problèmes proviennent, d'une part, de l'existence du retard dans l'enregistrement des opérations, et d'autre part, de la négligence de l'importance de cette fonction.

Nous allons essayer d'analyser successivement ces problèmes dans les sous sections qui suivent :

- retard dans l'enregistrement comptable ;
- Insuffisance de personnels.

1.1 Retard dans l'enregistrement comptable

Nous savons que toutes les pièces justificatives sont centralisées au service de la comptabilité pour être enregistré et contrôler. Mais la variété des tâches que le responsable de la comptabilité exerce au sein du Projet a entraîné des problèmes dans l'enregistrement des opérations.

Plus précisément ces problèmes ont trait à: l'insuffisance de personnel, l'inexistence de responsable d'achat, il y a même des moments où ce responsable assure la réalisation de l'entretien d'une voiture appartenant au Projet au garage.

Toutes ces faiblesses de l'organisation comptable ont entraîné des retards dans l'enregistrement des opérations et, pour cela un retard quasi général dans l'exécution de toutes ses tâches.

Si ce genre de travail se répète toujours au sein du Projet, ce dernier risque d'en courir des risques tels :

- omission d'enregistrement ;
- erreur dans l'enregistrement ;
- fausse de réception de la date de facture ;
- non suivi numérique des factures ;
- retard des enregistrements ;
- non fiabilité des informations comptable....

1.2 Insuffisance de document adéquate

Bien que le Projet dispose d'un manuel de procédure décrivant les étapes à suivre pour chaque cycle d'activité, nous avons constatés certains problèmes au niveau des documents utilisés au sein du Projet qui peuvent nuire au bon fonctionnement du contrôle interne. Il s'agit ici de l'absence d'une demande d'autorisation de dépenses pour permettre la détection des dépenses effectuées au sein du Projet. Ce document n'est pas inscrit dans le manuel de procédure et rend difficile les tâches de contrôle qui incombent le responsable de la comptabilité.

Section 2. Insuffisance de personnel

A l'intérieur du Projet « MINA », le problème d'insuffisance de personnel est presque constaté au niveau de tous les cycles d'activités existantes

Ceci est expliqué par le fait qu'une même personne effectue plusieurs tâches en même temps. Essayons de voir successivement les problèmes qu'entraîne cette insuffisance de personnel : Le cumul de la fonction comptable et l'insuffisance de motivation du personnel.

2.1 Cumul de la fonction incompatible

La direction du Projet est très technique, elle n'attache pas de grande importance pour la fonction comptable. C'est le responsable de la comptabilité qui s'occupe de la fonction comptable et s'occupe en même temps d'autre fonction.

Ce problème de cumul de fonction au sein du Projet «MINA» touche surtout le responsable de la comptabilité et aussi les autres personnels travaillant dans le Projet. Prenons

comme exemple les tâches exécutés par ce responsable : il effectue en même temps l'enregistrement des opérations, le choix des fournisseurs, l'approvisionnement, le paiement des factures, l'approbation des commandes.

Le cumul de fonction incompatible favorise facilement la possibilité de fraude sans que le fraude puisse être détecté aussi que les erreurs éventuelles qui en découlent.

1.2.1 Les fraudes non détectées

En général, les fraudes proviennent de la possibilité de détourner des valeurs dans un organisme donné. Il existe deux catégories de fraudes : celles qui se traduisent par des modifications ou des falsifications de certaines pièces justificatives et de la comptabilité des opérations en comptabilisant par exemple un achat fictif et celles qui impliquent directement le détournement des valeurs comme les marchandises, les matériels et outillages.

1.2.2 Les erreurs non détectées

Quand aux erreurs non détectées c'est le résultat de la confusion des tâches trop lourdes à exécuter par le responsable ou le personnel concerné.
Exemple : la confusion des tâches a conduit le responsable de la comptabilité d'omettre des écritures dans la comptabilisation des opérations.

2.2 L'insuffisance de motivation des personnels

Vu les différentes tâches qu'exécute le personnel au sein du Projet « MINA », nous pouvons dire qu'ils ne sont pas motivés pour accomplir d'autre tâche après une dure journée. Cela peut s'expliquer par la fatigue provoquée par l'exécution des plusieurs tâches par un employé à part sa propre tâche parce qu'il peut être retenu pendant des heures à exécuter cette autre tâche alors qu'il doit aussi exécuter la tâche dont il se charge. Cette situation favorise la démotivation du personnel à effectuer sa tâche dans les normes aussi il aura tendance à laisser tomber une des tâches à exécuter une fois qu'il se sent fatiguer.

Chapitre III : FAIBLESSES RENCONTREES AU NIVEAU DU CYCLE PAIE PERSONNEL

Avant d'exposer les faiblesses identifiées au niveau du cycle paie personnel, il est préférable que nous connaissions les procédures. Le cycle paie personnel est l'ensemble des opérations se rapportant aux charges de personnels, il comprend les phases suivantes :

- embauche et débauche de personnels ;
- établissement des dossiers des employés ;
- préparation enregistrement de la paie ;
- paiement des salaires.

a) *Embauche de personnels*

La procédure d'embauche du personnel au sein du Projet « MINA » se déroule comme suit :

- demande d'embauche
- formulation de la demande d'embauche par la personne intéressée au poste
- approbation de la demande par la direction du Projet
- envoi de l'avis de décision à l'assistante pour être enregistré dans le registre des employeurs

-cet avis de décision sera ensuite envoyé au responsable de la comptabilité et de la trésorerie pour être enregistré.

Pour le débauche, la lettre de licenciement est signée par le Directeur et la comptabilité se charge du calcul du solde de tout compte.

b) *Etablissement des dossiers du personnel*

Chaque personne nouvellement embauchée doit avoir un dossier individuel. Chaque dossier contient les éléments suivants :

- Fiche d'état civil
- Notification de recrutement ;
- Contrat de travail
- Note de service
- Dossier d'inscription à la caisse de Prévoyance Social

A part ces dossiers il y a aussi l'établissement d'une fiche individuelle de pointage pour chaque personnel. Cette fiche sert à la mise à jour du suivi des temps travaillés et aussi à servir de fiche de présence pour le traitement et calcul de la paie.

c) Enregistrement de la paie

C'est la comptabilisation des montants des charges de personnels par le responsable de la comptabilité.

d) Paiement de salaires

Cette opération de paiement s'effectue dans deux conditions : d'une part le paiement en espèce préparé par le responsable de la trésorerie sur la base du bulletin de paie. D'autre part, le paiement par chèque et ordre de virement préparé par le comptable et envoyer ensuite à la direction pour signature

Section 1. Absence de responsable

L'organigramme du Projet « MINA » a mis en exergue l'absence de service indépendant s'occupant de la fonction paie personnelle, c'est le responsable de la comptabilité qui s'en occupe. Il se charge de la gestion des fiches individuelles du personnel, suit toutes les modifications des conditions de rémunération du personnel, tels les arrêts temporaires de travail (maladie, congé de maternité...), les augmentations générales et individuelles, les retenues exceptionnelles autre que les avances, les prêts.....

1.1 Absence de suivi des éléments de la paie

Même si les procédures concernant le cycle paie- personnelle assurent un bon dispositif de contrôle interne, le Projet « MINA » n'arrive pas à appliquer à la lettre cette procédure du fait de l'absence du responsable pour exécuter ce travail.

L'absence de suivi de paie a été surtout constatée lors de l'octroi d'une avance demandée par le personnel; le responsable exécutant cette tâche, même s'il a pointé et classé la fiche de caisse y afférente, il a omis l'enregistrement de cette avance ainsi que le suivi de cette avance durant la préparation de paie du fait de son innombrable attribution au sein du Projet.

Cette absence de suivi de la paie résulte également de la négligence de la direction du Projet en ce qui concerne la gestion du personnel. Elle s'intéresse beaucoup plus du côté technique du Projet.

1.2 Inexactitude des informations comptables

Puisque les avances accordées aux personnels ne sont pas parfois enregistrées d'après ce que nous avons vu précédemment et en plus de cela la personne qui se charge de l'enregistrement est débordée de travail à part sa propre fonction.

Tous ces problèmes entraîneront alors les inexactitudes dans l'enregistrement des opérations et déstabilisent la fiabilité de la situation financière du Projet.

Section 2 : Insuffisance de contrôle de paie

Les faiblesses rencontrées en ce qui concerne le système « paie » du projet « MINA » ne se limite pas seulement à l'absence de suivi des éléments de la paie. Nous avons également constaté l'insuffisance de contrôle de la paie.

Généralement, il existe au sein du projet un plan d'organisation des responsabilités et des pouvoirs, qui précise clairement pour chaque poste les objectifs de la fonction, la nature des travaux à effectuer, et les limites d'autorité et de responsabilités. Sur le plan du contrôle interne, cette organisation de poste devrait respecter le principe de la séparation des tâches et des fonctions. Mais vu l'insuffisance de personnel existant dans le projet « MINA » ce principe n'est pas bien défini, et engendre alors des faiblesses pour le système de paie, caractérisée :

Des informations de paie non fiable et des paiements sans contrat que nous allons traiter successivement dans les sous sections suivantes.

2.1 Information de paie non fiable

Malgré, l'existence d'un plan d'organisation au sein du projet « MINA » pour définir les fonctions et les tâches de chaque responsable, la lacune s'est manifestée par des informations non fiables du fait de l'insuffisance de personnel pour exécuter certaines tâches fait défaut du cycle paie. Son impact sur le plan du contrôle interne entraîne d'importantes conséquences dans la préparation de la paie. Il s'agit des carences en matière de contrôle des informations transcrites sur les « fiches de pointages » ; ces carences sont à l'origine des diverses réclamations au niveau des employés lors du paiement des salaires. A titre d'exemple, nous pouvons citer les heures supplémentaires qui ne figurent pas dans la fiche de paie ou les erreurs sur les montants inscrits dans la fiche de paie.

2. 2 Paiement sans contrat

Toutes les personnes recrutées au sein du Projet « MINA » doivent faire l'objet d'un contrat de travail entre l'organisme et les personnes recrutées. Ce contrat est le point de départ de calcul de la paie.

Il convient de noter ici l'existence de certaines personnes embauchées ayant leurs salaires, mais qui n'ont pas fait l'objet d'établissement de contrat de travail. Ce qui sous entend des paiements de salaire, en dus à des personnes non membres du Projet et entraîne une surélévation « des charges de personnel ». Cette situation altère la fiabilité des informations financières et fragilise la trésorerie du projet par le paiement non autorisé.

Conclusion

La mise en pratique de l'audit du contrôle interne au sein du Projet nous permis de détecter quelque faiblesses sur les cycles d'activités que nous avons étudiés. Ces faiblesses sont en générale dues par l'insuffisance des responsables dans les secteurs clés tels que le cycle achat et le cycle paie personnel.

Partie 3 : RECOMMANDATION PROPOSEES
au Projet « MINA »

Vu les différents problèmes constatés au niveau des cycles d'activités au sein du Projet ; nous allons voir dans dernière partie les recommandations, les solutions retenues et les résultats attendues.

Chapitre I : LES RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE ACHAT

Selon les problèmes constatés au niveau du système approvisionnement du Projet « MINA », nous avons proposés les recommandations suivantes :

- Amélioration du mode d'achat;
- Renforcement du respect de la procédure.

Section 1. Amélioration du mode d'achat

L'acte d'achat constitue une opération commerciale ponctuelle par laquelle acheteur et vendeur conviennent des modalités du transfert de propriété des biens ou des services, pour cela le Projet «MINA» doit améliorer son mode d'achat, en mettant en place un responsable indépendant s'occupant de l'achat afin d'éviter tout les problèmes relevés précédemment. L'existence de ce responsable permettra au Projet d'améliorer ses achats.

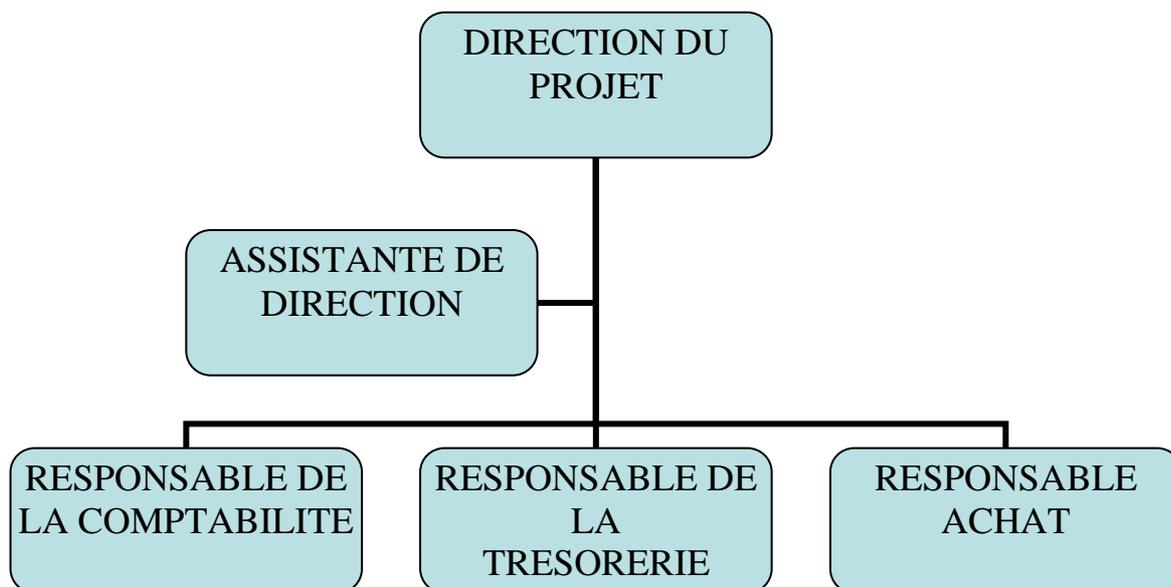
Nous allons donc parler ci-dessous :

- la mise en place d'un responsable au service achat ;
- la maîtrise de lancement de commande ;
- le traitement correctement de la réception de commande.

1.1 Mise en place d'un responsable au service achat

Pour assurer une bonne gestion des achats au sein du Projet « MINA », il est nécessaire de mettre en place un responsable spécialisé indépendant, pour effectuer les tâches appropriées à ce service. Il incombe à ce responsable d'approvisionnement de prendre la décision sur le choix des produits, des fournisseurs, des périodes d'achat, des techniques d'achat et des procédures de commande.

Ce responsable résoudra les problèmes de séparation des tâches entre le service comptable et le service achat, d'atteindre les objectifs du contrôle interne sur les opérations relatives aux achats et aux charges en donnant l'assurance que les commandes des biens ou de services sont en fonction des besoins du Projet pour des quantités optimales et par la personne autorisée à le faire.



Ainsi pour être plus claire dans les fonctions du responsable achat nous présentons brièvement les tâches que le Projet attend de lui.

Ce responsable allègera les tâches occupées par le comptable auparavant. Il assurera, après l'émission des commandes d'achat par le service utilisateur :

-l'établissement des bons de commandes, sur la base, soit des demandes d'achats, soit des besoins spécifiques, la négociation des prix, la sélection des fournisseurs et la surveillance des délais de livraison c'est à dire:

-l'établissement le budget des approvisionnements,

-la recherche des fournisseurs plus avantageux c'est-à-dire moins coûteux mais répondant aux besoins du Projet avant de passer la commande par la rédaction d'un bon de commande ou par l'émission d'un appel d'offre,

-la réalisation de l'achat au moment opportun par le biais du calcul de la cadence d'approvisionnement.

Après la réalisation de tout ces étapes le responsable du service achat sera en mesure de prendre une décision sur le :

- choix des produits;
- choix des fournisseurs;
- choix des périodes d'achat;
- choix des procédures de commandes;
- choix des techniques d'achat.

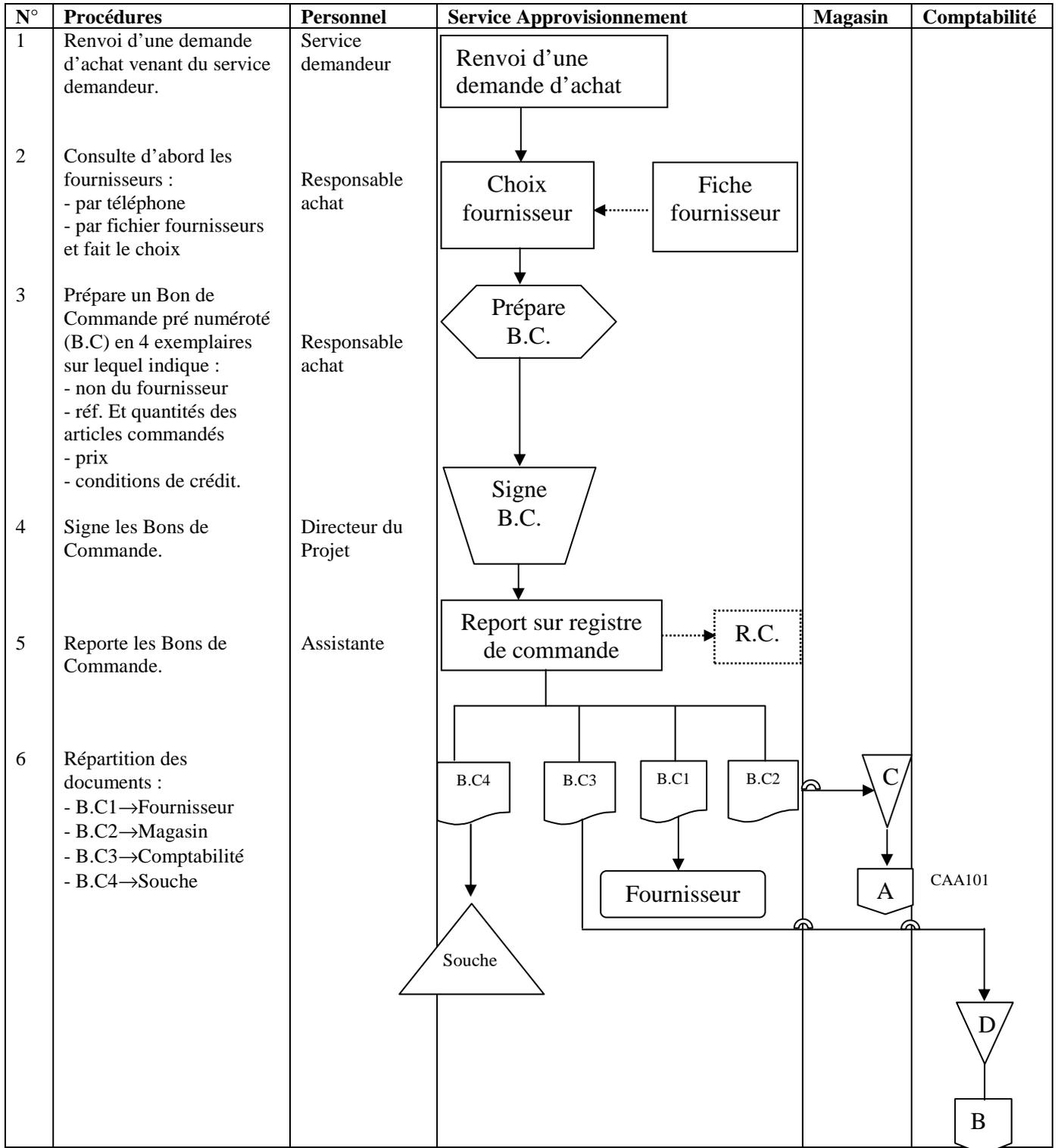
1.2 Maîtriser le lancement de commande

Compte tenu de l'importance des opérations d'approvisionnement, le lancement doit être maîtrisé de façon judicieuse selon les besoins spécifiques du Projet. Aussi, il est très important de faire la comparaison des prix proposés par les différents fournisseurs pour éviter les risques d'achat à des prix excessifs entraînant un gonflement du coût d'achat et de choisir le fournisseur le plus avantageux c'est-à-dire le moins coûteux mais répondant aux besoins du Projet avant tout déclenchement de commande.

Pour cela le Projet doit envisager de mettre en place une procédure adéquate et efficace pour le lancement de la commande. Nous proposons la procédure ci-après sous forme de diagramme :

CYCLE ACHATS/APPROVISIONNEMENTS

Lancement d'une commande



Toutes les commandes effectuées au sein du Projet par les services demandeur doivent toujours être renvoyées au responsable achat afin qu'il puisse consulter les fournisseurs nécessaires pour la réalisation de l'achat. Cette consultation peut se faire soit par téléphone soit par fichier fournisseurs et c'est après cela que le responsable achat effectue son choix. Une fois que le fournisseur est choisi, il prépare un bon de commande pré-numéroté en 4 exemplaires sur lequel il indique : le nom du fournisseur, la référence et la quantité des articles commandés, le prix et la condition de crédit. Une fois que les bons de commande sont terminés, le responsable achat les envoie au directeur du Projet pour être signés et enfin il est du devoir de l'assistante de reporter tous les bons de commande signés dans le registre de commande et les répartir par ordre de numéro. L'accomplissement de ces tâches selon la procédure de lancement de commande par un responsable spécialisé dans ce domaine permet au Projet l'application des procédures et suivant aussi l'objectif du contrôle interne.

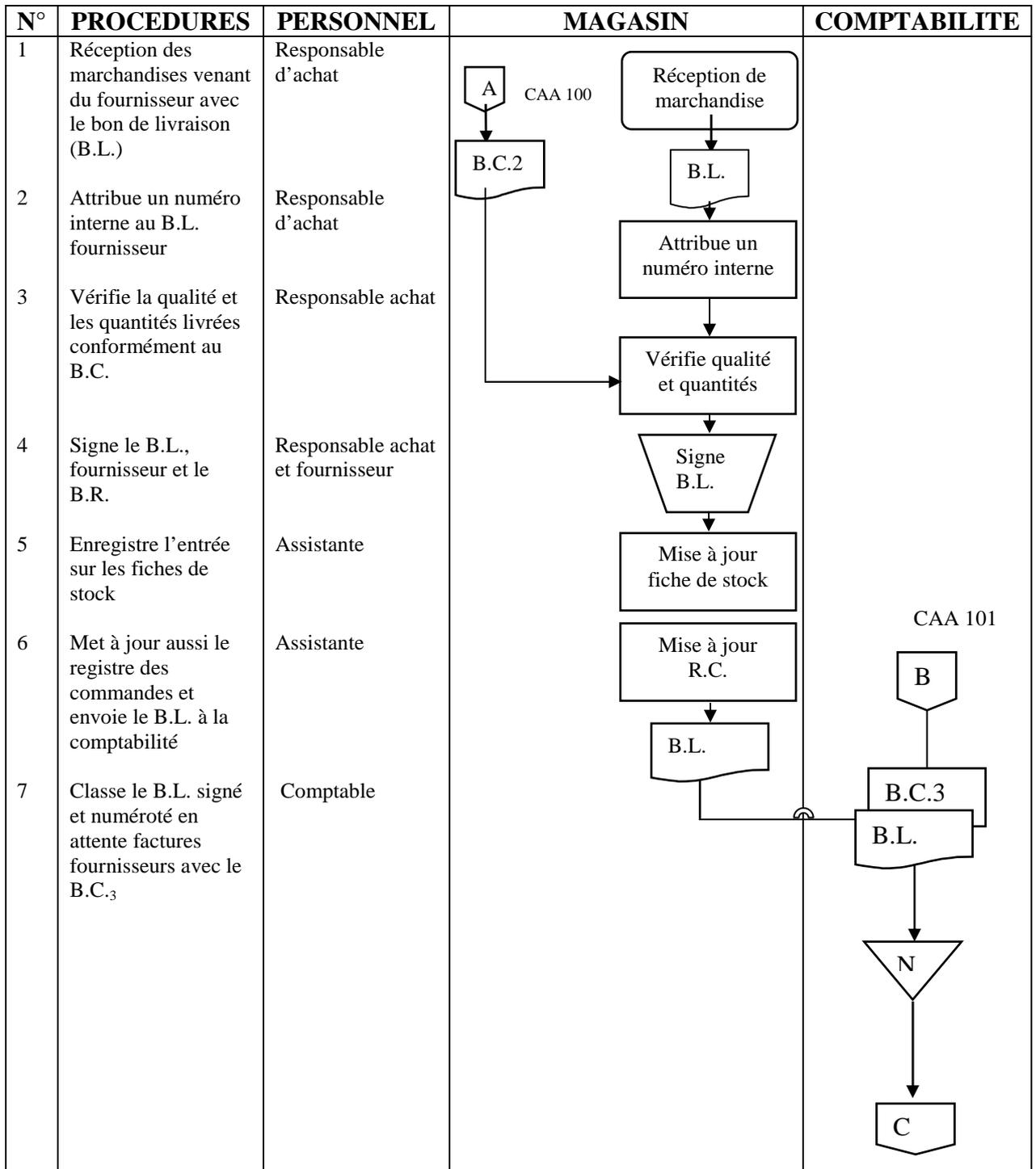
1.3 Traiter correctement la réception de commande

Cela signifie que tout achat fondé et autorisé, appuyé par un bon de livraison fournisseur doit faire l'objet d'un bon de réception.

Ce bon de réception doit être pré-numéroté pour permettre un contrôle efficace sur la vérification des qualités et quantités commandées. Nous donnons en page suivante les propositions de procédure sur le lancement d'une commande.

CYCLE ACHATS /APPROVISIONNEMENT

Réception marchandises



C'est le responsable achat qui doit effectuer la réception des marchandises venant du fournisseur et au la réception du bon de livraison. Une fois que le bon de livraison reçu par ce même responsable, il doit attribuer un numéro interne, ensuite il vérifie la qualité et les quantités livrées s'ils sont conforme ou non à la commande. Après, la vérification il signe le bon de livraison fournisseur et le bon de réception, et c'est l'assistante qui se charge de son enregistrement dans les fiches de stock, et la mise à jour des registre de commandes et envoie le bon de livraison à la comptabilité pour être signé et numéroté en attente des factures fournisseurs avec le bon de commande

Section 2. Renforcement du respect de la procédure

L'assurance du respect de la procédure dépend de chaque personnel du Projet et surtout des responsables hiérarchiques. Il s'agit d'assurer le respect de la procédure concernant l'approbation des commandes par responsable hiérarchique ainsi que l'exigence de pièces justificatives pour toutes opérations effectuées.

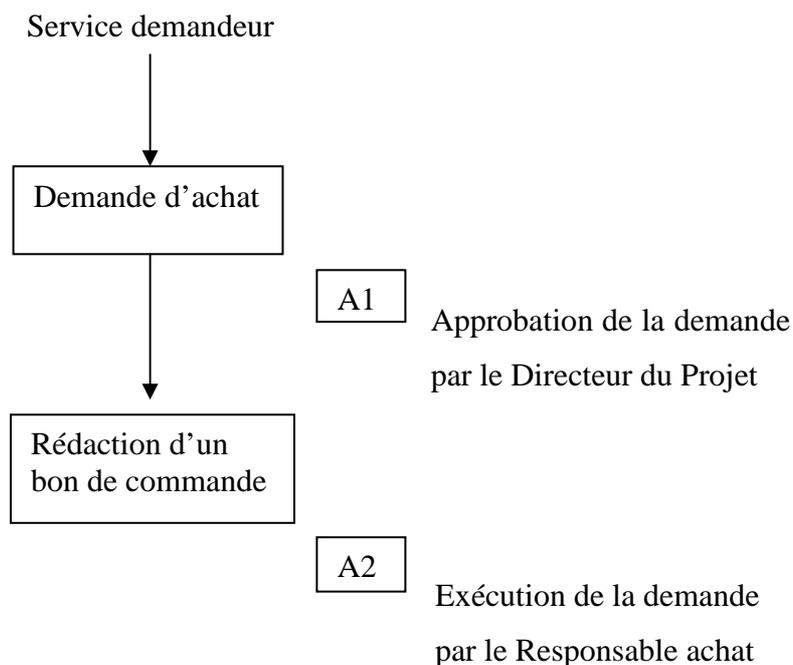
Nous allons donc voir ci après les propositions de solutions suivantes :

- Approuver les commandes
- exiger des pièces justificatives.

2.1 Approuver les commandes

Les dépenses non approuvées font parti du non-respect de la procédure existante au sein du projet suscite des doutes pour les responsables concernés. Pour résoudre ce problème, nous recommandons au Projet l'approbation systématique des commandes par le responsable désigné. Notons qu'avant le responsable qui approuve les commandes c'était le responsable de la comptabilité. Cette tâche et désormais dévolu au responsable achat c'est-à-dire le chef de service des commandes. Il assurera l'approbation de toutes les commandes au sein du projet avant le lancement de la commande, de donner une assurance quand les dépenses engagées sont utiles et éligibles au Projet.

Pour se faire le Projet doit adopter une procédure pour l'approbation des commandes :



Toutes les demandes d'achat au sein du Projet doivent faire l'objet d'une approbation du directeur du Projet avant d'être transmise au Responsable achat pour être exécutée par la rédaction d'un bon de commande.

2.2 Exiger des pièces justificatives

Pour résoudre le problème d'absence de pièce justificative pour certains services rendus liés à la faiblesse du système du cycle d'achat. Chaque réceptionnaire doit exiger des fournisseurs de services une pièce servant de justification du service. Cette pièce servira aussi de support d'information pour l'enregistrement. Elle facilite la vérification des dépenses effectuées au sein du Projet.

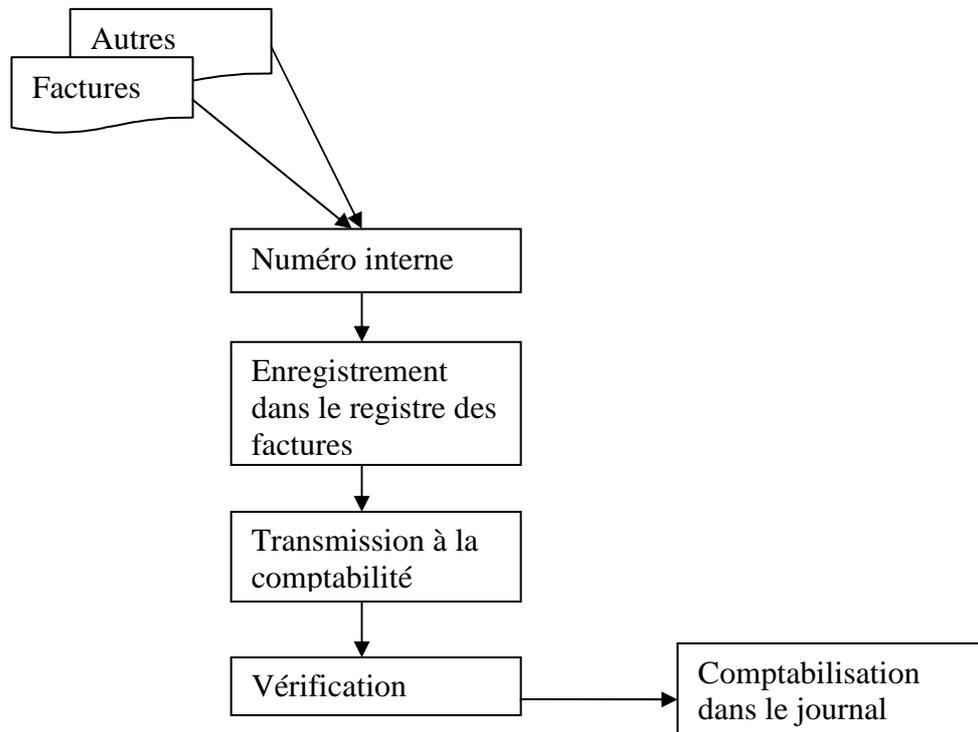
Cette pièce justificative peut être :

- Une facture;
- Un bon de livraison;
- Une pièce attestant la réalisation des prestations de services.

L'existence de pièces justificatives facilite les contrôles et les vérifications par le comptable avant la saisie des opérations. Mais pour bien rendre efficace la réalisation des procédures sur l'exigence de pièces justificatives, le Projet doit mettre en place une procédure de traitement des pièces justificatives. Ceci afin de renforcer le système de contrôle interne.

Voici une proposition de procédure de traitement des pièces justificatives :

- réception des pièces justificatives,
- apport d'un numéro interne,
- enregistrement des factures arrivées dans le registre des factures,
- transmission au service comptabilité,
- vérification des factures.
- enregistrement (journaux, grand livre)



Toutes pièces justificatives reçues au sein du Projet doivent être numéroté et enregistré dans le registre des factures avant d'être transmis à la comptabilité, c'est le responsable de la comptabilité qui se charge de la vérification et de la comptabilisation des factures.

Chapitre II : RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE COMPTABILITE

Quant à la résolution des problèmes concernant le cycle comptabilité nous vous proposons les solutions suivantes :

- Amélioration de l'organisation comptable;
- Recrutement de personnel

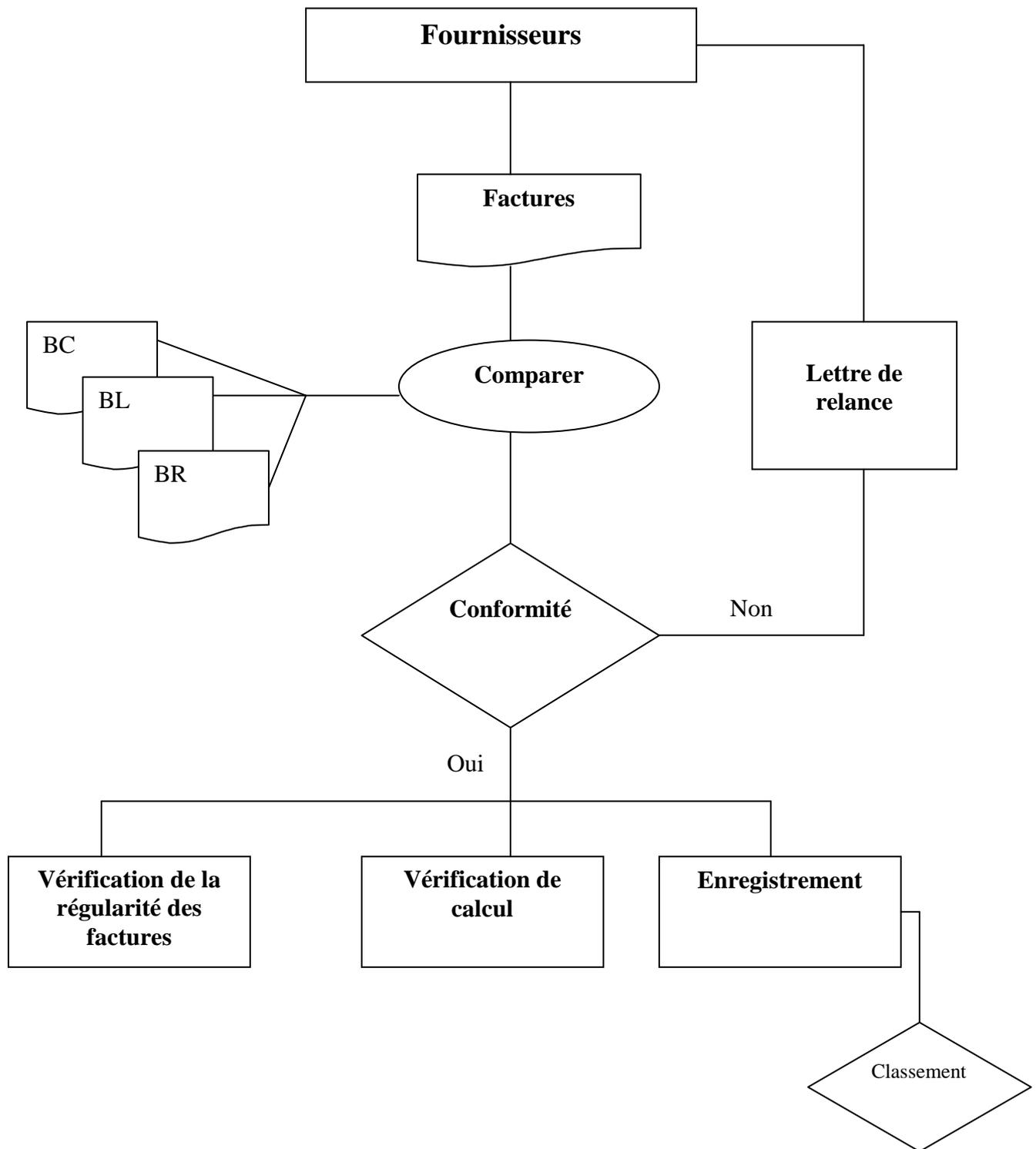
Section 1.Amélioration de l'organisation comptable

Afin de parvenir à l'amélioration de l'organisation comptable comprend les deux étapes suivantes :

- La mise à jour de l'enregistrement comptable;
- Utilisation des documents adéquats.

1.1 Mise à jour de l'enregistrement comptable

Le responsable de la comptabilité doit mettre à jour les enregistrements comptables de tous les opérations effectuées au sein du Projet afin d'évité l'omission d'écriture ou erreur d'enregistrement. De plus, cette mise à jour de l'enregistrement comptable peut être remédiée par la mise en place d'un auditeur interne. Ce nouveau responsable aura pour fonction d'assurer la vérification de la tenue de la comptabilité en vue de fiabiliser les informations financières issues de la comptabilité. Il aura aussi pour fonction de justifier et valider les contrôles d'enregistrement par le comptable au moyen d'enquête, d'observation, confirmation, inspection, recoupement et sondages.



Le responsable de comptabilité doit effectuer la mise à jour de tous les factures reçue afin d'éviter toute omission d'écriture ou erreur d'enregistrement. Cette mise à jour peut se dérouler par la vérification de la facture avec les B.C., B.L., et B. R. et paraphe la facture pour preuve de contrôle et ensuite les écrites comptable correspondantes enfin les classements.

1 2 Utilisation des documents adéquats

La fonction comptable constitue un des piliers de fonctionnement d'un organisme. Il garantit le traitement adéquat de toutes les opérations d'enregistrements, telle la production des états financiers transparents, fiables et périodiques des documents de synthèse et données chiffrées aux fins de gestion et assure le survie de l'organisme.

Pour cela, la direction du Projet doit renforcer cette fonction afin de combler les lacunes constatées précédemment en créant de document qui n'existe pas dans la procédure et qui peut nuire au bon fonctionnement de contrôle interne. Notre proposition pour l'amélioration portera sur la création de document tel que la demande d'autorisation de dépenses valable pour toutes les charges engagés par le Projet, et que cette demande doit obligatoirement approuvée par le directeur du Projet.

Voici un modèle de demande d'autorisation des dépenses :

| | | |
|--|----------------------------|--------------------------|
| DEMANDE D'AUTORISATION DES DEPENSES | | |
| Date :..... | | |
| Nom du demandeur :..... | | |
| Désignation de la dépense :..... | | |
| Motif :..... | | |
| Montant approximatif (en lettre):..... | | |
| <u>Le Demandeur</u> : | <u>Visa du Directeur</u> : | <u>Le/La Trésorier</u> : |
| | | |
| <u>Montant obtenu</u> :..... | | |
| <u>Montant sur PJ</u> :..... | | |
| <u>Montant retourné</u> :..... | | |

Section 2. Recrutement de personnels

Compte tenu des problèmes générés par l'insuffisance de personnel au sein du projet, le recrutement apporterait une solution pour la résoudre et pour répondre aux objectifs de l'amélioration du système de contrôle interne.

Sur ce point donc, nous proposons s'intéresse une séparation nette couplée au système de motivation du personnel.

2.1 Séparation des tâches

La séparation des tâches signifie la séparation des fonctions incompatibles.

Le Projet «MINA », est confronté aux problèmes d'insuffisance de personnel.

La séparation des tâches constitue un des premiers objectifs de contrôle interne afin de faciliter les contrôles dans tous les différents services, et afin de détecter plus facilement les erreurs et les fraudes. C'est aussi une façon de réaliser l'autocontrôle.

Essayons de séparer une à une les cas que nous avons relevés au niveau de la problématique :

Concernant la comptabilité; la mise en place d'un auditeur interne est nécessaire afin qu'il effectue la fonction de contrôle dans les opérations et les enregistrements des opérations.

Concernant l'approvisionnement ; la mise en place d'un responsable achat est aussi utile pour assurer l'acquisition de tous les achats du projet.

2.2 Motivation du personnel

Nous proposons au Projet les propositions ci- après, afin de redynamiser les :

-La première proposition consiste à l'application du décret n° 68-172 du 18 avril 1972 qui régit la rémunération des heures supplémentaires. La majoration des heures supplémentaires varie suivant le cas ci-dessous :

Les heures effectuées dans la semaine, les huit premières heures bénéficient d'une majoration de 30% par rapport au salaire horaire, pour les heures supplémentaires restantes, la majoration est de 50%

Le travail de nuit habituel est majoré de 30%

Le travail de nuit occasionnel est majoré de 50%

Les heures supplémentaires effectuées les dimanches et jours fériés sont majorés de 50% par rapport au salaire horaire.

-La deuxième proposition consiste à créer au sein du Projet un facteur d'ambiance telle la création d'un club de sport, la répartition des cadeaux aux personnels en fin d'année.

La motivation du personnel a un impact positif sur la bonne marche du Projet.

Chapitre III : RECOMMANDATIONS LIEES AU CYCLE PAIE PERSONNEL

Ce chapitre parlera des solutions proposées aux problèmes du système « paie » du Projet « MINA » entre autres:

- La modification du suivi des éléments de la paie
- L'amélioration du contrôle de paie

Section 1 : La modification du suivi des éléments de la paie

Les lacunes constatées au niveau du suivi des éléments de la paie constituent un problème pour le bon fonctionnement du système « paie ». Les solutions concernant ces lacunes sont abordées dans la présente section.

1.1 Nomination d'un responsable

D'après les problèmes que nous avons constatés auparavant, le manque de suivi des éléments paie est surtout dû à l'insuffisance de responsable pour exécuter certains travaux au niveau du service salaire. Pour résoudre ce problème, nous proposons une redéfinition des tâches au niveau du personnel du service salaire en précisant bien effectivement :

- l'identification du poste ;
- la nature du poste ;
- la mission du poste ;
- les principales attributions ;
- les relations fonctionnelles et hiérarchiques du poste ;
- la description détaillée des tâches.

Cette redéfinition des tâches entraîne le recrutement d'un responsable pour effectuer le contrôle de recyclage des fichiers individuels de pointage de chaque employé. De plus, la nomination de ce responsable assurera la vérification de toutes les opérations relatives au personnel et le bon fonctionnement du contrôle interne et le principe de la séparation des tâches. Elle permettra aussi au service comptable de consacrer aux activités comptables.

1.2 Vérification des montants comptabilisés

La vérification des comptes dans le Projet « MINA » incombe le service comptable, cela peut s'améliorer après la mise en place d'un autre agent pour s'occuper du contrôle et de

recyclage des fiches individuels de pointage et le saisi des rubriques. Elle permet aussi d'assurer la fiabilisation des comptes « charges de personnel » pour éviter les erreurs ou les inexactitudes dans la comptabilisation des comptes sur les salaires des employés.

Section 2 : Amélioration du contrôle de la paie

Les problèmes constatés au niveau du contrôle de la paie entraînent le bon fonctionnement du système « paie ». Aussi, nous avons proposé les solutions suivantes détaillées dans les sections qui suivent :

2.1 Fiabilisation des informations relative à la paie

La mise en place de l'auditeur interne est nécessaire car la fonction de ce dernier relève de la fonction de contrôle donc elle est différente de la comptabilité. Cette mesure apportera au Projet « MINA » une amélioration du contrôle sur les informations concernant la préparation de la paie à payer au personnel, tels que le nombre de jours travaillés, les sommes à prélever du salaire (remboursement des avances) ; les heures supplémentaires. Cela sous entend par l'obtention des informations fiables sur les éléments de la paie, d'éviter ainsi les erreurs de saisie de certains rubriques dans les « fiches de pointages ».

2.2 Etablissement des dossiers du personnel

L'existence de recrutements n'ayant pas reçu l'aval de la direction constitue une faiblesse pour le système « paie » entraînant le risque d'introduction de personnel fictif au sein du Projet. Pour y remédier, nous conseillons d'établir à chacun des personnes travaillant au sein du Projet un dossier d'embauche ou un dossier individuel contenant tous les renseignements les concernant.

Le dossier individuel devrait contenir les renseignements suivants :

- Fiche d'état civil
- Notification de recrutement
- Contrat
- Note de service
- Dossier d'inscription à la caisse de Prévoyance Sociale
- Toutes lettres et correspondances
- Fiche de suivi des absences : congés, permission
- Fiche d'évaluation.

De plus, La tenue de ce dossier permettra au Projet d'améliorer la gestion du personnel ainsi que le respect de la procédure d'embauche en vigueur, et devrait aussi contribuer à la diminution des risques d'introduction d'employé fictif, et la fiabilisation des informations financiers et de gestion du personnel et paie

Chapitre IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Nous présentons dans ce chapitre les propositions de solutions concrètes adaptées aux problèmes constatés au sein du Projet « MINA » afin d'améliorer et de renforcer son système de contrôle interne.

Section 1. Solutions retenues

L'amélioration du système de contrôle interne doit permettre d'aboutir à l'optimisation des procédures existantes. Mais pour parvenir à l'amélioration du système de contrôle interne les responsables du Projet « MINA » doivent adopter les solutions suivantes :

- Une modèle de contenu de formation
- la conception de manuel écrit dans chaque service.

1.1 Modèle de contenu de formation

La formation est l'aspect de base pour améliorer la compétence, afin de s'adapter aux multiples évolutions existantes surtout dans le monde de la technologie. C'est aussi la meilleure façon d'améliorer le système de contrôle interne.

Notons que la compétence est aussi une source de performance, parce qu'elle se décrit par le savoir-faire d'un personnel et la performance présuppose l'existence d'un vouloir faire ou motivation.

Pour cela le personnel du Projet devra suivre un programme de formation général ou spécialisé pour accroître leurs compétences. Le Projet sera responsable de la mise en œuvre de ce programme de formation, afin que le personnel puisse maîtriser leurs tâches correspondant à leurs responsabilités ainsi qu'à l'utilisation du manuel de procédure parce que la survie du système de contrôle interne en dépend. C'est aussi par le biais de cette formation que le personnel obtiendra toutes les étapes et démarches nécessaires pour maîtriser ses tâches, et donner le meilleur d'eux- même.

Et puisque la compétence est source de performance, le Projet devra donc mettre en place une procédure permettant d'évaluer les performances du personnel afin d'apprécier les éléments suivants : performance professionnel, manière de servir, comportement socioprofessionnels, valeurs professionnelles et qualités personnel de chaque employé. Une note de suivi sera attribuée à cette appréciation. Cette évaluation sera faite par le directeur hiérarchique du personnel à l'aide d'une fiche d'évaluation, laquelle sera conservée dans le dossier individuel de chaque personnel. L'appréciation finale lui sera communiquée.

1.2 La conception d'un manuel de procédure pour chaque cycle d'activité

1.2.1 Définition du manuel de procédure

Le manuel de procédure est un document décrivant les étapes à suivre dans les cycles opérationnels existants au sein du Projet afin d'assurer le bon déroulement des activités et de comprendre le système de traitement et la réalisation des contrôles. Ce document englobe aussi tous les éléments permettant de concourir à la réalisation des objectifs du contrôle interne. Dans ce cas, la conception de ce document au sein du projet est utile pour organiser les plans d'organisation.

1.2.2 La conception du manuel de procédure

Le manuel écrit doit contenir les éléments ci-après :

- la mission, la structure et les activités du projet;
- les objectifs de contrôle interne relatifs à chaque cycle d'activités;
- la description exhaustive du poste pour assurer qu'un même poste ne recouvre pas des fonctions qui contreviennent au principe de séparation des tâches. Ce document doit être consulté par tout le personnel, de manière général, chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concernent directement.
- la description de circulation, de traitement et de classement des tâches, des méthodes et des informations à la description des services intervenants avec les postes qui conviennent.
- les contrôles et les vérifications de toutes les méthodes d'élaboration de traitement des analyses opérationnelles qui en découlent.

1.2.3 La diffusion du manuel écrit

Puisqu'il s'agit d'un document important pour le bon déroulement du Projet il est nécessaire qu'il soit diffusé à la connaissance de tout le personnel travaillant au sein du projet. Il doit s'étendre à tous les personnels jusqu'à la direction du Projet. Son application devrait

faire l'objet d'un suivi et de contrôle fréquent pour résoudre l'incompréhension de certaines étapes de directives.

Section 2 : Résultat attendu et recommandations générales

D'après les différents objectifs du contrôle interne son amélioration conduira le Projet à obtenir des résultats sur plusieurs points : Financier, économique et social.

2.1 Résultat attendu

2.1.1 Résultat financier

L'identification des différents avantages liés à l'amélioration de la compétence et à l'amélioration de la performance va permettre au Projet une amélioration des capacités productives de son personnel. Ceci conduira le Projet à perfectionner leur activité afin d'être compétitif avec un taux de rentabilité financière acceptable. Donc les résultats financiers dans l'amélioration du système de contrôle interne du Projet constituent les capacités productives des travailleurs ainsi que d'être compétitif pour améliorer le taux de rentabilité financière.

2.1 2 Résultat économique

En terme économique la capacité du Projet à développer et mobiliser les compétences des ressources humaines constitue l'un des principales stratégies de réussite. Le développement des ressources humaines est une nécessité vitale qui doit être considéré comme un investissement nécessaire face à la concurrence. Lorsque le projet dispose d'un personnel performant dans la réalisation du travail cela signifie qu'il est dans la voie de croissance. Cette croissance est due au degré de connaissance, de dynamisme du personnel et d'effort de travail réalisés liée à la formation.

2 1 3 Résultat social

La formation fournie par le Projet pour tous le personnel cadre ou non cadre dans le but d'améliorer le système de contrôle interne va renforcer le sentiment d'appartenance du personnel et incite chacun à participer à la réalisation des objectifs du Projet avec cohésion.

2.2 Recommandations générales

Les recommandations font parti des commentaires sur le système de contrôle interne existant dans le Projet. Les recommandations pour le renforcement du contrôle J interne du Projet « MINA » sont les suivantes :

- L'implantation d'une fonction d'audit interne;
- La réorganisation de la structure existante.

2.2.1 Mise en place d'une fonction d'audit interne

Pour obtenir un meilleur résultat de contrôles au sein du Projet, il serait indispensable de mettre en place une fonction d'audit interne à l'intérieur de ce dernier.

Les fonctions de l'auditeur interne

L'auditeur interne a pour fonction au sein d'une entreprise ou d'un organisme le contrôle permanent des enregistrements comptables et des vérifications des procédures administratives, visant principalement à s'assurer le respect des instructions données et provenir ou à détecter les détournements dans des opérations particulièrement susceptible de les favoriser. Les constatations relevées par l'audit interne et les suggestions en découlant servent à améliorer le dispositif de contrôle interne en remédiant aux faiblesses constatés. De ce fait, l'implantation de la fonction d'audit interne renforcerait d'avantage le contrôle au sein Projet « MINA ».

Ce service permet de :

- Garantir la fiabilité et la sincérité des états financiers et apporte les modifications nécessaires
- Assurer à la mise en application des procédures définies par la direction générale
- Assurer le contrôle approprié pour l'efficacité opérationnelle
- Aboutir à une gestion des ressources humaines
- De préserver l'activité et le patrimoine de l'entreprise...

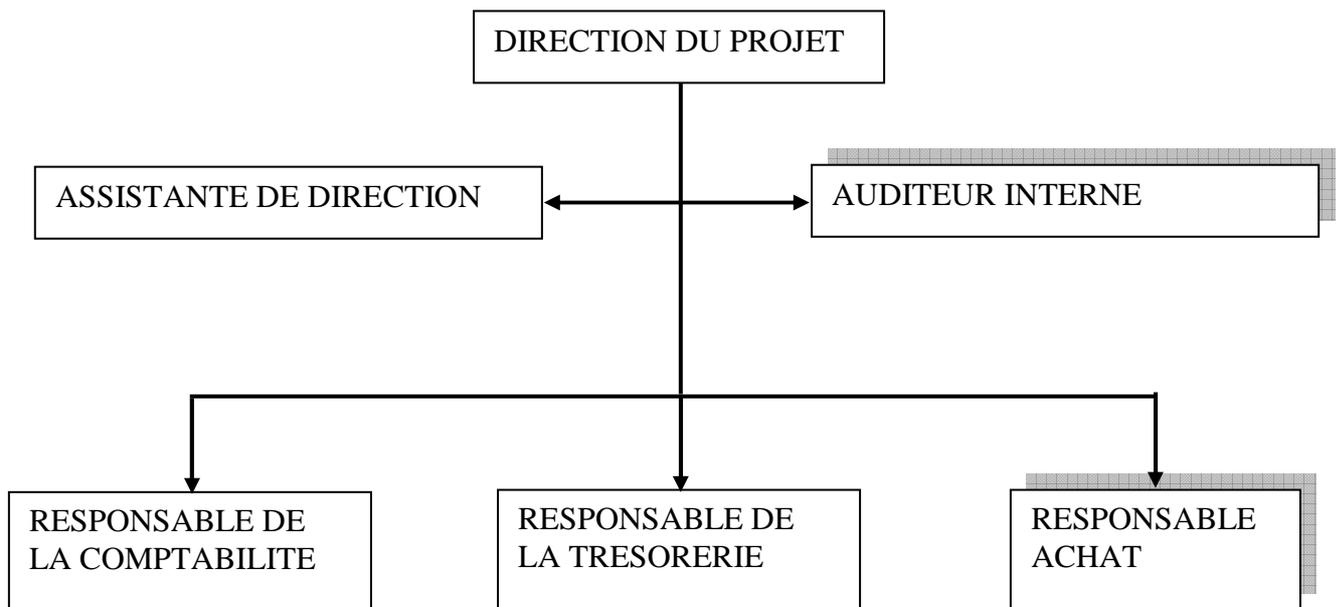
Il sert aussi à la fois de guide pour l'auditeur externe parce que même s'il existe une fonction d'audit interne au sein de l'entreprise, elle n'exclue pas l'audit externe dont nous venant de dire.

2.2.2 Réorganisation de la structure existante

Pour disposer une organisation efficace et dans le but de créer un nouvel dynamisme de travail et une nouvelle cohésion au sein du Projet, il est recommandé de redéfinir l'organigramme du Projet. L'organigramme doit définir les grandes lignes de l'organisation des responsabilités et des pouvoirs et devra préciser clairement pour chaque poste les objectifs de la fonction, la nature des travaux à effectuer, et les limites d'autorités et de responsabilités.

Cette redéfinition concerne la mise en place d'une fonction d'audit interne, et d'un responsable achat.

Voici une proposition de structure organisationnelle ;



Les fonctions du responsable achat

Le responsable achat s'occupe des tâches suivantes :

- réception de la commande venant du service demandeur,
- consultation des fournisseurs,
- préparation des commandes,
- réception des marchandises venant du fournisseur avec le bon de livraison,
- vérification des commandes livrées selon le bon de commande,
- approuvée le bon de livraison....

CONCLUSION

Le concept général sur le contrôle interne nous a permis de développer la notion du contrôle interne, les problèmes sur les cycles d'activités existant au sein du Projet audité. Ces différents problèmes nous ont conduit à proposer des solutions dans la troisième partie de notre mission et de renforcer afin d'améliorer le système du contrôle interne au sein du Projet « MINA ». Cette amélioration sera bénéfique pour le Projet sur les résultats attendu et sur l'efficacité organisationnelle.

L'étude sur le théorie du contrôle interne nous a permis d'avoir une idée de son importance sur la protection des patrimoines, des ressources des informations qui peuvent être crédibles vis-à-vis de certains nombre de critère et aussi le maintien du respect des lignes de conduite établis par la direction. Et lors de notre étude pratique au sein du Projet « MINA », nous avons vérifié l'application du contrôle interne dans chaque cycle d'activité. C'est à partir de cette vérification que nous avons remarqué la non application du dit contrôle interne dans la norme, et qui peut constituer des problèmes direct pour le Projet dans la protection de ses patrimoines. De plus si toutefois la direction n'adopte pas l'esprit de contrôle interne, alors le contrôle interne restera juste une théorie.

Par conséquent, nous avons apporté des recommandations sur les faiblesses constatées en précisant à la direction que le contrôle interne constitue en tant que tel un excellent système de protection, c'est aussi un des piliers la protection des entreprises. Nous espérons que les diverses recommandations apportées aux problèmes auxquels confrontés le Projet « MINA » devront lui permettre d'améliorer d'avantage son système de contrôle. Et aussi que toutes ces propositions de recommandations à travers ce document auront une répercutions positive au niveau du Projet pour permettre de maîtriser et de renforcer la gestion de son patrimoine et de ses ressources ainsi que de ces informations.

Néanmoins, ce mémoire ne prétend nullement être une référence pour résoudre les problèmes liés au contrôle interne, ni un guide incontournable en la matière, il constitue un modèle pour sensibiliser les dirigeants du Projet sur le rôle essentiel du système de contrôle interne.

ANNEXE

SYMBOLE DES DIAGRAMMES

Cas d'un diagramme détaillé

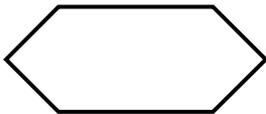
Les symboles de document



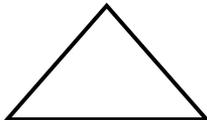
Symbole de document qui sert de support à la circulation de l'information



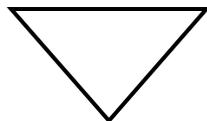
Livre, Grand livre, Livre d'inventaire



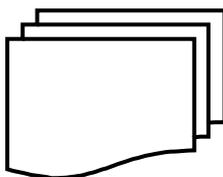
Préparation, création d'un document



Classement définitif



Classement temporaire

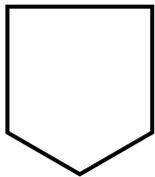


Liasse de document

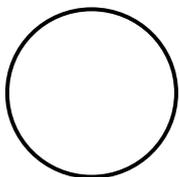
Les symboles de liaison



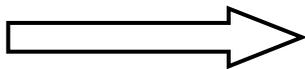
Début ou fin d'un circuit de documents



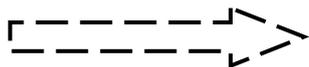
Renvoi à une autre page



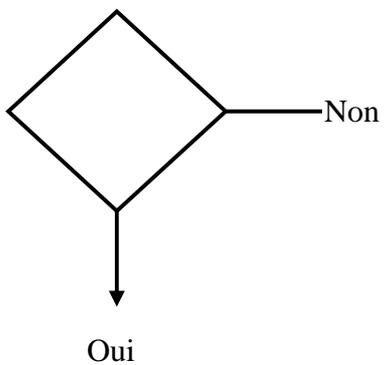
Regroupement de deux ou plusieurs documents



Mouvement physique d'un document



Transfert d'information



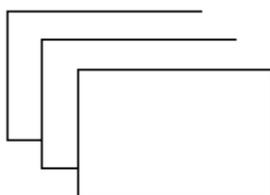
Alternative, décision

Cas d'un diagramme sommaire

Les symboles de document



Document



Liasse

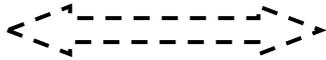


Registre, fiches, etc.

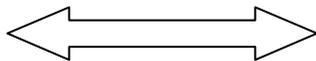


Livre comptable

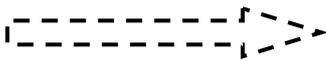
Les symboles de liaison



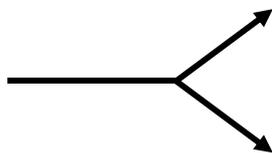
Contrôle, rapprochement de deux ou plusieurs documents



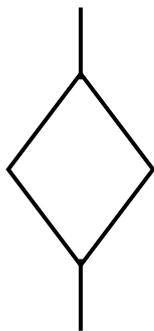
Circulation physique d'un document



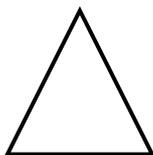
Circulation d'information



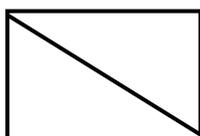
Alternative



Classement temporaire



Classement permanent



Regroupement de deux ou plusieurs documents

VOICI UN EXTRAIT D'UNE LISTE DE QUESTIONNAIRE DU CONTROLE INTERNE

- L' entreprise assure-t-elle que les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées ?
- Les commandes de biens ou de services ne sont-elles faites que sur la base de demandes d'achats établies par des personnes habilitées ?
- La direction revoit-il des rapports détaillant les dépassements de prix sur les commandes préétablis, de terme et de conditions ?
- Les commandes sont-elles revues par la direction avant envoi au fournisseur ?
- L'accès aux demandes d'achat et formulaires de commandes non encore utilisés est-il restreint aux personnes autorisées ?
- Chaque service dispose-t-il d'un budget de dépenses prévisionnelles ?
- Si oui, la consommation de ces budgets est-elle suivie régulièrement pour éviter les dépassements ?
- Ce suivi tient-il une compte des commandes engagés mais non encore facturées ?
- Existe-t-il une liste des fournisseurs autorisés, pour les achats courants ?
- Si oui, est-elle : - approuvée par un responsable ?
 - Régulièrement mise à jour ?
- L' entreprise assure-t-elle que les commandes sont correctement enregistrées ?
- Les éléments de la commande sont-t-ils comparés aux documents de la demande d'achats par des personnes indépendantes de la procédure d'achats ?
- La direction suit-elle les statistiques concernant les réceptions de marchandises non enregistrées en raison de l'absence ou d'écart avec la commande ?
- Les données de la commande sont éditées et validées ; les erreurs identifiées sont corrigées rapidement ?
- Des bons de commandes sont-ils établis systématiquement ?
- Si oui, sont-ils : -Pré-numérotés ?
 - Etablis en quantité et en valeur ?
- Signés par un responsable, au vu de la demande d'achat ?
- Un exemplaire de bon de commande est-il communiqué : -Au service réception ?
 - A la comptabilité ?
- Les commandes sont-elles enregistrées par lots et lot d'enregistrement est-il équilibré ? Les enregistrements non équilibrés sont-ils automatiquement corrigés ?

- La direction suit-elle les statistiques concernant les réceptions de marchandises non enregistrées en raison de l'absence ou d'écarts avec la commande ?
- Les dépenses réelles sont-elles comparées au budget de façon régulière ?
- La direction revoit-elle et approuve-t-elle les variations significatives ?
- Existe-t-il un service de réception ?
- Les marchandises reçues sont-elles rapprochées des bons de commande en ce qui concerne :
 - Les quantités ?
 - La qualité ?
 - Les prix unitaires ?
 - Les conditions financières ?
- Les paiements relatifs à ces factures sont-ils identifiés et suivis précisément ?
- Des bons de réceptions sont-ils établis systématiquement ?
- Si oui, sont-ils : -Pré-numérotés ?
 - Signés par le réceptionniste ?
 - Datés ?
- La pré-numérotation des bons est-elle utilisée pour contrôler : l'exhaustivité des bons à la comptabilité, par centre de réception ?
- Les dépenses réelles sont-elles comparées régulièrement avec les dépenses budgétées ?
- La direction revoit-elle et approuve-t-elle les variations significatives ?
- La direction compare-t-elle régulièrement les achats comptabilisés avec les achats attendus ?
- Les contrôles effectués sur les factures et avoirs sont-ils clairement matérialisés pour permettre une vérification a posteriori ?
- Vérifie-t-on les interfaces du système fournisseurs ? Les erreurs décelées sont-elles corrigées rapidement ?

BIBLIOGRAPHIE

ALAIN MIKOL, Presse UniveRsitaire : Le contrôle interne, Edition 1986

COOPERS § LYBRANA : La nouvelle pratique du contrôle interne. Edition d'organisation 1982.

LIONEL COLLINS & GERARD VALIN : Audit et contrôle interne : aspects financiers, Opérationnels et Stratégique. Edition, 1992.

RALISON Roger : -Cours d'audit général, 2005.

-Cours de contrôle de gestion, 2005.

RANOVOLOLONA Aimé : Cours de Comptabilité Générale, 2004.

RAHAJARIZAKA Richard : Cours de Gestion des Ressources Humaines, 2005.

RINDRA : L'audit externe : manuel d'audit financier à l'usage des praticiens et des entreprises. Université de Madagascar, 1986.

RIENOLD GILBERT : Audit externe aux services des dirigeants d'entreprise. Edition Hommes et Techniques, 1975.

TABLES DES MATIERES

Remerciement

Liste des abréviations

Introduction.....1

Partie 1 : Généralité.....3

Chapitre I : Présentation générale du Cabinet.....4

Section 1 : Historique4

Section 2 : Activités.....5

Section 3 : Organisation structurelle.....6

Chapitre II : Théorie générale du contrôle interne.....8

Section 1 : Conditions d'un bon contrôle interne.....9

1.1 Plan d'organisation de l'entreprise.....9

1.2 Moyen humain.....11

1.3 Moyen matérielle.....11

Section 2 : Portés et limites du contrôle interne.....11

2.1 Les composants du contrôle interne.....11

2.2 Les principes du contrôle interne.....17

Section 3 : Outils du contrôle interne20

3.1 Le diagramme de circulation des documents.....20

3.2 Le questionnaire de contrôle interne.....21

3.3 La feuille de liaison.....22

Chapitre III : Présentation générale du Projet « MINA ».....23

Section 1 : Historique.....23

Section 2 : Activités.....23

Section 3 : Financement.....24

Section 4 : Organisation structurelle.....24

Partie 2 : Diagnostic des faiblesses constatées au sein

du Projet « MINA ».....27

Chapitre I : Faiblesse rencontrées au niveau du cycle achat.....28

Section 1 : Mode d'achat non performante.....30

1.1 Absence de responsable au service achat.....30

1.2 Lancement de commande mal traité.....30

1.3 Réception de commande non contrôlé.....31

Section 2 : Non respect de la procédure.....31

2.1 Existence des dépenses non approuvées.....31

2.2 Absence des pièces justificatives pour certains services.....32

Chapitre II : Faiblesses rencontrée au niveau du cycle

comptabilité.....33

Section 1 : Contrôle non satisfaisant de l'organisation comptable.....34

1.1 Retard dans l'enregistrement des opération.....34

3.1 Insuffisance de document adéquate.....35

Section 2 : Insuffisance de personnel.....35

2.1 Cumul des fonctions incompatible.....35

2.2 Manque de motivation des personnels.....36

Chapitre III : Faiblesses rencontrées au niveau du cycle

personnel.....37

Section 1 : Absence de suivi des éléments de paie.....38

1.1 Inexistence de responsable.....38

1.2 Inexactitude des montants comptabilisés.....39

Section 2 : Insuffisance de contrôle de paie.....39

2.1 Information de paie non fiable.....39

2.1 Paiement sans contrat.....40

Partie 3 : Recommandations proposées au Projet

| | |
|--|-----|
| « MINA » | 41 |
| Chapitre I : Solution liées au cycle achat | 42 |
| Section 1 : Amélioration du mode d'achat..... | 42 |
| 1.1 Mise en place d'un responsable achat..... | 44 |
| 1.2 Maîtriser le lancement de commande..... | 46 |
| 1.3 Traiter correctement la réception de commande..... | 48. |
| Section 2 : Assurer le respect de la procédure..... | 48 |
| 2.1 Approuver les dépenses..... | 49 |
| 2.2 Exiger des pièces justificatives..... | 49 |
| Chapitre II : Solution liées au cycle comptabilité | 51 |
| Section 1 : Amélioration de l'organisation comptable..... | 51 |
| 1.1 Mise à jour de l'enregistrement comptable..... | 51 |
| 1.2 Utilisation des documents adéquats..... | 51 |
| Section 2 : Recrutement de personnel..... | 52 |
| 2.1 Séparation des tâches..... | 53 |
| 2.2 Motivation du personnel..... | 53 |
| Chapitre III : Solutions lies au cycle paie personnel | 54 |
| Section 1 : Modification du suivi des éléments de la paie..... | 54 |
| 1.1 Nomination d'un responsable..... | 54 |
| 1.2 Vérification des montants comptabilisés..... | 55 |
| Section 2 : Amélioration du contrôle de la paie..... | 55 |
| 2.1 Fiabilisation des informations relatives à la paie..... | 55 |
| 2.2 Etablissement des dossiers d'embauche..... | 55 |
| Chapitre IV : Solution retenues et résultat attendus | 56 |
| Section 1 : Solution retenues..... | 56 |
| 1.1 Modèle de contenu de formation..... | 57 |
| 1.2 Conception d'un manuel de procédure pour chaque service..... | 58 |
| Section 2 : Résultats attendus et Recommandation générales..... | 58 |
| 2.1 Résultats attendus..... | 59 |
| 2.2 Recommandation générale..... | 61 |

CONCLUSION GENERALE.....62

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES