

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

<b>AD</b>	: Adjoint Directeur
<b>BL</b>	: Bon de Livraison
<b>BC</b>	: Bon de Commande
<b>BR</b>	: Bon de réception
<b>BSM</b>	: Bon de sortie matière
<b>CAAG</b>	: Cellule Administrative des Affaires Générales
<b>CI</b>	: Contrôle Interne
<b>CDP</b>	: Chef de Département Patrimoine
<b>CDCG</b>	: Chef de Département Comptabilité Générale
<b>CDTF</b>	: Chef de Département Trésorerie et Finance
<b>DPRH</b>	: Directeur du patrimoine et des Ressources Humaines
<b>DSS</b>	: Demande de sortie des stocks
<b>DAF</b>	: Directeur Administrative et Financier
<b>DH</b>	: Directeur des Hydrocarbures
<b>DLAB</b>	: Directeur de Laboratoire
<b>DRM</b>	: Directeur des Ressources Minérales
<b>DAD</b>	: Directeur d'Appui au Développement
<b>DCD</b>	: Diagramme de Circulation des Documents
<b>DA</b>	: Demande d'Achat
<b>DG</b>	: Directeur Générale
<b>DCG</b>	: Département Comptabilité Générale

<b>DCA</b>	: Département Comptabilité Analytique et Approvisionnement
<b>DGP</b>	: Département Gestion Patrimoine
<b>DPATR</b>	: Direction du Patrimoine
<b>DAPPRO</b>	: Direction de l'Approvisionnement
<b>DC</b>	: Demande de Concours
<b>DTF</b>	: Département Trésorerie et Finance
<b>EPCA</b>	: Etat Prévisionnel de Consommation Mensuelle
<b>GESCOM</b>	: Gestion Commerciale
<b>KRAOMA</b>	: Kraoma Malagasy
<b>IFACI</b>	: Institut Français des Auditeurs et Contrôleur Internes
<b>PIC</b>	: Pôle Information et Communication
<b>PEC</b>	: Pôle Etude et conseil
<b>PAO</b>	: Pôle Audit et Organisation
<b>PV</b>	: Procès-verbal
<b>PM</b>	: Passation de marché
<b>PJ</b>	: Pièce Justificative
<b>PTA</b>	: Plan de Travail Annuel
<b>PCG</b>	: Plan Comptable Générale
<b>SECREN</b>	: Société d'Etudes et de Construction et réparation Navales
<b>TVA</b>	: Taxe des Valeurs Ajoutées.

## **LISTE DES TABLEAUX :**

**Tableau N°1 :** Diagramme de circulation des documents des demandes d'achats

**Tableau N°2 :** Diagramme de circulation des documents des réceptions de  
Marchandises

**Tableau N°3 :** Diagramme de circulation des documents de la comptabilisation des  
Factures

**Tableau N°4 :** Diagramme de circulation des documents de l'entrée des magasins

**Tableau N°5 :** Diagramme de circulation des documents des sorties de stocks

**Tableau N°6 :** Diagramme de circulation des documents des inventaires de stocks

**Tableau N°7 :** Tableau des codes des divisions organisationnelles

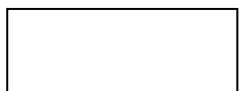
## **LISTES DES FIGURES**

**Figure 1 :** L'organigramme de l'OMNIS

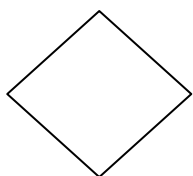
**Figure 2 :** L'organigramme du Pôle Audit et Organisation

**Figure 3 :** Organigramme proposée

## **SYMBOLES**



Opération



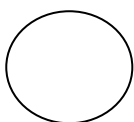
Décision



Document



Liasse de document



Visa



Circulation des documents

## **SOMMAIRE**

### **REMERCIEMENTS**

### **LISTE DES ABREVIATIONS**

### **LISTE DES TABLEAUX**

### **LISTE DES FIGURES**

### **SYMBOLES**

### **INTRODUCTION GENERALE :**

#### **Partie I :     CONTEXTE GENERALE DE L'ETUDE**

##### **Chapitre I : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

**Section 1 :** L'OMNIS dans son environnement

**Section 2 :** Le service d'Audit interne de l'OMNIS

##### **Chapitre II : THEORIE GENERALE SUR L'ETUDE**

**Section 1 :** Notion générale sur le contrôle interne

**Section 2 :** Méthodologie et outil d'analyse de l'évaluation du contrôle interne

#### **Partie II :     ANALYSE DE L'EXISTANT**

##### **Chapitre I : SUIVI DE L'APPLICATION DES PROCEDURES ACHATS ET DES STOCKS**

**Section 1 :** Mise en œuvre du suivi de l'application des procédures

**Section 2 :** Identification et analyse de la situation existante

##### **Chapitre II : FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES**

**Section 1 :** Atouts des nouvelles procédures

**Section 2 :** Tendances lourdes

### **PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

#### **Chapitre I : ANALYSE ET DISCUSSION SUR LES RESULTATS OBTENUS**

**Section 1 :** Discussion sur les points forts

**Section 2 :** Analyse des tendances lourdes

#### **Chapitre II : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

**Section 1 :** Propositions de solutions

**Section 2 :** Impacts et résultats attendus

### **CONCLUSION GENERALE**

### **ANNEXES**

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **TABLES DES MATIERES**

## INTRODUCTION GENERALE

A partir du XIXème siècle, avec l'évolution et l'émergence des différentes entreprises modernes, le champ de l'audit ne cesse de s'élargir, et s'applique dans plusieurs domaines même si auparavant elle ne se focalisait que sur la vérification des comptes des entreprises, on parle de l'audit financier. Outre cette forme d'audit, il existe l'audit juridique, l'audit environnemental et l'audit marketing.

Malgré cette évolution, l'audit n'apparaît à Madagascar que dans les années 1980-1990, à cette époque les sociétés s'ouvrent moins à l'audit, presque tous les sociétés appartenaient à l'Etat, mais au début du XXIème siècle, grâce au phénomène de la mondialisation et au renflouement des investisseurs, les entreprises deviennent florissantes, il existait une rude concurrence sur le marché, donc l'audit commence à tenir une grande place importante au niveau des grandes entreprises implantées à Madagascar et dans quelques sociétés malgaches, pour les dirigeants, il est primordiale d'avoir une assurance des comptes annuelles de la société et de détecter toutes irrégularités pour préserver son image vis-à-vis de ses concurrents et des parties prenante. L'audit peut être donc défini comme la vérification de la conformité des traitements de quelques transactions de l'entité, des procédures mises en vigueur suivant le respect des normes dont le but est d'émettre une opinion et d'en proposer des recommandations.

Au fur et à mesure, les dirigeants ont intégré la fonction d'audit interne au sein de l'organisation, pour une optimisation des performances, l'atteinte des objectifs fixés et surtout pour renforcer le système du contrôle interne. Toutefois, ce qui nous intéresse le plus est le domaine du contrôle interne, car ce renforcement permettra d'assurer une bonne circulation des informations et l'allègement des procédures. En effet, l'importance d'un manuel de procédures n'est plus à démontrer, car la maîtrise des activités de chaque centre de responsabilité repose sur une bonne application des procédures et ceci permettra aussi une bonne appréciation de l'évaluation du système de contrôle interne de la société.

De ce fait, notre recherche poursuivra plus profondément sur le suivi et l'évaluation de l'application des procédures administratives et comptables d'une société comme le cas de la présente étude.

Récemment, l'OMNIS vient de réactualiser son manuel de guide de travail en appliquant quelques changements radicaux sur différents points : un bon gestionnaire doit être conscient que le manuel de procédures est un excellent instrument de travail mais pour que ledit manuel soit bien fondé et apporte ses fruits, son élaboration devra se baser sur une bonne gestion administrative et financière.

« Gérer une entreprise, c'est à la fois fixer les objectifs, choisir et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour les atteindre (financement, équipement, personnel...), contrôler le fonctionnement et les résultats du système à l'aide d'un tableau de bord tout en opérant des corrections. Il existe deux types de gestion : d'une part, la gestion stratégique qui vise le long terme afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et d'autre part, la gestion courante qui tourne vers l'exploitation efficace des moyens de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Mais cette gérance nécessite des choix à faire et des décisions à prendre. Il existe trois grandes décisions, à savoir : les décisions stratégiques qui sont des orientations fondamentales engageant l'entreprise dans le moyen et long terme, en partant des prévisions sur l'évolution de longue période de l'environnement. Ensuite les décisions tactiques, ces décisions sont l'accomplissement des objectifs à long terme et les divers moyens pour les atteindre et enfin les décisions opérationnelles qui sont prises quotidiennement dans l'exécution des travaux pour faire tourner le cycle d'exploitation<sup>1</sup>.

L'administration d'une entreprise implique d'établir une bonne ambiance et de faire communiquer plus d'information au niveau de l'entreprise, de bien gérer le personnel, le patrimoine et les informations financières d'où en découlent les résultats financiers permettant de constater la situation financière de l'entreprise. En grande partie, la gestion administrative et financière est un des facteurs du succès pour le développement d'une firme.

La base de la gestion financière exige une bonne tenue des livres comptables : le journal des ventes, le journal de dépenses, le budget, l'état de résultats, le bilan et le mouvement de trésorerie sont des documents financiers permettant de dégager des résultats financiers fiables. De ce fait, la mise en place et l'application du manuel de procédures administratives et comptables reposent sur la bonne gestion administrative et comptable d'une société

<sup>1</sup> : I.Ansoff



La procédure fait partie intégrante du contrôle interne dont l'objectif est d'assurer la sécurité du patrimoine de l'entreprise, par conséquent, si la procédure est bonne sur le plan théorique et trouve une application effective, elle pourrait contribuer à cette sécurité du patrimoine.

Dans le cas contraire, la société se trouvera en difficulté du fait de l'hésitation et de l'application de mauvaises habitudes. **Compte tenu de cette situation, la mise en place du nouveau manuel de procédure de gestion contribue-t-elle à l'amélioration de la gestion administrative et financière de l'OMNIS ?** Face à cette problématique, nous avons choisi le thème suivant : **suivi et l'évaluation de l'application des procédures administratives et comptables de l'OMNIS.**

L'objectif général de la recherche est l'amélioration de la gestion administrative et comptable de l'OMNIS et particulièrement la maîtrise de la gestion administrative et comptable. Pour y parvenir, il faut noter qu'il est utile de savoir les éléments qui contribuent au fonctionnement de l'Office à savoir la gestion du courrier, la gestion du personnel, la gestion des achats, la gestion des stocks et immobilisations, la gestion de la trésorerie, la gestion parc et véhicules.

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté une certaine méthodologie générale, tout d'abord situer le thème dans son environnement qui n'est autre que le service d'audit interne au sein de la Direction Générale de l'OMNIS.

Pour la conduite de cette étude, des recherches ont été effectuées à travers les divers outils ci-après :

- Une documentation scientifique à propos de la gestion, plus précisément la science de gestion du contrôle interne limitée aux théories concernant le suivi et l'évaluation de l'application des procédures
- Une documentation technique relative au thème
- Une documentation interne de la société comme le manuel écrit (livres, journal de la société), par la réalisation d'une descente sur terrain, par le professionnel du métier, par la procédure appliquée par l'entreprise.

Tout ceci s'est déroulé pendant un stade de trois mois au sein de l'Office des Mines Nationales et des Industries stratégiques.

Nous pensons qu'en suivant scrupuleusement cette méthode, nous pouvons affirmer le résultat défini ci-dessous :

- a) Raccordement des acquis théoriques aux pratiques de l'entreprise, c'est-à-dire les acquis complémentaires
- b) Confirmation ou infirmation du thème, c'est-à-dire «l'application ou non application de la procédure» «amélioration ou non de la gestion administrative et financière» à ceci s'ajoute un développement de la compétence du candidat.

Pour arriver à ces résultats, le plan du mémoire sera élaboré de la façon suivante :

- la première partie nous renseigne sur le contexte général de l'étude : nous allons situer le thème dans son contexte par la présentation du milieu de stage, l'étude des règles de gestion relative à la matière ;
- la deuxième partie concerne le vif du sujet : analyse de l'existant afin de dégager les forces et faiblesses ;
- la troisième partie nous évoque les discussions et les résultats obtenus, les forces et les faiblesses et de proposer des solutions et recommandations

## **PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERALE DE L'ETUDE**

Il s'avère nécessaire de connaître le contexte général de l'étude car cela permet d'en savoir plus sur le fonctionnement de l'entreprise et afin de mieux appréhender le thème : la première partie s'intitule « le contexte général de l'étude » qui comporte deux chapitres à savoir : le premier chapitre nous renseigne sur la présentation de l'OMNIS dans son environnement puis sur l'organisation mise en place face à ses missions et le cadre juridique de son intervention, le second chapitre englobe la notion générale de contrôle interne et les procédures d'évaluation du système de contrôle interne.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE**

Ce chapitre décrit l'historique de l'Office, ses objectifs ainsi que ses activités et le service où l'on a effectué la présente recherche.

### **Section I : L'OMNIS dans son environnement**

#### **1.1. Historique**

La recherche pétrolière est une activité importante pour notre pays car une quelconque découverte pourra déclencher un changement sur le plan économique.

Par ailleurs, cette recherche a pris pied à Madagascar au début du 20<sup>ème</sup> siècle après plusieurs séries de travaux de recherche réalisés dans le champ de Tsimiroro par quelques compagnies américaines dont « Madagascar Oil Development limited ».

En 1936 jusqu'en 1965, une société pétrolière nationale française monopolisait l'exploration pétrolière malgache à travers la Société de Pétrole de Madagascar qui a effectué une vaste campagne d'exploration sismique dans le bassin de Morondava.

Puis en 1967 à 1975, plusieurs compagnies internationales arrivaient à Madagascar suite à l'appel d'Offres lancé par la SPM. Cinq compagnies en solo et trois (03) consortiums : Les compagnies en solo sont : ISRAEL N.O.C, EASON OIL, TENNECO, FRONTIER PETROLLEUM CHEVRON OIL. Les cinq(5) consortiums sont : CONOCO/SPM, AGIP/ESSO, COPETMA/TEXAS GULF

En 1976, l'Etat décide de prendre en main le domaine minier et les activités reliées à l'industrie pétrolière en amont à Madagascar. Suite à cette décision, le 20 Mars 1976, « l'Office Militaire National pour les Industries Stratégiques a été crée (OMNIS) »

En 1980, quelques années après la création de l'OMNIS, un code pétrolier axé sur la convention en association avec les compagnies pétrolières a été adopté par l'Assemblée Nationale qui marque le début d'une coopération avec les compagnies pétrolières étrangères. Ce code 80-001 régit six (06) contrats d'association et un (01) contrat de service à risques signés avec des compagnies major. Elles sont tous retirées.

La première campagne de promotion de l'exploration de 1980 par Petro consultant à Genève, a engendré la signature de 04 contrats d'associations : OCCIDENTAL OIL, MOBLI OIL, AGIP, AMOCO. La deuxième promotion, en 1988.

En outre, la coopération permet de réduire les risques d'échec car il faudrait investir beaucoup de capitaux pour une série de travaux de recherche, surtout pour les matériels à utiliser, cette association permet d'alléger les dépenses de recherches.

De 1980 à 1982, l'OMNIS obtient un financement auprès des institutions financières internationales telles que la Banque Mondiale, la Communauté Economique Européenne et l'OPEP afin de l'aider dans ses travaux de recherche, il a pu entreprendre 66 km de levé magnétique et 134 puits peu profonds pour valoriser le gisement de grès bitumineux dans le champ de Bemolanga .

De 1983 à 1986, il a encore réalisé 21 puits carottés sur la base de 405 km de sismique afin d'obtenir des huiles lourdes dans le champ de Tsimiroro.

De 1987 à 1993, les recherches de l'OMNIS ne cessent de s'accroître. Deux (2) puits d'exploration ont été forés dans le champ de Manambolo Ouest 1 et Manambolo Ouest 2 et aboutissent à un gisement de gaz.

En 1988, la deuxième campagne de promotion, suite à la coopération engendrée par le premier code pétrolier, des contrats ont été signés avec SHELL, MAXUS, BHP.

En 1996, il fait l'objet d'un changement de raison sociale mais cela n'a été appliqué que le 21 Avril 1999 par un décret modifiant sa dénomination pour devenir en ce moment « Office des Mines Nationales et des Industries Stratégiques », rattaché à la Présidence de la République. Cette période a vu l'adoption d'un deuxième code pétrolier 96-018 qui régissait les trente quatre (34) contrats d'association dont seize (16) sont signés de gré à gré. De ce fait, en 1997 trois compagnies décident de collaborer avec l'OMNIS. Trois compagnies attributaires de 07 contrats : GULFSTREAM, TRITON, HUNT OIL.

En 1999, l'OMNIS est rattaché à la Primature et sous- tutelle technique et financière du Ministère de l'Energie et des Mines et du Ministère des Finances.

De 2001 à 2006, six (6) compagnies et quatre (4) consortiums détenteurs de quinze (15) contrats sont en partenariat avec l'OMNIS, VANCO (2001) premier détenteur du permis Majunga avec Exxon Mobil –NorksHydro et ExxonMobil-British Gas-Séoul, puis STERLING, EXXON MOBIL, EXXON MOBIL STERLING, MADAGASCAR OIL et TOTAL-MADAGASCAR OIL, Groupe Sunpec, AMICOH et TULLOW.

Plusieurs évènements se sont produits à cause de la crise. En 2004, il est rattaché à la Primature et sous la tutelle technique du Ministère de l'Energie et des Mines.

En 2006, la situation de l'OMNIS devient stable, cinq (05) compagnies et quatre (04) consortiums pour douze (12) contrats de partage de production, sont en partenariat avec lui. Réalisés en 2007 : RocOIL-Marex, Enermad-Niko Ressources, Eax-Candax, Wilton Petroleum-Ophir, Groupe Sunpec, Tullow, Essar Energy, Petromad, Varun Energy.

En 2007, il est rattaché de nouveau à la Présidence et Sous- Tutelle Technique du Ministère de l'Energie, suite au programme de développement rapide du régime. L'OMNIS bénéficiait d'un très large financement de plusieurs investisseurs étrangers dont la Norvège qui décide de collaborer avec lui sur différentes projets.

En 2009, en raison du changement politique, quelques compagnies pétrolières en association avec l'OMNIS se sont retirées. Il est actuellement sous tutelle su Ministère des Mines et des Hydrocarbures.

## 1.2. Identification de l'Entreprise

### 1.2.1 Raison Sociale

La raison sociale de l'Office des Mines Nationales et des Industries Stratégiques est de valoriser et promouvoir les ressources pétrolières et minières à Madagascar.

### 1.2.2 Environnement règlementaire et juridique

L'Office des Mines Nationales et des Industries Stratégiques est un Etablissement Public à Caractère Administratif, suivant le décret N°2004-273 du 18 Février 2004.

La loi N°98/031 du 20 Janvier 1999 confirme que la firme est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il possède un budget autonome. Les règles de gestion et de fonctionnement administratives, comptables et financiers de la société sont régies par le décret du Premier ministre N°99-69 du 20 Septembre 1999.

### 1.2.3 Implantation géographique

La direction de l'OMNIS est répartie dans trois localités dans la capitale :

- la Direction Générale et son staff se trouve au siège social d'Ambohitovo,
- la DPRH et la DAF chargées de la gestion administrative, financière et comptable sont situées à Andraharo .
- les Directions Techniques à savoir la DH, la DLAB, la DRM et la DAD exercent à Mangasoavina.

### 1.3. Organisation structurelle et missions de l'entreprise

Comme toute entreprise, l'Office possède une structure un peu lourde.

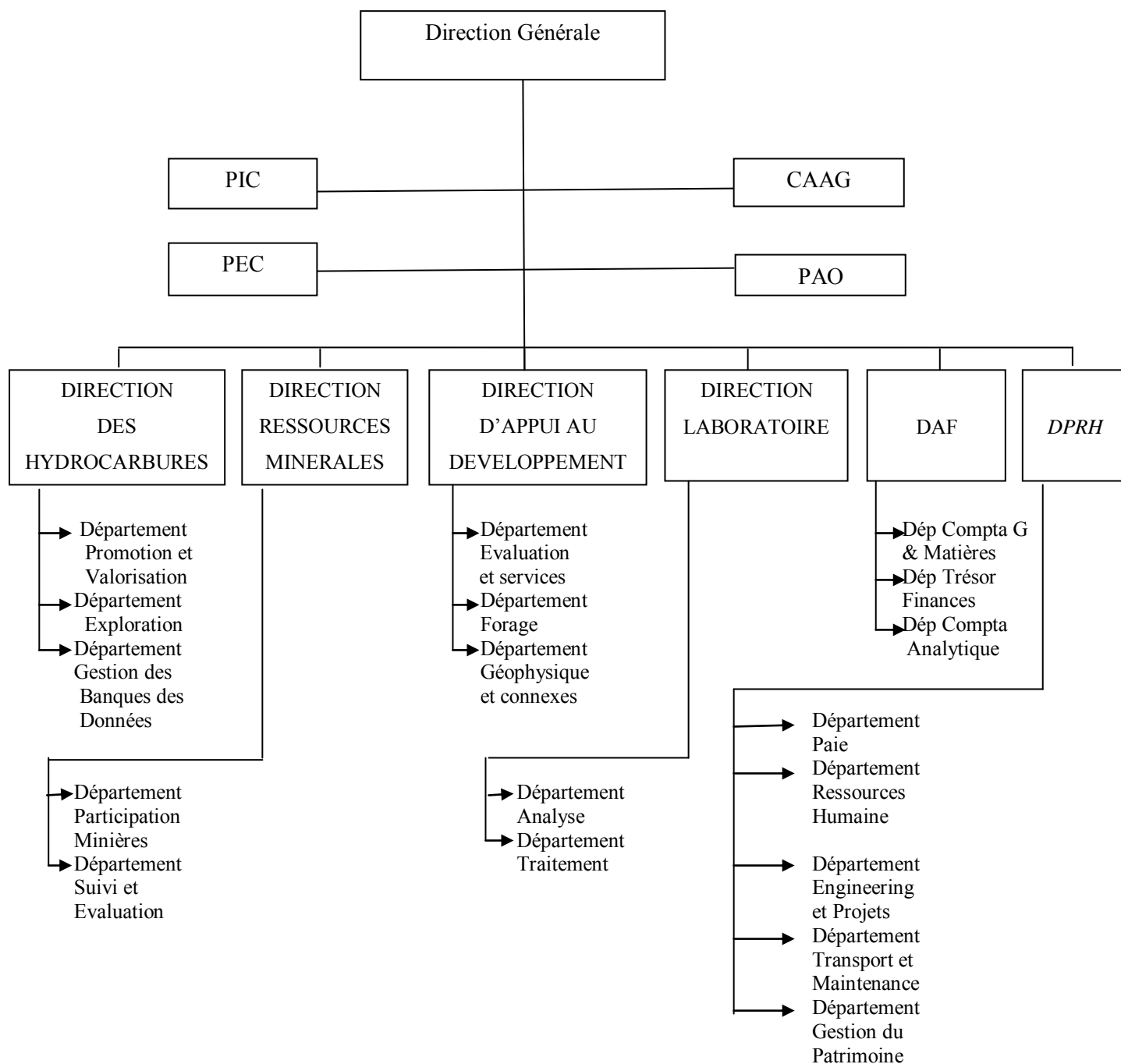
#### 1.3.1 Organisation structurelle

L'OMNIS comprend deux branches différentes

- la Branche technique composée des Directions Opérationnelles.
- La branche administrative composée des Directions Fonctionnelles



Figure1 : Organigramme de l'OMNIS



Source : DPRH OMNIS

### Direction Générale

Elle est responsable de la définition des plans d'actions et leur cohérence avec la stratégie ensuite le suivi de la réalisation des objectifs et l'exécution des décisions par rapport aux actions correctives concernant l'administration de l'Office.

Trois pôles de responsabilité et un centre d'appui et de coordination, avec des attributions bien définies sont créés pour collaborer directement avec le Directeur Général.

- Pôle d'Audit et d'Organisation (PAO)
- Pôle d'Etudes et Conseils (PEC)
- Pôle d'Information et de Communication (PIC)
- Cellule Administrative et des Affaires Générales (CAAG)

### Pôle Audit et Organisation

Le Pôle Audit et Organisation a pour responsabilité de contrôler et vérifier l'application des procédures en vigueur et dans le cas où les procédures ne conviennent pas à l'entreprise, il est chargé d'actualiser et d'améliorer les procédures existantes. L'auditeur interne est appelé à renforcer le système de contrôle interne de l'Office et faire l'audit des compagnies pétrolières ou minières partenaires de l'OMNIS. Il doit suivre l'exécution du budget de ces compagnies, réaliser des travaux d'inventaire et collaborer étroitement avec le PIC pour l'obtention maximum d'information.

### Pôle Etudes et Conseils

Le Pôle Etudes et Conseils a le rôle d'assistance-conseils des directions. Il a la responsabilité de réaliser les études de faisabilité de projets qui constituent toujours un grand investissement pour l'Office et ses partenaires. Il prépare également l'élaboration et assure le suivi des documents juridiques et économiques. Il coopère avec le PIC pour acquérir des informations et doit coopérer avec les directions.

### Pôle Information et Communication

Le pôle Information et communication a pour rôle d'assurer la visibilité des actions de communication de l'OMNIS en gérant les différentes informations et le renforcement de la cohésion du personnel de l'Office.

Sur le plan de Communication Externe, il s'attache à :

- définir le plan de communication et veiller à sa mise en œuvre ainsi qu'à la visibilité des actions de l'Office en fonction de la stratégie mise en place par la Direction Générale
- assurer la Responsabilité du suivi des actions de communication
- élaborer et concevoir des supports de communication (flyers, roll-up)
- organiser des évènementiels (ateliers, séminaires, journée techniques)
- conduire des conférences de presse, communiqués de presse et insertions)
- garantir la qualité des relations avec les partenaires de l'Office
- élaborer et rédiger les différents supports
- mettre à jour du site web de l'Office

### Communication Interne

- Responsable de la diffusion des notes et des autres supports au sein des différents services de l'OMNIS.
- Conception et réalisation du journal interne de l'Office.

En outre, le PIC est responsable de la documentation et de l'archivage à la direction ainsi que l'élaboration des budgets du pôle.

### Cellule Administrative et Affaires Générales

La cellule Administrative et Affaires Générales coordonne le service courrier et secrétariat, il gère la logistique au niveau de la Direction Générale. Elle coordonne aussi la mission du Directeur Général et collabore avec les autres directions.

### Direction des Hydrocarbures

La Direction des Hydrocarbures tient une place prépondérante pour l'Office car tout le travail opérationnel se réalise au niveau de cette Direction. Elle a pour mission de concevoir les stratégies d'exploration et de promotion des zones potentielles et de réaliser l'étude et le montage des dossiers de coopération avec les compagnies pétrolières et le suivi des obligations contractuelles des compagnies. La Direction est chargée d'évaluer les ressources pétrolières dont l'étude des bassins sédimentaires malgaches puis le suivi des activités d'exploration, de promouvoir les autres ressources énergétiques (le charbon, le bitume, l'huile lourde). Elle a aussi le rôle de gérer les données géologiques de base concernant l'exploration pétrolière.

### Direction des Ressources Minérales

Cette Direction est chargée de valoriser les données géologiques de base et d'élaborer tout programme de recherche dans le domaine minier en exerçant un contrôle sur les activités minières de l'Office.

### Direction d'Appui au Développement

La Direction d'Appui au Développement a un rôle d'assistance à l'endroit des projets des autres directions, elle gère tout ce qui est relatif au traitement des dossiers contentieux de l'Office, il réalise également l'étude géophysique et connexes, c'est l'étude de la composition des couches de terrain. Cette direction est aussi responsable de forages d'exploration.

### Direction Laboratoire

La mission du laboratoire de l'OMNIS est de participer au développement économique national en appuyant l'exploration pétrolière avec son expérience déjà largement reconnue dans le monde pétrolier international en contribuant à la promotion du secteur minier, en apportant ses appuis analytiques et techniques aux sociétés industrielles et aux chercheurs, en contribuant à la promotion des petites et moyennes entreprises (huiles essentielles aromatiques).

### Direction Administrative et Financière

La Direction Financière s'occupe de la gestion administrative et financière de l'Office et détient toutes les informations comptables de l'Office, elle a la responsabilité de rendre compte de la situation financière auprès de la Direction Générale, s'occupe de la préparation des budgets et contrôle leur réalisation, il supervise la comptabilité, la trésorerie et les gestions fiscales. La Direction est chargée de tenir la comptabilité et établir les états financiers de l'OMNIS et ses annexes et de maîtriser et contrôler la gestion des flux financiers tels que l'encaissement et le décaissement.

### Direction du Patrimoine et des Ressources Humaines

Le rôle de la Direction Patrimoine et des Ressources Humaines consiste à proposer une politique de développement des ressources humaines selon les besoins des utilisateurs en effectif et le niveau de la qualification suivant des activités et d'établir le plan de développement des ressources humaines à long terme intégrant le recrutement, la formation du personnel, la gestion des carrières, le mouvement du personnel. En outre, elle gère également le patrimoine de l'entreprise, assure la responsabilité des achats et de la gestion des stocks, de transport et maintenance et les projets et engineering.

#### 1.3.2 Objectifs et activités

##### a) Objectifs

Les objectifs de L'OMNIS sont les suivants :

- mettre en œuvre la politique nationale en matière d'exploration et d'exploitation
- valoriser les données géologiques de base
- favoriser le partenariat avec les compagnies pétrolières et minières étrangères en créant un environnement incitatif et compétitif pour les investissements étrangers et mettre systématiquement à jour les données d'exploration

## b) Activités

Les activités de l'OMNIS concernent principalement :

### Le domaine du Pétrole

Il est chargé d'entreprendre des travaux de recherche pour monter et développer les données techniques de base requises pour les activités d'exploration et d'entreprendre des campagnes de promotion des bassins sédimentaires, puis de lancer des appels d'offres et conclure les contrats au nom de l'état avec les compagnies pétrolières et d'assurer le suivi et la supervision des activités de compagnies.

### Le domaine des mines

Il est chargé d'entreprendre des partenariats avec des Sociétés Minières dans le cadre des substances uranifères et d'offrir des services d'assistance pour les recherches.

## **Section II : Le service d'Audit interne**

### 2.1. Généralité

Le Pôle d'audit et organisation (PAO) de l'Office se base sur les principes de l'IFACI en termes d'audit et de contrôle interne.

Par définition « l'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

Définition approuvée par le Conseil d'Administration de l'IFACI

L'audit interne est une profession normée qui s'appuie sur un cadre de référence à vocation mondiale comprenant pour l'essentiel :

- un code de déontologie fournissant aux auditeurs internes les principes et valeurs régissant leur pratique professionnelle.
- des Normes pour les guider dans la réalisation de leur mission et la gestion de leur activité et le respect de la charte de l'audit interne, un document qui établit les missions, pouvoirs et responsabilités du service d'audit interne.

### Fonction de l'audit interne

L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil qui permet d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'organisation : activité stratégique, l'audit interne est exercé à l'intérieur de l'organisation même si le recours à des prestataires extérieurs est parfois nécessaire, l'audit interne est rattaché à la Direction Générale et une relation forte avec le Comité d'Audit.

Son rôle de conseil auprès de la Direction Générale et des Directions opérationnelles qui s'exerce dans le cadre de normes particulièrement exigeantes, contribue grandement à créer de la valeur ajoutée.

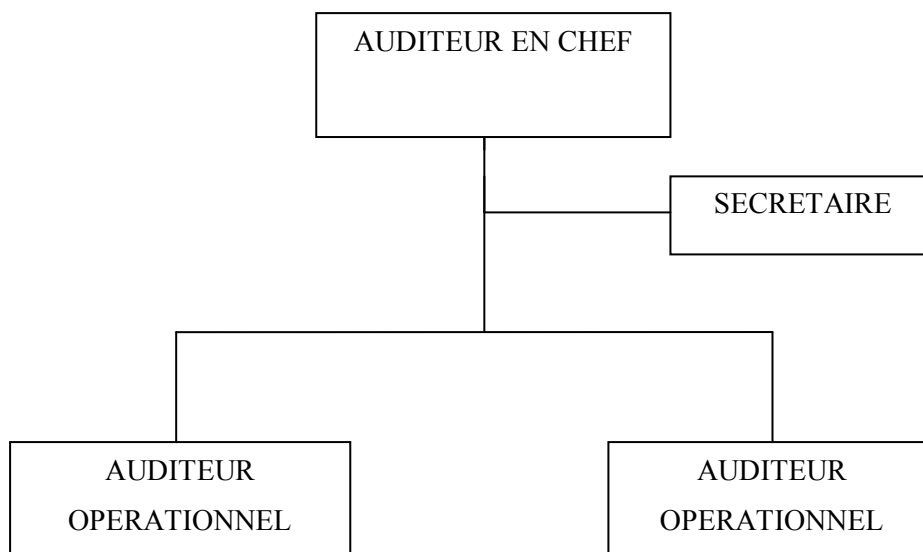
### 2.2. Organisation générale, Missions et objectifs

Le Pôle Audit et Organisation de l'Office est composé par un auditeur en chef et deux auditeurs opérationnels.

L'auditeur en chef est chargé de superviser les travaux d'audit au sein des directions de l'OMNIS et des contractants pétroliers, il a une obligation de diriger les travaux en tant que chef de mission.

L'auditeur opérationnel a pour responsabilité de traiter les dossiers relatifs à l'audit et effectue des travaux sur terrain.

## 2.2.1. Organigramme

**Figure 2 : Organigramme du Pôle Audit et Organisation****Source : PAO/OMNIS 2011**



### 2.2.2 Objectif

En effet, en se basant sur la définition ci-dessus, le PAO participe à la création de la valeur ajoutée de l'Office en ayant comme objectif principal de développer la notoriété et l'image de l'OMNIS, optimise l'utilisation des ressources humaines et de rendre fluides et pertinents les informations, services et produits obtenus auprès des organes de l'Office, ensuite il veille à l'application des procédures suivant les normes actuellement en vigueur, puis veiller au respect des contrats passés avec les compagnies partenaires et à la régularité des coûts pétroliers récupérables des partenaires pétroliers.

### 2.2.3. Missions

Le Pôle Audit et Organisation a pour mission de contrôler et vérifier les systèmes de procédures appliqués et aider l'Office à atteindre ses objectifs par le biais de ses conseils et de ses recommandations car l'audit interne est une activité de contrôle et de conseil puis de vérifier l'authenticité des différents supports d'information ou de justification utilisés au niveau des Directions et Départements de l'OMNIS et de vérifier les dépenses par l'analyse des coûts pétroliers récupérables.

Ce premier chapitre renseigne sur les activités de l'OMNIS, son environnement et son service d'audit interne. A travers toutes les informations collectées, l'OMNIS apparaît comme une société très importante cherchant à contribuer de la valeur ajoutée sur l'économie de ce pays. Le chapitre suivant est élaboré afin de situer notre étude sur le plan théorique.

## **CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'ETUDE**

Dans le présent chapitre, la notion de contrôle interne qui est la partie théorique de l'étude démontre ses objectifs, ses principes ainsi que l'évaluation du système de contrôle interne.

### **Section I : Notion générale sur le contrôle interne**

#### **1.1. Définition du contrôle interne**

- Selon l'Ordre des Experts Comptables Français en 1977: «Le Contrôle Interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Selon l'IFACI, Institut français

- Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :
  - la conformité aux lois et règlements ;
  - l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
  - le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
  - la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

Il appartient à toute entreprise de définir et de mettre en place les dispositifs de contrôle interne. Ainsi les composantes du contrôle interne comprennent tous les membres du personnel ayant une responsabilité plus ou moins grande en matière de contrôle interne.

Selon l'IFACI, les acteurs du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société : le conseil d'administration ou surveillance en matière de contrôle interne, le directeur général chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société, l'audit interne qui évalue le dispositif du contrôle interne et le personnel de l'organisation qui doit avoir les informations nécessaires pur faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne.

## 1.2. Objectif du contrôle interne selon « Alain Mikol »

Jadis, le contrôle interne était défini comme un ensemble de procédures ayant pour objectif d'éviter la fraude, mais à partir de notre définition, le contrôle interne a un objectif de sauvegarder le patrimoine et d'améliorer les performances de l'entreprise.

### 1.2.1 Objectif de sauvegarde

Pour sauvegarder le patrimoine, le dispositif mis en place aide l'organisation à éviter les erreurs involontaires, les fraudes, les gaspillages et de protéger l'intégrité de ses biens et des ses ressources ainsi de les gérer d'une manière rationnelle. Il existe trois types d'erreurs en générale :

#### Les erreurs par omission :

Elle se manifeste parfois par des écritures non enregistrées.

#### Les erreurs de saisie :

Ces erreurs sont parfois dues à la maladresse, l'inattention ou l'incompétence de l'individu, mais actuellement, suite à l'évolution technologique, grâce à l'informatique, ces erreurs peuvent être évitées facilement.

#### Les erreurs de principe

Parfois, ces erreurs surviennent de l'ignorance d'un principe d'une règle comptable, comptabiliser des dépenses d'entretiens en immobilisation.

### 1.2.2 Objectif de performance

Le contrôle interne ne se limite plus à la vérification des enregistrements comptables, actuellement, il a un objectif d'amélioration des performances et qui s'insère dans le système de qualité de l'entreprise, ceci est réalisé par les recommandations des auditeurs ou des commissaires aux comptes.

Il est nécessaire de prendre en compte le rapport coût avantage car un bon contrôle interne doit non seulement permettre de sauvegarder le patrimoine mais également d'améliorer les performances de manière plus fiable pour un coût toujours plus faible.

### 1.3. Elément de base du contrôle interne

La réalisation du contrôle interne repose sur l'existence d'un plan systématique d'organisation, de la présence du personnel compétent et de l'existence d'une documentation satisfaisante.

#### 1.3.1 L'existence d'un plan systématique d'organisation

L'organisation est l'instrument permettant à la firme de fonctionner, de vivre et d'organiser, donc elle doit être conçue à l'avance, lors de sa conception, les tâches doivent être définies d'une façon plus précise et les pouvoirs et les responsabilités doivent correspondre à la définition des tâches, en outre, définir les circuits de documents d'une manière transparente car le contrôle interne ne peut pas se développer dans le désordre.

#### 1.3.2 La compétence et l'intégrité du personnel

L'intégrité implique honnêteté, vigilance et compétence, c'est aussi avoir toutes les connaissances ainsi que le savoir faire dans la réalisation d'une tâche, donc le personnel doit avoir une connaissance professionnelle, qualités requises car leurs défauts ont des répercussions et nuisent à l'atteinte de l'objectif de l'entreprise.

### 1.3.3 L'existence d'une documentation satisfaisante

Dans ce domaine, l'existence d'instructions écrites est essentielle pour produire des informations acceptables pour tout le personnel, par exemple, le manuel de procédures et toutes les informations doivent être conservés car c'est la mémoire de l'organisation.

## 1.4. Les principes généraux du contrôle interne

### *Principe d'organisation*

Le principe d'organisation stipule que l'organisation doit être rationnelle, c'est à dire, conçue préalablement et adaptable par rapport aux objectifs de l'entreprise. Elle doit être vérifiable, à ce stade, les vérifications doivent porter sur la conservation des structures, le respect des circuits mis en place et l'absence des circuits parallèles. Elle doit respecter la séparation des fonctions, fixer la place de chacun dans un organigramme bien défini et la définition des tâches dans un manuel de procédure.

### *Principe d'intégration*

Ce principe met en exergue l'utilisation d'un système d'autocontrôle afin de détecter les erreurs et les anomalies. Le système d'auto contrôle est effectué par la méthode de recoupements et les contrôles réciproques.

### *Principe de permanence*

Le principe de permanence assure la pérennité des procédures de contrôle interne contre les déviations de l'environnement contre le changement des structures.

### *Principe d'universalité*

Ce principe stipule que tout le personnel de l'entreprise fait partie intégrante du contrôle interne, il doit se conformer aux procédures existantes et aux réglementations mis en vigueur.

### *Principe d'indépendance*

Le principe d'indépendance définit que les objectifs de contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise. Brièvement, quels que soient les moyens utilisés, cela ne constitue pas un obstacle pour l'atteinte des objectifs.

### *Principe de bonne information*

Ce principe définit que l'information qui chemine dans les circuits du Contre Interne doit être pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable.

### *Principe d'harmonie*

Ce principe signifie que le système mis en place doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement.

## **Section II : Méthodologie et outil d'analyse de l'évaluation du contrôle interne**

L'appréciation du contrôle interne est une phase de vérification de la bonne conception et du bon fonctionnement des procédures.

### **2.1. Prise de connaissance des procédures**

La phase de prise de connaissance de contrôle interne permet à l'auditeur de mieux cerner et de comprendre le circuit de traitement du manuel de travail, depuis l'initiation d'une opération jusqu'à son enregistrement dans les comptes annuels de l'entreprise.

Il réalise cette étape en conduisant des entretiens avec les responsables concernées, tout au long de chaque conversation, l'auditeur soutire le maximum d'informations sur la base d'un guide d'entretien. Il pose des questions ouvertes lors des entretiens, ces questionnaires entraînent des observations plus détaillées.

## 2.2. Description des systèmes

Après la collecte d'informations durant la phase précédente, l'auditeur essaye de les sauvegarder et pour y parvenir, il les formalise à l'aide d'un mémorandum et d'un diagramme de circulation.

### 2.2.1 Le mémorandum

Un mémorandum est la description narrative de la synthèse des entretiens que l'auditeur a effectués pendant la prise de connaissance des procédures de l'entreprise.

### 2.2.2 Diagramme

Un diagramme de circulation des documents est la représentation graphique d'une suite d'opérations dans laquelle suppose l'emploi des flux de retrace dans un ordre chronologique, le cheminement des documents générés par ces opérations et l'utilisation des divers symboles, c'est la schématisation des procédures constituant une base pour les tests de conformité.

L'analyse des diagrammes permet à l'auditeur d'une part, de saisir un coup d'œil l'ensemble des procédures ensuite de dégager les forces et faiblesses, mais d'autre part, cette méthode ne permet pas toujours de comprendre toute la procédure de l'entreprise à cause des opérations mal représentées graphiquement.

Il existe deux présentations du Diagramme de Circulation des Documents ou DCD.

- Un diagramme vertical avec une brève description narrative
- Un diagramme horizontal utilisé dans le cas d'une procédure complexe et longue.

### 2.3. Confirmation de la compréhension du système

A ce stade, l'objectif de l'auditeur est de s'assurer que le descriptif qu'il a perçu soit conforme aux pratiques existantes dans l'entreprise, pour y parvenir, il effectue un test de conformité. Il est préférable de tester le circuit dans son ensemble en suivant quelques opérations réalisées au sein de chaque département. Deux méthodes sont à savoir dans la mise en œuvre de ce test :

#### 2.3.1 La confirmation verbale

L'auditeur entre contact avec les exécutants qui sont les plus concernées, il présente la procédure qu'il veut se faire confirmer et demande l'obtention de quelques éléments probants pour alléger ses doutes.

#### 2.3.2 L'observation à posteriori

Pour être totalement sûr de la conformité de sa perception des procédures, l'auditeur refait entièrement le circuit des transactions au niveau de l'entreprise.

### 2.4. Evaluation préliminaire du contrôle interne

L'évaluation préliminaire du contrôle interne ou évaluation des procédures est réalisée grâce aux questionnaires de contrôle interne, il s'agit de poser deux types de questions, fermées ou ouvertes. Les questions fermées sont les plus fréquemment utilisées dans cette étape de telle manière que les seules réponses possibles soient « oui ou non ».

Cette première évaluation est dite théorique en ayant pour objectif d'évaluer la conception de la procédure, tant au niveau du traitement de l'information qu'à celui de sa vérification. L'auditeur analyse les procédures en essayant de dégager les forces et les faiblesses théoriques du système.



Exemple de questionnaire de contrôle interne selon « Alain Mikol ».

Il s'agit d'un extrait commenté d'un questionnaire fermé de contrôle interne de la procédure ventes/clients.

Le but est de s'assurer que toutes les sorties de stocks sont enregistrées :

- toutes les marchandises expédiées aux clients donnent-elles lieu à l'établissement d'un bon d'expédition ?
- tous les bons d'expédition donnent-ils lieu à l'établissement d'une facture ?
- toutes les factures émises sont-elles comptabilisées ?

Après cette évaluation, les résultats peuvent être positifs constituant des points forts pour le système par contre, les résultats négatifs sont des faiblesses pour le système.

#### 2.5. Confirmation de l'application des points forts du système

L'évaluation du contrôle interne porte également sur le bon fonctionnement des procédures en place. L'objectif ici, étant de vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réellement appliquées, il faut noter que les tests de conformité servent également à vérifier que les procédures sont bien appliquées, cela fait partie de l'évaluation pratique du système de contrôle interne et enfin de prouver la permanence de l'application de la procédure à l'aide des tests de permanence, ce dernier constitue les points forts appliqués.

#### 2.6 Evaluation définitive du contrôle interne

Après avoir effectué les tests de permanence, l'auditeur est totalement rassuré, cela lui permet d'évaluer définitivement le contrôle interne, en prenant en considération l'évaluation préliminaire du contrôle interne qui a permis de dégager les forces et les faiblesses théoriques relatives à la conception des procédures de l'entreprise et les résultats lors de l'évaluation pratique qui a permis également de confirmer les points et les faiblesses d'application des procédures. Il élabore la synthèse finale de son appréciation du contrôle interne.

### 2.7 Rapport d'évaluation du contrôle interne

Pour conclure sur l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur rédigera un rapport d'évaluation qui mettra en exergue :

- Les constats effectués
- Les forces et les faiblesses
- Les risques
- Les incidents sur les états financiers

Ce deuxième chapitre démontre la théorie relative au contrôle interne et à l'évaluation du contrôle interne. La notion théorique nous sert de base pour la deuxième partie de notre étude.

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

Dans cette deuxième partie, nous allons procéder à l'évaluation de l'application du manuel de procédures mis en place par l'OMNIS. Les nouvelles procédures, promulguées en juin 2010, résultent de la réactualisation des anciennes procédures. Le manuel comprend quatre (4) parties distinctes : une partie introductive, le système et organisation comptable, les procédures administratives et le système d'information. Les travaux de suivis ont été réalisés au sein de la Direction Administrative et Financière et de la Direction des Ressources Humaines. La mission du Pôle Audit dans lequel nous avons été intégrés, se focalise sur différents cycles. Compte tenu de l'étendue de la mission, cette étude est limitée à l'application des procédures des achats groupés et des stocks.

En premier lieu, nous allons suivre l'application des nouvelles procédures du cycle achats et du cycle stocks.

En second lieu, nous allons dégager les forces et faiblesses relatives à l'application de ces procédures tout en mettant en exergue les tendances lourdes qui sont à l'origine du non application.

## **CHAPITRE I: SUIVI DE L'APPLICATION DE PROCEDURES DES ACHATS ET DES STOCKS**

Le présent chapitre est destiné au suivi de l'application des procédures des achats et des stocks divisés en deux sections : la première section renseignera sur la mise en œuvre du suivi de l'application des procédures et la deuxième section traitera l'identification de la procédure appliquée par l'entreprise.

### **Section I : Mise en œuvre du suivi de l'application des procédures**

Lors de la descente sur terrain, le Pôle Audit et Organisation a débuté sa mission par la méthode de l'observation directe ou la confirmation verbale. Elle consiste à entrer en contact avec les différents exécutants qui interviennent dans la procédure contrôlée afin de suivre l'application de la nouvelle procédure mise place.

#### **1.1 Présentation des procédures en vigueur**

##### **1.1.1 Procédures des achats groupés**

- **Description narrative**

Le mécanisme de l'achat comporte les étapes suivantes : les demandes d'achats, la passation de marché, la réception des biens, la comptabilisation de la facture et le règlement du fournisseur.

##### **a) Objectifs des procédures des achats groupés**

L'objectif des procédures des achats stipulé dans la nouvelle procédure est à savoir :

- les biens, services et produits achetés sont conformes aux exigences et spécificités des commandes ;
- l'OMNIS doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences requises ;
- l'OMNIS doit assurer l'adéquation des exigences d'achat spécifié avant d'accepter la réception des produits commandés et achetés ;

- les commandes sont enregistrées uniquement pour des demandes approuvées ;
- toutes les commandes sont correctement enregistrées ;
- les montants enregistrés en dettes fournisseurs sont d'une part conformes aux biens et services reçus, et d'autre part correctement calculés et enregistrés ;
- tous les biens réceptionnés ou les services reçus sont saisis et traités dans les dettes fournisseurs sur la période appropriée ;
- les dettes fournisseurs ne sont ajustées que pour des raisons valides ;
- tous les avoirs justifiés et les autres ajustements relatifs aux dettes fournisseurs sont enregistrés et traités sur la période appropriée ;
- les décaissements sont effectués uniquement pour des biens et services reçus ;
- les paiements effectués concernent uniquement des fournisseurs autorisés ;
- tous les décaissements sont correctement calculés et enregistrés sur la période où ils sont réalisés ;
- les modifications apportées au fichier maître fournisseur sont appropriées et sont à jour.

#### b) Règles de gestion

La planification des lignes budgétaires de chaque direction doit être établie une fois que le budget est arrêté et consulté par la commission budget, une fois validée, elle sera envoyée à la DAF afin qu'elle puisse planifier les calendriers d'approvisionnement de chaque direction. Les achats de l'OMNIS comprennent les achats groupés, les achats à l'importation, les achats ponctuels, les achats de prestations de services, les menues dépenses et les achats de médicaments.

### ***Etape 1 : Procédure de déclenchement de la commande***

#### L'Adjoint au Directeur

Il prépare l'état prévisionnel de consommation mensuelle ou suivi d'une note explicative au vu des besoins exprimés par les utilisateurs, signe l'EPCM. Il l'envoie à son Directeur pour une deuxième signature et le transmet l'EPCM au secrétaire de la DAF

Secrétaire de la DAF : Elle scanne l'EPCM et la note explicative puis les envoie à la DAF.

#### Chef du Département Administratif et Financier

Il effectue l'édition d'EPCA puis l'envoie au CDCAA pour approbation et vérification de la ligne budgétaire.

#### Chef de Département de la Comptabilité Analytique

Il vérifie la ligne budgétaire et inscrit les codes analytique-budgétaires correspondant à chaque article demandé par chaque Direction émettrice et puis il établit un état récapitulatif par types d'articles identiques dans les différents EPCM émanant de chaque Direction.

#### Le Chef de Département Patrimoine et le Magasinier

Ils vérifient la disponibilité en stock des quantités réellement commandées puis envoient la DA au DPRH pour signature ensuite renvoie ladite DA au CDCAA.

#### Chef de Département Comptabilité Analytique

Il prépare la demande de concours et envoie au DAF puis au DG pour approbation et signature.

### ***Etape 2 : Passation de marché***

Il existe deux types d'appels de procédures de passation de marché : procédures de passation de marché par voie d'appel d'offres et par consultation restreinte des fournisseurs.

L'objectif de cette passation de marché est de garantir un jeu normal de concurrence et de garantir des procédures de passation de marché.

La Direction Générale au sein de l'OMNIS définit un certain seuil (S1 et S2) avec  $S1 \leq S2$  qui conditionne le choix des méthodes de passation de marché.

Dans le cas où la demande de concours est supérieure ou égale à S1 mais inférieure à S2, un appel d'Offre sera lancé. Si le montant est de valeur estimée ou égal au seuil S2, un appel d'offres international sera lancé. Si le montant est de valeur inférieure au seuil S1, une procédure de consultation restreinte sera engagée.

#### Procédure d'appel d'offres

##### ➤ Elaboration et lancement des dossiers d'appel d'offre

Dans cette phase les dossiers d'appels d'offres sont préparés au vu de l'Etat récapitulatif, puis procède à la publication de l'appel d'offre ensuite l'enregistrement des offres reçues.

##### ➤ Evaluation des offres

La commission de marchés se réunit en présence de la secrétaire du séance, évalue techniquement et financièrement le dossiers d'appels d'offres.



➤ Attribution des Offres

Le secrétaire de séance convoque le titulaire du marché après décision du Directeur Général puis le directeur concerné établit définitivement le marché, commencement des travaux par le titulaire du marché par le biais d'une lettre de notification venant du directeur concerné.

Procédure de consultation restreinte des fournisseurs

Ce type de procédure est appliqué aux achats de services et de fournitures et de biens relatifs au seuil inférieur à S1.

- Envoi d'une demande de cotation à certains fournisseurs de fournitures et de biens par le chef de département Comptabilité analytique propositions qui durent au plus tard 48h ;
- Etablissement d'un état récapitulatif des différentes propositions avec les lignes budgétaires y afférentes ;
- Convocation du Comité d'évaluation des offres qui retiendra la proposition la moins disant.

Chef du Département Comptabilité Analytique

Il reçoit la demande de concours dûment approuvée par le DG et la quantité réelle à commander puis prépare et signe les dossiers d'appel d'Offres. Il publie avec précision la date limite de dépôt et le lieu de réception d'appel d'offres.

La Secrétaire de la DAF rassemble toutes les offres reçues.

Commissions des Marchés : effectue le dépouillement des offres.

Directeur Général

Il décide de l'attribution des offres après approbation des comités d'évaluation (mentionné dans le nouveau manuel que les achats regroupés ou achats groupés n'entrent pas dans le cadre de la procédure de consultation restreinte des fournisseurs mais les autres achats de biens et services, fournitures à une valeur inférieure à 200000 Ar peuvent entrer dans le cadre de cette procédure.

Chef du Département Comptabilité Analytique

Il établit le bon de commande sur SAGE, édite et signe avec le DPRH et l'envoie au fournisseur titulaire du marché.

***Etape 3 : Réception des marchandises***Chef de Département Comptabilité Analytique et Chef de Département Patrimoine

Ils sont les responsables de la réception des marchandises venant du fournisseur et puis ils vérifient en même temps la qualité et la quantité conformément au BC et au BL et enfin ils signent le BL avec la mention « Livraison reçue conforme ».

Chef de Département Patrimoine

Il transforme le Bon de Commande correspondant sur SAGE en un Bon de Réception qu'il édite en trois exemplaires puis il les signe avec le CDCAA et le fournisseur.

Les trois exemplaires seront dispatchés comme suit : BR1 et BL du fournisseur au CDCAA et le BR2 et BC2 au DCG et le BR3 gardé en souche au DP.

Chef de Département Comptabilité Analytique

A réception du BR1-et du BL du fournisseur, il met à jour le Registre des commandes en cours. En cas de non-conformité de la livraison, il établit la lettre de réclamation qui sera signée par le DAF et cette lettre sera envoyée au fournisseur.

Chef de Département Comptabilité Générale

A réception du BR-2 et du BC-2du fournisseur, il sort la facture correspondante aux livraisons et le joint aux BR et BL pour constituer les PJ.

***Etape 4 : Comptabilisation des factures***Secrétaire de la DAF

A l'arrivée des factures à crédit à fournisseur à crédit, elle reçoit les factures

Attribue les numéros d'arrivée qui annule double (A ne pas comptabiliser à ne pas payer).

Chef de Département Comptabilité Analytique

Appose les codes analytico-budgétaires sur les factures et vérifie les éléments de la facture aux moyens des BR, BL, et BC et de l'exactitude arithmétique des données avant de certifier conforme la facture en imposant la mention «certifiée conforme». Il transfère la facture pour enregistrement comptable.

***Etape 5 : Règlement des fournisseurs***

Chef de département Trésorerie : son rôle est d'effectuer les règlements aux fournisseurs et édite la balance fournisseur.

Direction Générale

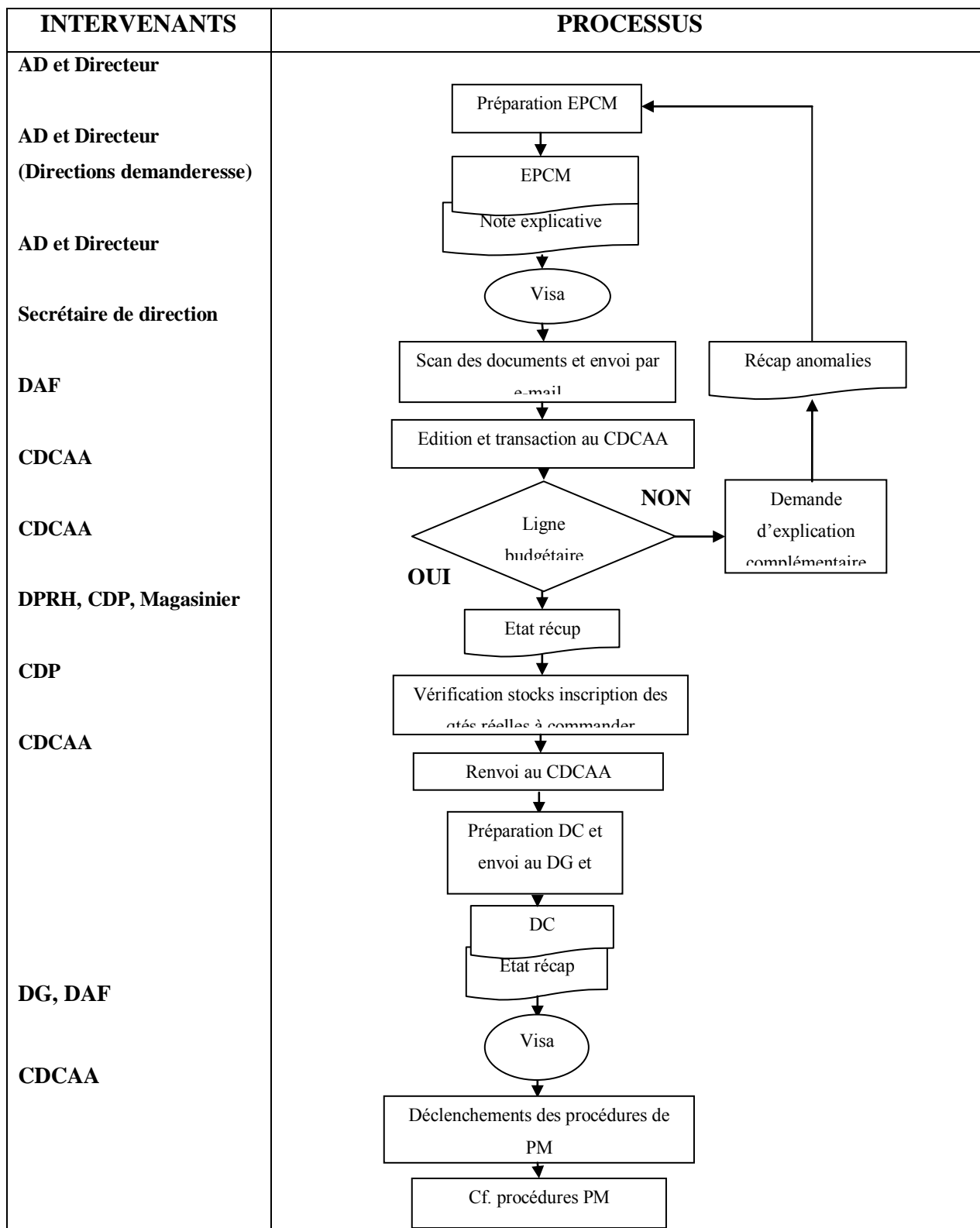
Elle donne l'approbation pour le mode de règlement des fournisseurs soit par chèque ou par virement et l'établissement du tiré.

Comptable achats fournisseurs

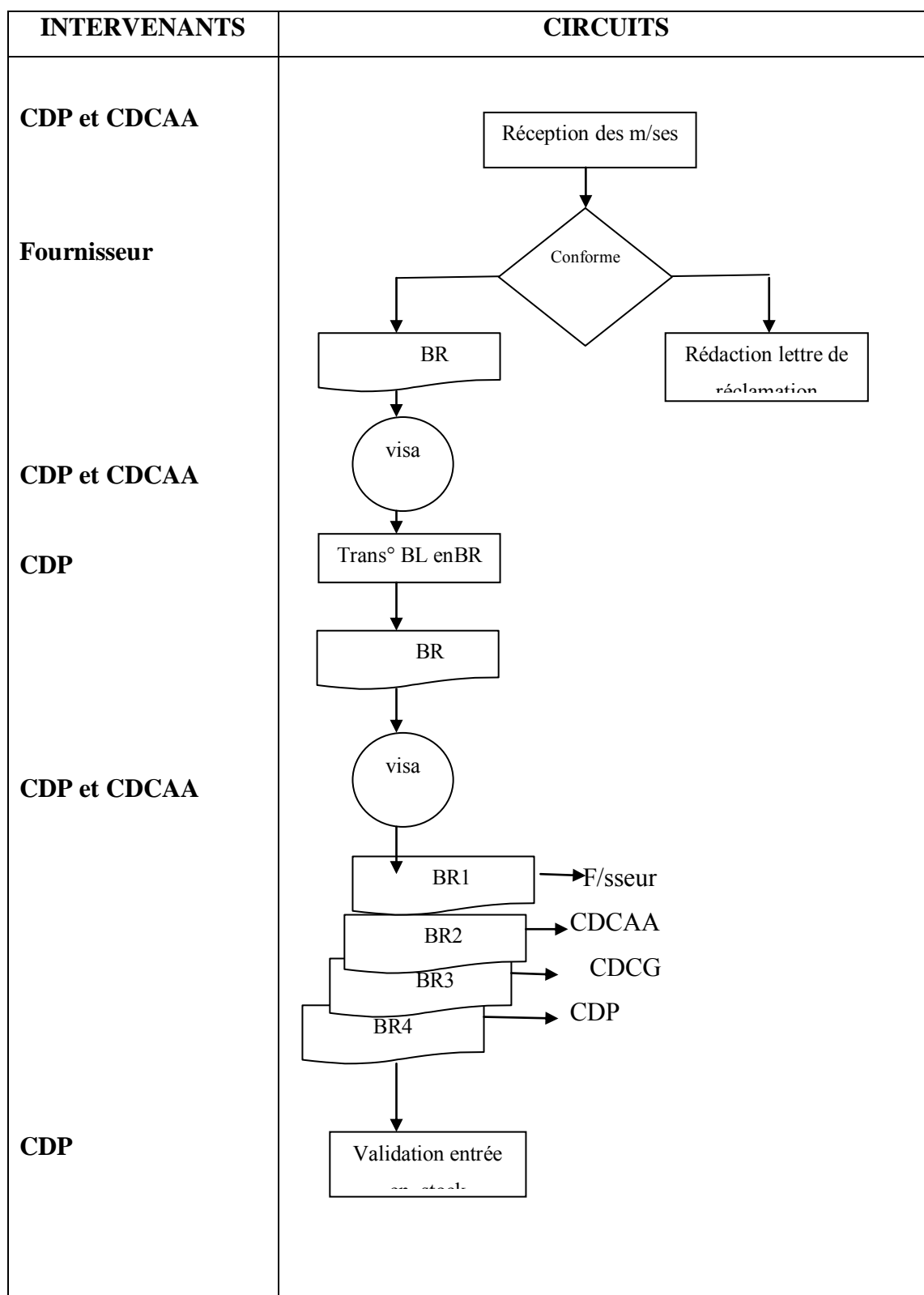
Il classe les PJ, en attente de paiement, puis après autorisation de paiement, passe à l'enregistrement comptable.

- Représentation par diagramme de circuit des documents

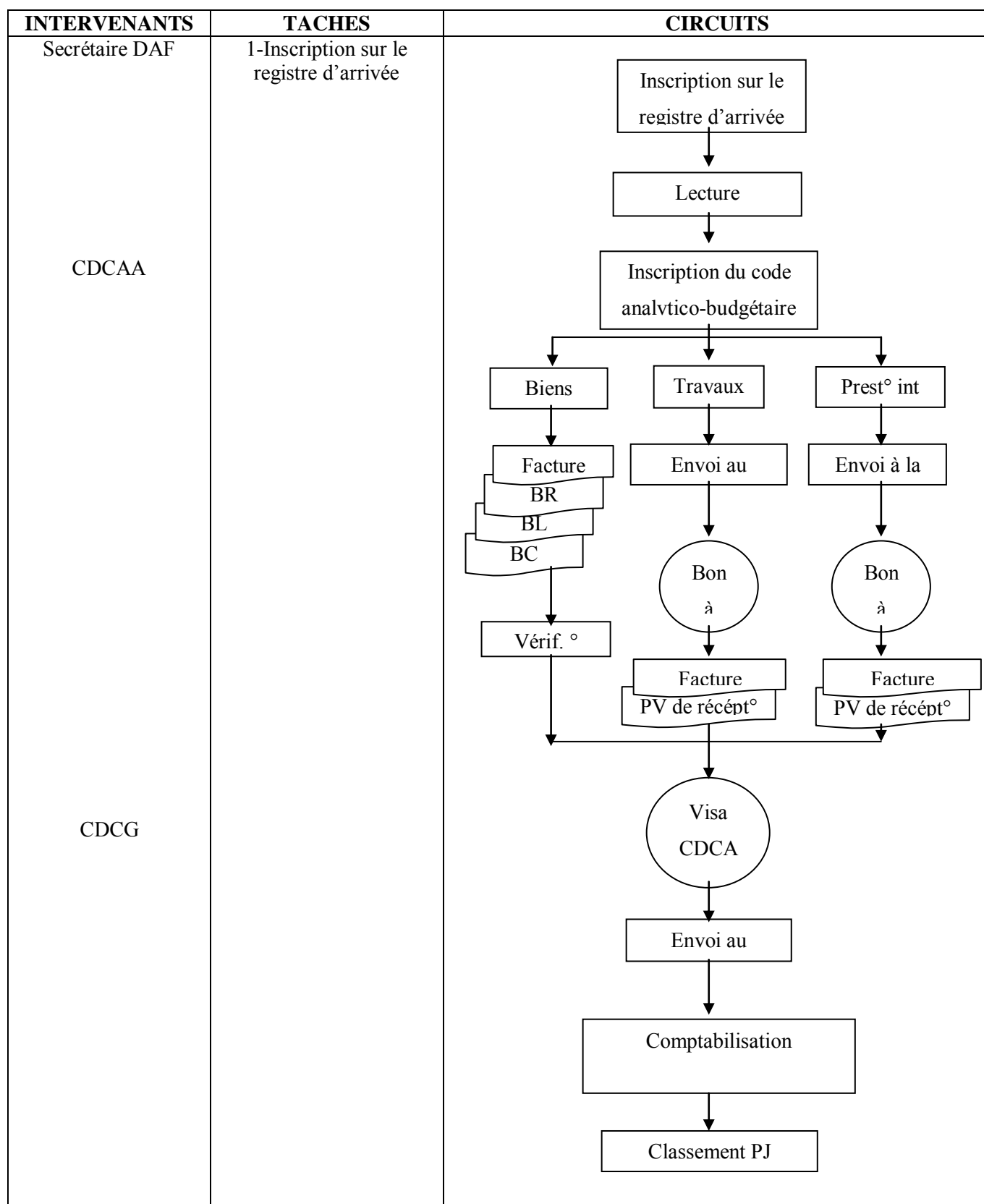
**Tableau N°01 : Diagramme de circulation des demandes d'achats**



**Source : PAO OMNIS/2011**

Tableau N°02 : Diagramme de circulation des réceptions des marchandises

Source : OMNIS/ PAO

**Tableau N°03 : Diagramme de circulation de la comptabilisation des factures**

Source : OMNIS

### 1.1.2 Procédures des stocks

- Description narrative

- a) Objectif

- La constitution d'un stock de sécurité doit être faite au niveau du magasin ;
    - La constitution des stocks doit être établie d'une manière logique
    - Les entrées en stocks acceptées ont fait l'objet d'une commande valide ;
    - Les entrées en stocks sont correctement enregistrés et exhaustives ;
    - Les stocks sont évalués selon les principes comptables à Madagascar ;
    - Les stocks sont identifiés et bien protégés.

- b) Règle de gestion

L'Office opte pour la méthode de l'inventaire permanent afin de suivre la comptabilité de ses stocks.

Les acteurs de la procédure sont les suivants : La Direction générale, la Direction du Patrimoine et des ressources humaines, la Direction Administratives et financières et tous les directions Opérationnelles.

La gestion des stocks est organisée comme suit :

- L'entrée en magasin
- La sortie des stocks
- L'inventaire physique

***Etape 1 : L'entrée au magasin***Chef de Département Patrimoine et Comptabilité Analytique

Il reçoit les fournitures ainsi que le bon de livraison établi par le fournisseur, vérifie la conformité des marchandises : la livraison par rapport au BL et la quantité et la qualité par rapport au BC et enfin, il signe le BL avec la mention «**Livraison reçue conforme**».

Chef de Département Patrimoine

Il transforme le BC correspondant sur SAGE, édite le BR en trois exemplaires et les signe en trois exemplaires.

***Etape 2 : Sortie des stocks***Direction demanderesse

Etablit une demande de sortie matière, inscrit les codes analytique-budgétaire en vérifiant la ligne budgétaire correspondant.

Chef de Département Patrimoine

Vérifie la disponibilité en stock.

Magasinier : édite le BSM sur SAGE en trois exemplaires.

***Etape 3 : Inventaire des stocks***

Les équipes 1 et 2 procèdent à l'inventaire croisé, puis ils rapprochent les deux résultats 1 et 2

Après comparaison, si les résultats ne sont pas identiques, les deux équipes essayent de recompter de nouveau. Les deux équipes signent le PV contenant les résultats d'inventaires.

Le magasinier édite le listing de stock sur SAGE et procède au rapprochement des quantités théoriques avec celui des physiques, il lui appartient de trouver l'origine des écarts. Il fait approuver à la DAF et au CDP l'origine des écarts, puis le CDCG comptabilise les écarts.



➤ **Traitement des écritures comptable des stocks**

**Constatation des entrées en stock**

Compte de charges concernées (à ventiler par nature  
Suivant PCG

Compte de TVA déductible (éventuellement)

40XXFournisseur concerné

A ventiler par fournisseur

Facture N°...de...du

3XXX. Compte de stock concerné

63XXXvariation de stock

Constatation des entrées en stock

DEBIT	CREDIT
X	
X	X
X	X

- Au moment de la sortie des stocks

603XXX. Compte de dépenses concernées (à ventiler par  
nature des achats et par code analytico-budgétaire)

3XX. Compte de stock concerné

Sortie des stocks suivant Bon de sortie N°...du...

A imputer suivant code analytico-budgétaire

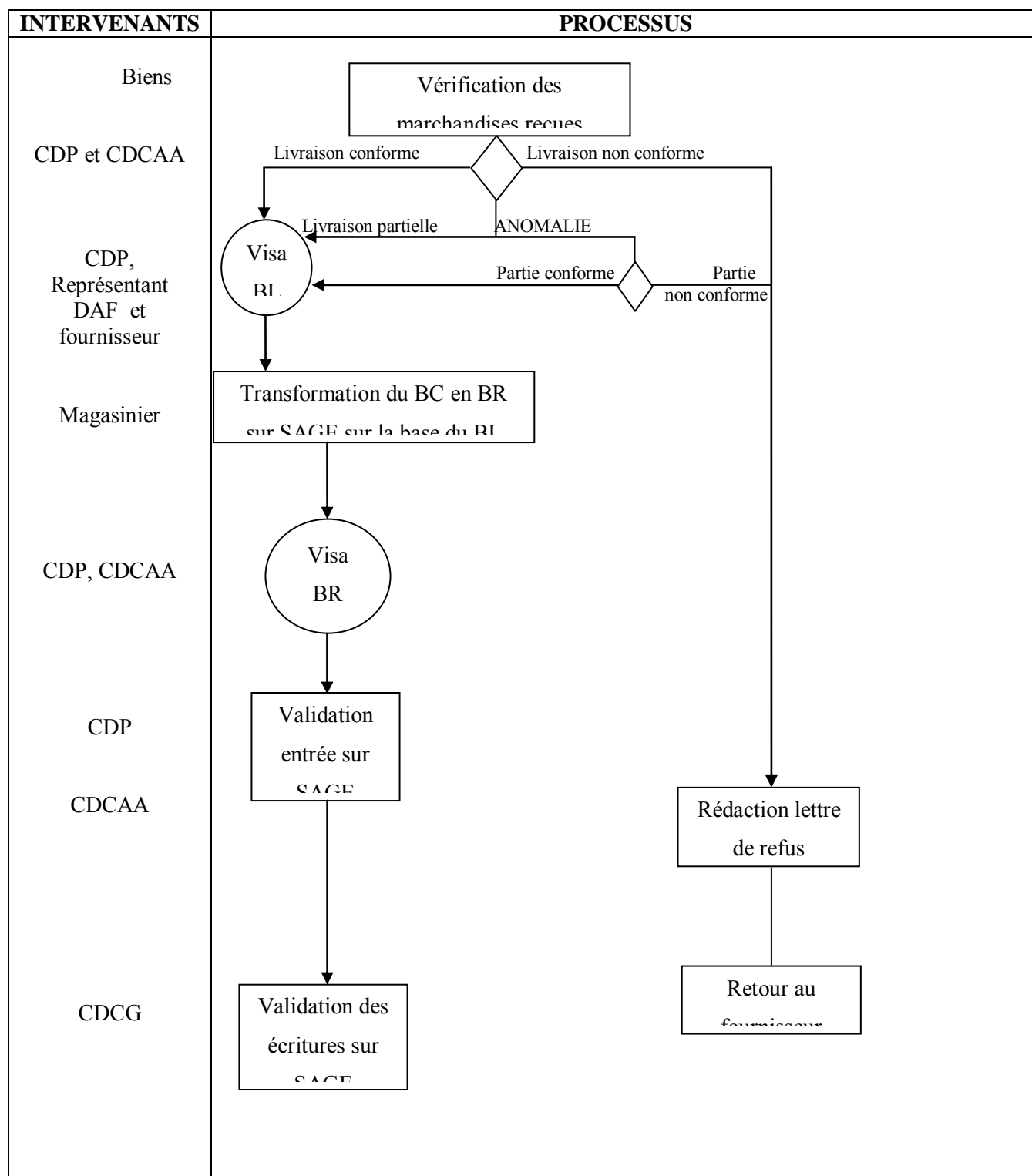
- Au règlement sur comptes bancaires

40XX Fournisseur concerné

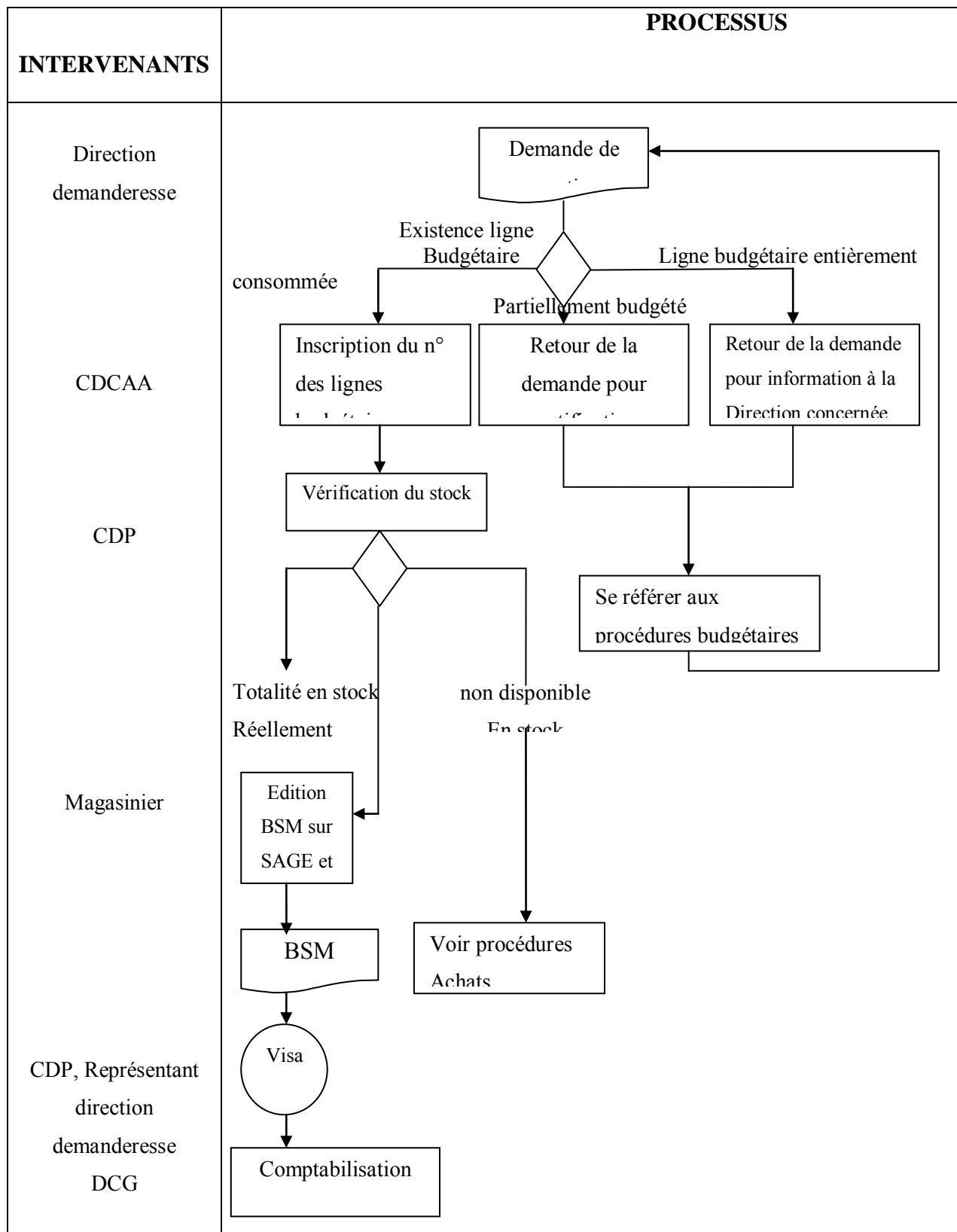
51XXBanque

Règlement Facture N°...de...du

DEBIT	CREDIT
X	X
X	X

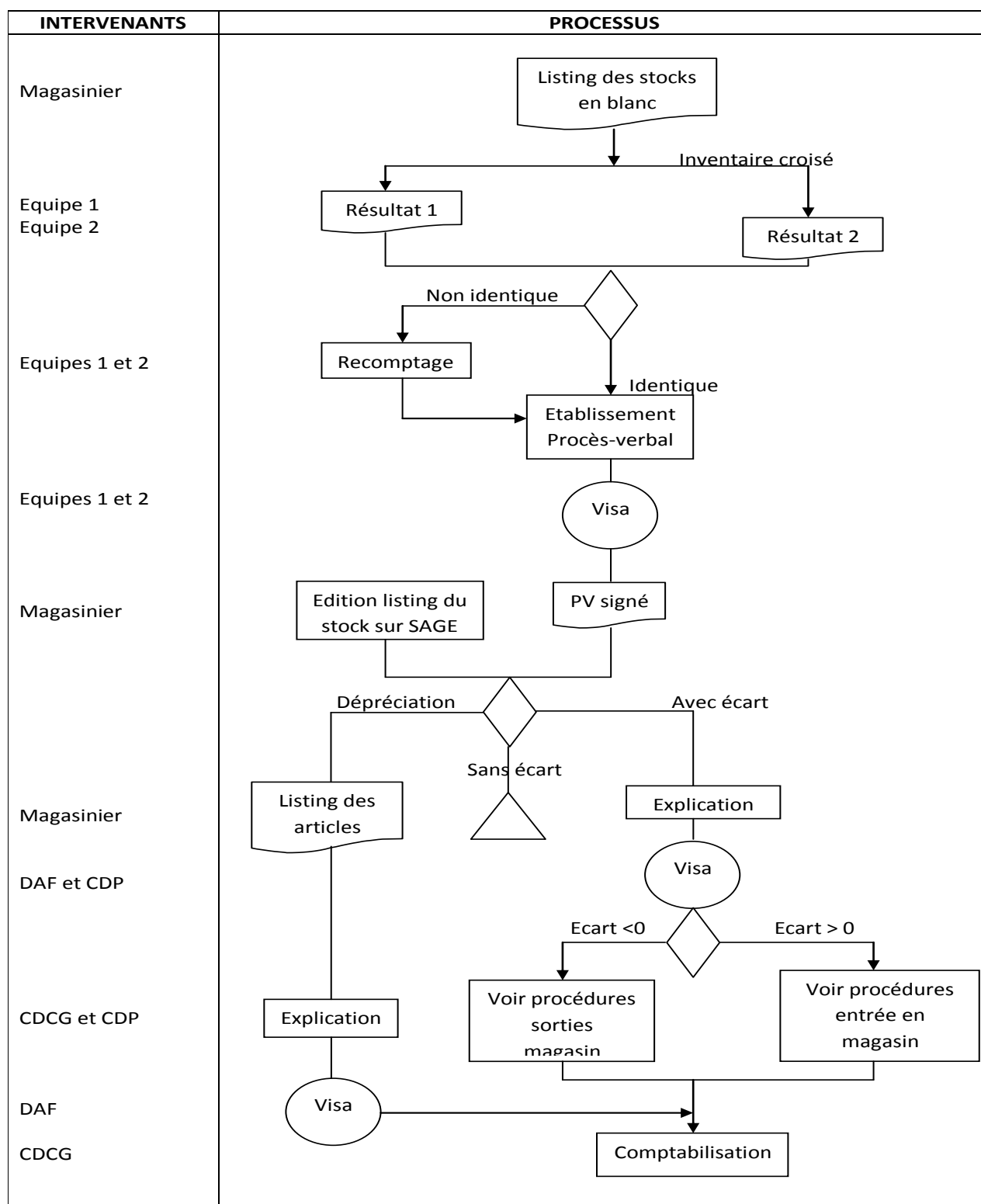
**Tableau N°04 : Représentation par diagramme de circulation de document Entrée en magasin**

Source : OMNIS

Tableau N°05 : Sortie des stocks

SOURCE : OMNIS/PAO



**Tableau N°06 : Diagramme de circulation d'inventaire des stocks**

## **Section II : Identification et analyse de la situation existante**

### **2.1 Procédures existantes**

#### **2.1.1 Procédures appliquées pour les achats**

*i)* La direction demanderesse au vu des besoins exprimés établit une demande de concours (DC) en deux exemplaires dont l'un original et l'autre copie. La DC est signée par le Chef de département si les besoins sont exprimés au niveau du département et par le directeur si c'est pour la direction, ensuite la demande de concours est transmise à la DAF.

*ii)* Après la réception de la dite demande de concours par la DAF, elle est ensuite transmise au département comptabilité analytique afin qu'il puisse accomplir les besoins exprimés des centres de dépenses. Pour y parvenir, il réalise la prospection exhaustive des fournisseurs (qualité technique du produit, les prix pratiqués ainsi que les délais de livraison), puis l'établissement d'un tableau comparatif des offres reçues portant sur les fournisseurs. Ensuite il vérifie la ligne budgétaire correspondant aux dépenses puis il fait analyser les documents relatifs au choix des fournisseurs par la DAF. Si le montant de la dépense dépasse les deux cents milles (200000Ar), cela nécessite l'accord du DG avec la signature d'une fiche d'engagement, mais si la valeur est inférieure à deux cents milles (200000Ar), la DAF peut décider et approuver.

*iii)* La réception des marchandises est la responsabilité du CDP et de la CDTF et se procède comme suit : après la réalisation de la commande, l'entrée en magasin des biens se réalise par la transformation du bon de commande en bon de réception puis rapprochement de la facture fournisseur avec le bon de réception ensuite édition du bon de réception en deux exemplaires : un à joindre à la facture pour pièce comptable et l'un pour archive du magasinier et puis signé par le chef de département magasin/ chef de service magasin et le magasinier puis enregistrement des fichiers de stocks.

- iv) La comptabilisation se déroule comme suit : lors de l'arrivée des pièces comme les factures fournisseurs à crédit et les factures fournisseurs au comptant, la secrétaire codifie et enregistre manuellement ces deux factures en inscrivant un code sur la facture fournisseur à crédit et un numéro d'arrivée pour celui au comptant. Puis les factures à crédit sont transmises à la comptabilité pour enregistrement, ensuite le comptable procède à la vérification au moyen du BC, BL, BR et de la certification, ensuite imputation des écritures comptables y afférents et envoie l'originale + BC pour paiement.
- v) Le règlement des fournisseurs est la responsabilité du chef de département trésorerie, il édite la balance âgée des fournisseurs puis il demande l'avis du DAF pour le mode paiement des factures (par chèque, puis par virement et par régie de caisse d'avance pour les achats urgents). Ensuite après avoir reçu la consigne émanant du DG, sur le mode de règlement des factures, le comptable achats-fournisseurs décline tous les pièces justificatives. Après l'obtention de l'autorisation de paiement du DAF, le chef de département trésorerie procède aux règlements des fournisseurs.

### 2.1.2 Procédures appliquées pour les stocks

- i) Le chef de département patrimoine et de la trésorerie vérifient la livraison des marchandises et signent le BL correspondant à la livraison, le fournisseur signe également le BL. Puis transforme le BC en BR sur SAGE, ensuite il édite le bon de réception en deux exemplaires : un à joindre à la facture pour pièce comptable et l'un pour archive du magasinier et puis signé par le chef de département magasin/ chef de service magasin et le magasinier. L'enregistrement les fichiers des stocks.
- ii) Chaque centre de dépense possède déjà un exemplaire imprimé d'un Bon de sortie matière (BSM), si la quantité réellement demandé est en stock, le demandeur (non cadre ou cadre) présente le BSM au magasin, signé par le demandeur, le réceptionnaire et le magasinier, puis le magasin fait sortir les marchandises en stock.

- iii) Les équipes un (1) et deux (2) procède à l'inventaire croisé. Puis ils rapprochent les deux résultats 1 et 2. Après comparaison, si les résultats ne sont pas identiques, les deux équipes essaient de recompter de nouveau.
- iv) Les deux équipes signent le PV contenant les résultats d'inventaires, puis le magasinier édite le listing de stock sur SAGE et procède au rapprochement des quantités théoriques avec celui des physiques, il lui appartient de trouver l'origine des écarts. Ensuite il fait approuver par la DAF et au CDP l'origine des écarts. Puis le CDCG comptabilise les écarts.

## 2.2 Constatations

### 2.2.1 Constatations sur les procédures des achats

La réactualisation de la procédure des achats porte essentiellement sur le changement radical de la méthode de sélection des fournisseurs qui permettront de satisfaire les besoins exprimés des utilisateurs et porte également sur quelques lignes de chaque phase de la dite procédure. Toutefois, la réalité est différente sur terrain car l'OMNIS applique encore les anciennes procédures.

#### ***1) Remarque sur la procédure de déclenchement des commandes***

Le département comptabilité analytique fait la synthèse du budget de l'Office avant de l'envoyer à la commission budget. Cette commission est mise en place pour assurer la bonne gestion budgétaire, il a un rôle d'évaluer les lignes budgétaires de chaque direction.

En ce qui concerne l'état prévisionnel de consommation, elle doit être élaborée mensuellement pour les achats regroupés.

#### ***2) Remarques sur les procédures de passation de commandes***

Le constat du Pôle Audit découle sur le non atteint de quelques objectifs des achats. Stipulé dans le nouveau manuel que les biens et services et les produits achetés devront être conformes aux exigences et spécificités des commandes et que l'OMNIS doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences requises.

Partant de cet objectif, la procédure de passation de marché a été instaurée en vue de réaliser un maximum d'économie et d'efficacité et de garantir le jeu normal de la concurrence. Ensuite une commission de marché est mise en place afin d'évaluer les offres reçues et fondamentalement, il est stipulé dans la nouvelle procédure que les achats regroupés n'entrent pas dans le cadre de la procédure de consultation restreint des fournisseurs. Plus explicitement, les achats regroupés doivent être réalisés suivant la procédure par voie d'appel d'offres des marchés publics.

La procédure existante démontre que la procédure de passation de marché public n'est pas encore appliquée pour les achats groupés. Mais jusqu'à présent, la sélection des fournisseurs se réalise de manière gré à gré.

**3) *Remarques sur la procédure de réception des marchandises***

Conformément à la procédure actuelle, c'est le Chef de Département Patrimoine et le Chef du Département Trésorerie qui est responsable de la réception des marchandises et ils sont également les signataires des bons de livraisons (BL) venant du fournisseur. La mention « Livraison conforme » n'est pas inscrite sur le bon de livraison.

**4) *Remarque sur la comptabilisation***

La procédure de comptabilisation reste inchangée car le système comptable de l'Office suit les principes comptables du plan comptable général 2005. Mais une commission comptable composée du Directeur Administratif et Financier, du Chef de Département Comptabilité Générale et de tous les comptables est mise en place pour assurer la fiabilité des informations financières et comptables mensuelles préalablement à la réunion budgétaire.



### **5) *Remarque sur les procédures de règlement des fournisseurs***

Le paiement par régie de caisse d'avance n'existe plus car tout déclenchement de dépense sera effectué par l'émission de demande de concours et suit la nouvelle procédure jusqu'au paiement des factures correspondantes à la demande de concours.

D'après cette constatation, la réactualisation du manuel de procédure est axée sur la mise en place des procédures de passation de marché des marchés publics, sur la mise en place des commissions de veille et quelques mis à jour sur chaque phase.

### **2.2.2 Constatations sur les procédures de stocks**

L'équipe d'audit interne a pu constater que la réactualisation de la procédure porte essentiellement sur la procédure de sortie de stock, la création de la Demande de sortie de stock, le traitement des écritures de sortie en comptabilité. Malgré la fiabilité des procédures d'inventaires de stock, les problèmes des stocks morts ne sont pas encore résolus. De ce fait, ces changements ne sont pas encore appliqués.

#### **1) *Remarque sur les procédures d'entrée en magasin***

La gestion des entrées en stocks en OMNIS est définie en amont dans les procédures d'achat.

#### **2) *Remarque sur les procédures relatives aux sorties des marchandises***

Il n'y a aucun règlement qui limite la demande des sorties des marchandises, or stipulé dans le manuel de procédure que tout demandeur doit émettre une demande de sortie matière et que c'est le chef de département patrimoine qui demande au magasinier d'établir un BSM afin de sortir les marchandises.

### ***3) Remarque sur les procédures d'inventaire***

La procédure est la même mais les travaux d'inventaire n'a pas encore commencé qu'en fin d'année 2011. Par contre, il existe encore des stocks morts en entrepôt et qui engagent des pertes de temps et des coûts excessifs à chaque inventaire.

### ***4) Remarque sur le traitement comptable des stocks***

La procédure existante ne constate pas les écritures de sorties en stocks ventilées par nature. Les stocks sont traités par lots et ne sont régularisés qu'à la fin de l'année, par conséquent, cela ne permet pas de savoir la situation périodique des stocks.

Bref, les changements instaurés ne sont pas encore pratiqués par les personnes concernées au niveau de la DAF et de la DPRH. Le non pratique de la procédure est considéré comme une faiblesse qui nuit à l'atteinte des objectifs fixés. Dans le chapitre suivant, seront dégagées les forces et les faiblesses y afférentes.

## **CHAPITRE II : FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES**

Dans ce chapitre, nous allons dégager les points forts de la mise en place de la nouvelle procédure et les faiblesses de son non application. Les atouts des nouvelles procédures seront traités dans la première section et les faiblesses dans la deuxième section.

### **Section I : Atouts des nouvelles procédures**

#### **1.1 Respect de la caractéristique du contrôle interne**

La mise en place du manuel de procédure par un cabinet d'audit international est un grand atout pour la procédure. Le cabinet d'audit externe renommé international exerce ses fonctions suivant les normes internationales d'audit. La mise en place du manuel est réalisée sur une base d'étude approfondie, en commençant par la vérification du système de contrôle interne existant, l'auditeur externe essaye d'identifier les parties intégrantes importantes du système de contrôle interne, plus explicitement, les acteurs de la procédure, il vérifie les contrôles clés au sein de l'entreprise, le respect des procédures par les dirigeants. Il diagnostique les procédures existantes suivant les objectifs de contrôle interne.

La conception du manuel est bien élaborée : elle est conçue de manière à rendre opérationnelle toutes les modalités pratiques d'exécution des tâches confiées à chaque niveau de responsabilité et permet la vérification des comptes de l'OMNIS selon les normes de l'audit.

Les procédures mises en place par le cabinet d'audit externe renommé international sont fondées sur une bonne base de contrôle interne, le fait d'être renommé international implique que le cabinet est doté d'une certaine expérience et d'une compétence prouvée, de la célébrité et fondamentalement la confiance de ses clients et grands clients.

## 1.2 Gestion en temps réel des opérations

La réactualisation des procédures de gestion de l'Office vise la gestion en temps réel de l'accomplissement des opérations. La gestion en temps réel implique l'intégrité et l'éthique dans l'accomplissement des tâches. Si la procédure nouvellement créée s'adapte à la réalité actuelle et qu'on trouve une quelconque application effective, la gestion en temps réel pourra être réalisée.

## **Section II : Tendances lourdes**

### 2.1. Retard du budget 2011

Le département comptabilité analytique et approvisionnement est le responsable de l'élaboration du budget avant la mise en place du nouveau manuel. Une commission budget est créée en vue d'exercer la planification budgétaire des différentes activités de l'Office. Depuis quelques temps, l'élaboration du budget a connu quelques défaillances, donc afin de remédier à cette situation, une mesure rigoureuse a été prise lors de la mise en œuvre du budget. Par conséquent cela en est la cause du non application des nouvelles procédures mis en vigueur.

### 2.2 - Insuffisance de conscientisation

Le Pôle Audit et Organisation s'assure de la mise en place du manuel de procédure et veille à l'application effective de ce manuel, mais il existe une grande faille qui freine l'application de la procédure en vigueur, il s'agit d'une manque de communication et de sensibilisation.

La communication est un outil nécessaire pour un bon gestionnaire. Communiquer, c'est d'échanger les informations. Cet échange est réalisé entre l'environnement de l'entreprise et ses différentes composantes. La communication interne est la gestion des flux d'information à l'intérieur de la firme, celle de l'externe est assimilée à un plan de marketing (communication média, hors média).

Il existe deux types de communication au sein de l'Office :

La communication descendante est une communication qui emprunte la voie hiérarchique, partant de la direction Générale par l'émission d'une note de service jusqu'aux agents opérationnels.

La communication concerne les informations échangées entre les personnes occupant des postes différents mais de même niveau hiérarchique.

En effet la communication ne passe pas au sein de l'OMNIS malgré les outils de communication, tels que la note de service, les échanges d'informations par E-mail.

D'ailleurs, plus précisément, il y a un manque de sensibilisation au niveau de la ligne hiérarchique. Les exemplaires du manuel ont été dispatchés à travers les directions, elles-mêmes n'arrivent pas à saisir la procédure correspondante à leur attribution. Malgré ce manque de compréhension, il existe également une faille au niveau de la communication entre le chef hiérarchique (Directeur) et leur subordonnée. Le Directeur est censé de mettre au courant son subordonné à propos d'un changement radical qui se manifeste au niveau de la firme surtout si ce changement affecte la réalisation des tâches comme le manuel de procédure. Car le manuel de procédure est un guide de travail pour tout le personnel de l'Office donc chaque dirigeant a une grande responsabilité de bien conscientiser sa direction sur l'application de la nouvelle procédure. Ceci pourra nuire à l'atteinte des objectifs définis car l'entreprise et le personnel constituent un ensemble de sous-systèmes qui se lient entre eux.

### 2.3. Réticence aux changements

La procédure d'une entreprise peut changer à tout moment : il existe plusieurs facteurs expliquant ce changement, comme le cas de l'OMNIS.

L'ancienne procédure s'adaptait à cette époque mais le changement du plan comptable 2005 dans le cas du département comptabilité général causait un grand bouleversement sur la procédure comptable, en outre, l'évolution de la technologie nécessite une nouvelle procédure adaptée à la situation actuelle, bref l'ancienne procédure n'est plus adaptable au traitement des opérations de l'OMNIS vue l'évolution actuelle, puis les utilisateurs n'arrivent plus à suivre les procédures car ils étaient submergés par la routine. Le département comptabilité n'est pas le seul submergé par la routine, les autres départements également comme celui du patrimoine, des ressources humaines exécutent leur tâche suivant une pratique routinière. Parfois, ils ont même une tendance à frôler la procédure en vigueur et cherche autre moyen plus applicable.

#### 2.4. Organisation inappropriée

Le personnel n'arrive pas à s'adapter à la nouvelle procédure à cause de certaines lourdeurs administratives même si le nouveau manuel de procédure a été mis en place pour améliorer le fonctionnement des opérations de l'Office, il faut prendre en compte de la structure actuelle de l'OMNIS.

L'organisation de l'entreprise a deux exigences : l'une de division de travail et l'autre de coordination des tâches à accomplir les tâches à accomplir.

La structure de l'entreprise peut être définie selon Mintzberg comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. »

La séparation des fonctions n'est pas respectée, les tâches à accomplir pour gérer l'entreprise sont multiples, par conséquent, cette situation freine l'application des procédures nouvelles mises en place.

Nous avons pu prendre connaissance des forces et faiblesses relatives à la non application des procédures nouvellement mises en place, analysant par la suite et discutant de l'origine des problèmes et d'en proposer des solutions.

## **TROISIEME PARTIE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Après avoir dégagé les atouts des nouvelles procédures et les tendances lourdes, nous allons essayer d'en discuter plus largement et d'en proposer des recommandations des solutions afin de remédier à ces problèmes et d'améliorer le contrôle interne de l'Office. Pour se faire :

Dans le premier chapitre nous allons analyser et discuter les résultats obtenus, il s'agit des points forts et des points faibles constatés.

Dans le deuxième chapitre, nous allons proposer des recommandations et des solutions, les impacts de nos solutions et les résultats attendus.



## CHAPITRE I : ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS

Dans le présent chapitre, nous allons essayer de discuter et d'analyser les résultats obtenus, nous allons discuter des points forts puis analyser les faiblesses

### **Section I: Discussions des points forts**

#### 1.1. Respect des caractéristiques du contrôle interne

A chaque étape des procédures écrites concernant les achats et stocks reflètent les caractéristiques du contrôle interne.

##### Procédures des achats

- Existence des principes de séparation de fonction.

Les tâches sont relativement séparées :

- Les directions concernées sont les services demandeurs ;
- Le service achat et approvisionnement de La DCAA prépare et établit les BC et chargé de sélectionner les fournisseurs ;
- Le DCAA et le DGP sont les responsables de la réception des marchandises ;
- Le magasinier du DGP reçoit les marchandises venant du DCAA et le DGP ;
- Le DCG s'occupe de l'enregistrement comptable ;
- Le DTF règle les factures en s'assurant de leur approbation pour les personnes compétentes.

➤ Les procédures de déclenchement de commande donnant l'assurance que les commandes d'achat sont dûment autorisées et faite en fonction des besoins de l'entreprise.

Demande d'achat est formalisée soit par un état prévisionnel pour les projets et soit par une demande de concours pour tout achat réalisé.

Demande d'achat signé par la Direction demanderesse.

### Contrôle budgétaire

Contrôle de la quantité réellement commandée prouve qu'il y a une vérification périodique au niveau des magasins des stocks et également, cela permet d'éviter le gaspillage.

Respect du rapport- coût-délais lors du choix de fournisseur.

Utilisation de Bon de commande pré numérotée.

- Les procédures de réception de marchandises respectent les objectifs de contrôle interne relatifs aux délais de livraison qui doit être respecté et qui correspond réellement à une commande et faite selon les spécifications de la commande.

Contrôle de réception des marchandises. La vérification des marchandises reçues est importante pour détecter la non-conformité : l'existence d'anomalie sur les livraisons, telles que les livraisons partiellement non conforme des marchandises, et le non respect de quantités commandés.

Contrôle des quantités et de spécification par rapprochement entre les bons de commandes et les bons de réception.

Envoi des doubles de BR au Département Comptabilité Générale et au Département Comptabilité analytique et approvisionnement.

- Les procédures de comptabilisation visent l'exhaustivité des enregistrements

La facture directement reçu des courriers donne l'assurance sur l'enregistrement journalière des pièces justificatives.

La facture fournisseur est codifiée sous un code FF, cela s'explique que lorsque les documents sont pré numérotés, une sécurité supplémentaire est apportée, et les risques d'erreurs sont alors moindres, ces numérotations évitent également la double comptabilisation.

Rapprochement de la facture au moyen des BR, BL, et BC.

- Les objectifs de contrôle interne relatif au paiement facture sont à savoir : les factures sont contrôlées avant mise en paiement et la mise en paiement est dûment autorisée.

Comparaison des éléments figurant sur la facture.

La mention « bon à payer » est inscrite sur la facture originale après approbation.

#### Procédures de la gestion stock

- Les objectifs de contrôle interne sont les suivants : exhaustivité des mouvements de stocks et protection des stocks.

Utilisation des bons de réception pré numérotés pour afin de saisir les entrées sur SAGE.

Utilisation des bons de sorties pré numérotés. (BSM)

Vérification des codes analytico-budgétaire permet la suivi de la situation des stocks en magasin.

L'utilisation des logiciels informatiques SAGE 100 comptabilité et GESCOM permet la mise à jour automatique des fichiers de stocks.

L'accomplissement d'un inventaire approprié

### 1.2. La gestion en temps réel des opérations

La gestion en temps réelle des opérations ne peut être effectuée sans l'implication de tout le personnel concernée au sein de la DAF et de la DPRH, il faut qu'il y ait rigueur et obstination dans l'accomplissement du travail et s'adapter au maximum au changement mener par les nouvelles procédures. Même si les procédures mises en place exigent certaines points qui semblent difficiles à exécuter, les utilisateurs ne doivent pas en jugés en essayant de fuir la réalité c'est-à-dire de refuser l'application des procédures.

Pour gérer en temps réel les opérations de l'office, les agents fonctionnelles doivent être compétents, capable d'effectuer les tâches qui lui sont confiées, en outre les procédures nouvelles sont adaptés à la technologie actuelle et exige l'utilisation avec rigueur du logiciel SAGE GESCOM dans l'exécution des tâches, or d'autres personnes ne maîtrisent pas parfaitement le logiciel informatique. De ce fait l'application de la nouvelle procédure incite l'OMNIS à offrir des formations en SAGE GESCOM qui améliorera la gestion des opérations.

## **Section II : Analyse des tendances lourdes**

### **2.1. Retard du budget 2011**

Le budget de l'OMNIS est toujours élaboré au moins trois mois avant l'ouverture d'un nouvel exercice. Un budget doit être murement planifié. Il reflète les décisions relatives à l'exploitation et au fonctionnement. Les décisions d'exploitation concernent l'achat et l'utilisation des ressources. L'OMNIS est doté d'un régime budgétaire autonome, les règles de fonctionnement administratif et financier et comptable sont fixées par décret du Premier ministre N°-99-697 DU 20 septembre 1999 portant le statut de l'OMNIS.

Les recettes qui renflouent le budget de l'OMNIS sont réparties comme suit :

- Le budget général de l'état pour son fonctionnement
- Du fonds provenant du FNDE pur son fonctionnements et pour les participations de l'état Malagasy aux études de projets
- Les recettes secondaires provenant des ventes de documents techniques, location de matériels, prestations de laboratoire d'analyse,)
- Des redevances perçues sur les sociétés sous tutelle (KRAOMA, SECREN)
- Des fonds reçus des sociétés pétrolières (Bonus)
- Des frais administratifs et des formations reçues des partenaires

Les dépenses de l'Office concernent toutes les consommations telles que les achats (fournitures, biens et services, prestation de services, médicaments.)

Mais le problème est le retard du budget 2011, considéré comme un élément perturbateur de l'application des procédures mis en vigueur.

### 2.1.1. Origines du problème

Le retard du budget est dû à la nouvelle conception du système d'élaboration du budget. La démarche habituelle de l'élaboration du budget de l'Office n'était pas fiable, le budget ne résultait pas d'une planification approfondie, or le budget oblige à planifier et à exécuter les plans d'actions. Il est un moyen de communication qui permet de faire passer le message dans toute l'organisation sur l'ensemble des programmes cohérents et biens planifiés (achats, prestations de service...).

Chaque direction participait à une formation concernant l'élaboration du budget afin de former chaque direction sur la mise en œuvre d'un budget.

Un code analytico-budgétaire a été créé pour chaque Direction appelé codes des divisions organisationnelles. Stipulé dans la première partie du manuel de procédure intitulé l'organisation du manuel, que la codification analytico-budgétaire permet d' :

- Identifier toutes les dépenses pour chacune des activités de l'OMNIS ce qui permettre de contrôler l'évolution des coûts par rapport aux budgets prévus (par activité, par Direction) et de contrôler leur évolution par rapport aux limites de financement prévues ;
- Analyser la rentabilité des différents types de prestations (produits) et de chaque client ;
- Produire rapidement les rapports d'exécution des activités qui doivent contenir des informations précises à jour.

Le But de la codification-analytico-budgétaire facilite les calculs et les analyses de coût qui sont nécessaires à la prévision et au contrôle des résultats. Cette démarche de codification est efficace mais chaque Direction n'est pas habituée à cette démarche de ce fait, chaque direction a été en retard dans l'établissement de leur budget respective.

### **Les codes des divisions organisationnelles**

Chaque Direction de l'OMNIS ainsi que les départements qui y sont rattachés doivent être identifiés respectivement par un code numérique à 2 (deux) positions et un code numérique à 2 positions également. Ainsi, tous charges et produits de l'OMNIS devraient recevoir une des codifications des divisions organisationnelles ci-dessous :

**Tableau N°7 : Tableau des codes des divisions organisationnelles**

FONCTIONS		Codes Directions			Codes Départements	
Direction Générale						
Direction Administrative et Financière						
Direction du Patrimoine et des Ressources Humaines						
Direction des Hydrocarbures						
Direction des Ressources Minières						
Direction Laboratoire						
Direction Appui et Développement						

**Source /OMNIS**

### 2.1.2. Conséquences

La planification inefficace du budget a causé un retard énorme sur l'accomplissement des tâches réalisées au sein de l'OMNIS.

### 2.2. Insuffisance de conscientisation

A première vue, la procédure écrite, émise par le cabinet présente une certaine force, toutefois des formations préalables et de sensibilisation n'ont pas été engagées. Il ne suffit pas de vulgariser les procédures mais il faut le faire suivre par une opération de conscientisation rigoureuse et de convaincre les utilisateurs sur le bien fondement des procédures et les avantages pour son application.

#### 2.2.1 Origine du problème

L'équipe de l'audit interne de l'Office (PAO) a récemment existé, malgré sa formation en étude supérieur de gestion, le PAO manque encore d'expérience et de connaissance en matière d'audit. Presque les membres du PAO auparavant occupaient des postes distincts ; directeur administratif et financier, chef de département patrimoine, directeur de projet. En partant de cette distinction de postes, l'équipe du pôle audit et organisation n'a pas bénéficié d'une formation claire en audit interne. Il est vrai que tout gestionnaire peut pratiquer l'audit mais il faut quand même étudier les bases fondamentales de l'audit interne ou externe, et les normes internationales d'audit car un auditeur doit toujours se référer aux normes d'audit afin de fournir des conseils, d'exprimer une opinion sur la situation existante au vu de l'accomplissement de sa mission.

Du fait du manque d'expérience et de connaissance l'équipe d'audit interne semble être satisfait de sa démarche c'est à dire le dispatching des exemplaires du manuel de procédure au sein des directions et le fait de sensibiliser les acteurs de procédures. Par contre le pôle audit et organisation aurait dû conscientiser le plus maximum les utilisateurs sur les procédures nouvellement mis en place.

Sa mission est bien claire et définie, de veiller à l'application des procédures, donc la mission du pôle audit ne s'achève pas que lorsque les utilisateurs appliquent la procédure en vigueur, il doit utiliser tous les moyens nécessaire afin de contribuer à la valeur ajoutée de l'entreprise.

Les directions également ont leur part de responsabilité dans cette situation, après la distribution du manuel de procédures, chaque supérieur hiérarchique au niveau de chaque direction ne se rendait pas compte de l'importance des procédures, ils se contentent de recevoir sans poser des questions sur l'objectif réel de la mise en place du manuel, et les réformes apportés par le nouveau manuel.

### 2.2.2 Conséquences

Certains utilisateurs sont dans l'ignorance, ils ne sont pas informés de la nouvelle procédure que lors de l'investigation de l'équipe de l'audit interne comme le département paie, le département engineering et projet, celui du responsable d'embauche et le département qui s'occupe de la gestion des parcs et véhicules. Selon le principe d'intégration car tout le monde doit être censé se conformer aux procédures en vigueur.

### 2.3. Réticence aux changements

Divers évènements se sont succédé avant la mise en place du nouveau manuel de procédure. Toute finalisation des travaux au sein de la DPRH et de La DAF se fait au niveau du département comptabilité générale.

Avant, le traitement des opérations se faisait manuellement au niveau de la DAF et le DPRH chaque département responsable de la gestion des stocks, immobilisations et paie établit leur travail manuellement ensuite les envoie au département informatique pour le traitement informatique et enfin ce département établit un état de synthèse de toutes les écritures.

Ensuite après quelques temps, les agents ont bénéficié d'une formation en informatique sur le logiciel oracle, par conséquent les opérations ne sont plus traitées manuellement, chaque direction disposant des ordinateurs au niveau de la secrétaire jusqu'au Directeur concernée.



En effet, les agents ont du mal à suivre ce changement. Un autre bouleversement est apparu de nouveau au niveau des départements fonctionnels, l'initiation au logiciel accès, gestion des bases de données, le personnel n'arrive plus à suivre ces

bouleversements successifs et traite les opérations selon leur choix. Ensuite l'initiation au SAGE GESCOM, qui nécessite fortement une formation car presque tous les agents n'arrivent pas à maîtriser le logiciel en outre, les procédures nouvelles mises en place exige le traitement de toutes les opérations d'enregistrements sur SAGE GESCOM d'où la non application des procédures car ils trouvent d'autres moyens à appliquer comme l'utilisation des autres logiciels précédents, ACCES.

### 2.3.1 Origine du problème

La réticence aux changements provient de l'habitude des agents dans le travail quotidien et surtout du niveau d'âge du personnel. Cette réticence est un phénomène courant surtout quand on remplace une procédure en vigueur. En ce qui concerne l'habitude, les agents adoptent une pratique routinière et ne veut pas se conformer aux changements vu leur expérience et leur ancienneté. Ils considèrent le manuel de procédure comme une sorte de formalité mais ils adoptent toujours les mêmes manières et méthodes habituels dans l'accomplissement de leur tâche.

### 2.3.2. Conséquences

Si les agents persistent à appliquer les pratiques routinières, aucun changement ne peut être réalisé et cela engendrera une perte financière pour la société du fait de la mise en place des nouvelles procédures.

### 2.4.Organisation inappropriée

Tout changement de procédure provoque une mise à jour des structures organisationnelles, il faut prendre en compte la structure actuelle de l'OMNIS qui semble être inappropriée à cause des divisions des tâches qui ne sont pas bien réparties mais la mise en place de la procédure n'a pas suivi cette alternative, il n'est pas étonnant que le présent manuel de procédure ne trouve pas encore une application effective.

Du point de vue statique, organiser c'est établir un état, une hiérarchisation des différentes personnes composant l'entreprise et la nécessité de coordination de leur travail.

Du point de vue dynamique, organiser c'est étudier le fonctionnement d'une entreprise, analyser les stratégies qu'elle utilise afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

#### 2.4.1 Origine du problème

L'étude des structures se fait à travers la représentation schématique de l'organisation. La structure de l'Office représente une structure hiérarchique linéaire, l'autorité est exercée sur des personnes et légitimée par la position hiérarchique, ces organes sont regroupés par fonction. Ce type de structure permet de définir parfaitement les responsabilités par contre la réalité n'est pas conforme à la structure définie auparavant, les fonctions ne sont pas bien définies, plus explicitement, le patrimoine et le personnel de l'entreprise ne peuvent pas former une seule direction, ils doivent être séparés et dirigés séparément.

#### 2.4.2. Conséquence

La non séparation des fonctions provoque une surcharge de travail au sein des exécutants or les nouvelles procédures sont mises en place pour alléger les lourdeurs administratives au sein de l'Office mais l'objectif ne pourra pas être atteint sans changement de structure organisationnelle.

Dans ce premier chapitre nous avons pu décortiquer l'origine et la cause de chaque faiblesse constatée et nous avons également entamé une discussion sur les points forts. Dans le chapitre suivant, les solutions suivantes sont proposées :

## **CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

Dans le présent chapitre, quelques solutions sont proposées pour remédier aux problèmes constatés en vue de l'amélioration du contrôle interne de l'Office.

### **Section 1 : Propositions des solutions**

#### **1.1 Formation des agents sur les réformes du manuel de procédures**

La formation des agents est la responsabilité de l'équipe du Pôle Audit et Organisation (PAO). Mais il peut aussi faire appel au service des auditeurs externes. La formation a pour objectif de conscientiser au maximum tous les agents au niveau de chaque Direction sur l'importance du manuel de procédure et les réformes appliquées, en leur fournissant des explications claires et nettes sur les processus de traitement des opérations, mobiliser les agents à se conformer à la nouvelle procédure en vigueur. La mise en œuvre de cette formation se concrétisera par la réalisation d'une conférence assistée par les acteurs tous les acteurs de la procédure au sein de la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines.

#### **DEROULEMENT DE LA CONFERENCE**

**ORGANISATEUR** : Le Pôle Audit et Organisation

**LIEU** : salle de conférence Andraharo

**PARICIPANTS** : Tous les acteurs de la procédure

**DUREE** : 5 jours

#### **PROGRAMMES**

##### **Première journée**

Thème 1 : Raison de la réactualisation des procédures de l'Office.

Thème 2 : Généralité sur l'importance d'un manuel de procédure.

### Deuxième journée

Thème 1 : Présentation du manuel (objectifs, organisation du manuel, résultat du diagnostic des procédures anciennes et les axes de recommandations proposés par le cabinet d'audit externe)

Thème 2 : Présentation du système et organisation comptable de l'Office :

- ✓ Objectif du système comptable
- ✓ Les principes du système
- ✓ Les traitements comptables des écritures (constatations des sorties en Stocks, les dépréciations de stocks)

### Troisième journée

Thème 1 : Procédures de gestion des courriers et du personnel

Thème 2 : Procédures des achats/ fournisseurs et stocks

### Quatrième journée

Thème 1 : Procédures des immobilisations et de la trésorerie

Thème 2 : Procédures des missions et déplacements

### Cinquième journée

Thème 1 : Gestion du parc véhicule

Thème 2 : Recueil des questions et des problèmes

## 1.2. Formation interne du personnel pour la maîtrise du Logiciel SAGE

En général, la formation a pour objet de préparer les individus à exercer d'une manière satisfaisante les tâches qui leur sont confiées.

Suivant l'article 192 du Code de Travail, la formation professionnelle des travailleurs en situation d'emploi comprend :

- La formation initiale réalisée sous forme d'apprentissage ou de formation alternance (article 197) visant à faire acquérir au candidat un poste bien déterminé.
- La formation professionnelle continue (article 198) a pour objectif l'adaptation des travailleurs au changement technique et à la condition de travail.

Tous les agents au niveau de la Direction Administrative et Financière et ceux du Patrimoine et des Ressources Humaines doivent bénéficier d'une formation afin d'**exploiter** le logiciel SAGE. Pour y parvenir, l'Office doit recourir à une personne à l'intérieur de l'entreprise qui est capable de former l'agent ou faire appel au spécialiste du logiciel. Le but de la formation également, c'est de renforcer la capacité des individus afin de faciliter le traitement des opérations.

### ***1<sup>ère</sup> étape : Planification de la formation***

- Elaborer une planification prévisionnelle de la formation ;
- Utiliser un plan de formation comprenant les moyens prévus pour atteindre les objectifs prévus, les priorités, le plan de formation, la pédagogie, la durée, le calendrier, les moyens budgétaires et les bénéficiaires ;
- Ci-après le plan de formation que doit élaborer l'Office.

### PLAN DE FORMATION

OBJECTIFS : Maîtrise du logiciel SAGE (SAGEPAIE, SAGE COMPTA. SAGE GESCOM).

MOYENS PREVUS : Utilisation des matériels informatiques (logiciel SAGE, ordinateur, vidéo projecteur.

DUREE : 1 mois

## PLAN

- La première semaine est consacrée à l'apprentissage du logiciel SAGE 100 COMPTA tout ce qui est relatif à la comptabilité (générale ou analytique)
- La deuxième, sur le logiciel GESCOM
- La troisième semaine exploitera le logiciel SAGEPAIE (relatif au personnel)
- Réalisation d'un test afin d'évaluer les connaissances des agents.

MOYENS BUDGETAIRES : Financement par l'Office.

BENEFICIAIRES : Les agents (cadres ou non cadres) au sein de la DAF et de la DPRH.

### ***2eme étape : Suivi des résultats de la formation***

Cette étape insiste sur le suivi des individus au cours de la formation par leur chef hiérarchique.

### ***3eme étape : Evaluation de la formation***

Les résultats du test sert à démontrer que les individus ont bien acquis les connaissances qu'on les a transmises.

#### **1.3. Motivation du Personnel**

Face à la réactualisation des procédures, les agents démontrent de la démotivation, de la réticence face aux changements, pour remédier à cette situation, il faut motiver les agents le plus rapidement. Il est vrai que c'est important de les conscientiser mais s'il n'est pas motivé malgré la conscientisation, il ne sera pas capable d'apprécier le changement. La motivation est le fait de pousser l'individu à agir. Le responsable doit donc mettre en place un système de motivation pour inciter les travailleurs de l'Office à être actif.

Pour se faire, il doit :

- améliorer les conditions de travail des individus.
- responsabiliser les individus que l'accomplissement de l'objectif de l'entreprise dépend de leur motivation.
- promouvoir la communication au sein de l'entreprise.
- mettre à disposition du personnel des formations permanentes
- alléger les tâches par une séparation des fonctions.
- attribuer des postes selon les qualifications.

#### 1.4. Réorganisation de la structure organisationnelle

##### 1.4.1 Création de nouvelle fonction

- Dorénavant, la DAD sera supprimée et les deux Départements forage et géophysique sous la responsabilité de la Direction des Ressources Minérales.

La Direction Patrimoine et Ressources Humaines sera scindée en deux Directions et une autre Direction sera créée, la Direction des Approvisionnements.

- La Direction Approvisionnement a deux missions distinctes : une mission d'achats et une mission logistique. Donc création de deux départements : Département achats et Département logistique.

##### Département achats

Dans le cadre des achats, le chef de département des achats a pour rôle d'entretenir des relations avec les fournisseurs sur la négociation des prix et il est le responsable du suivi des fournisseurs (Commande, indications de délais et qualité).

### Département logistique

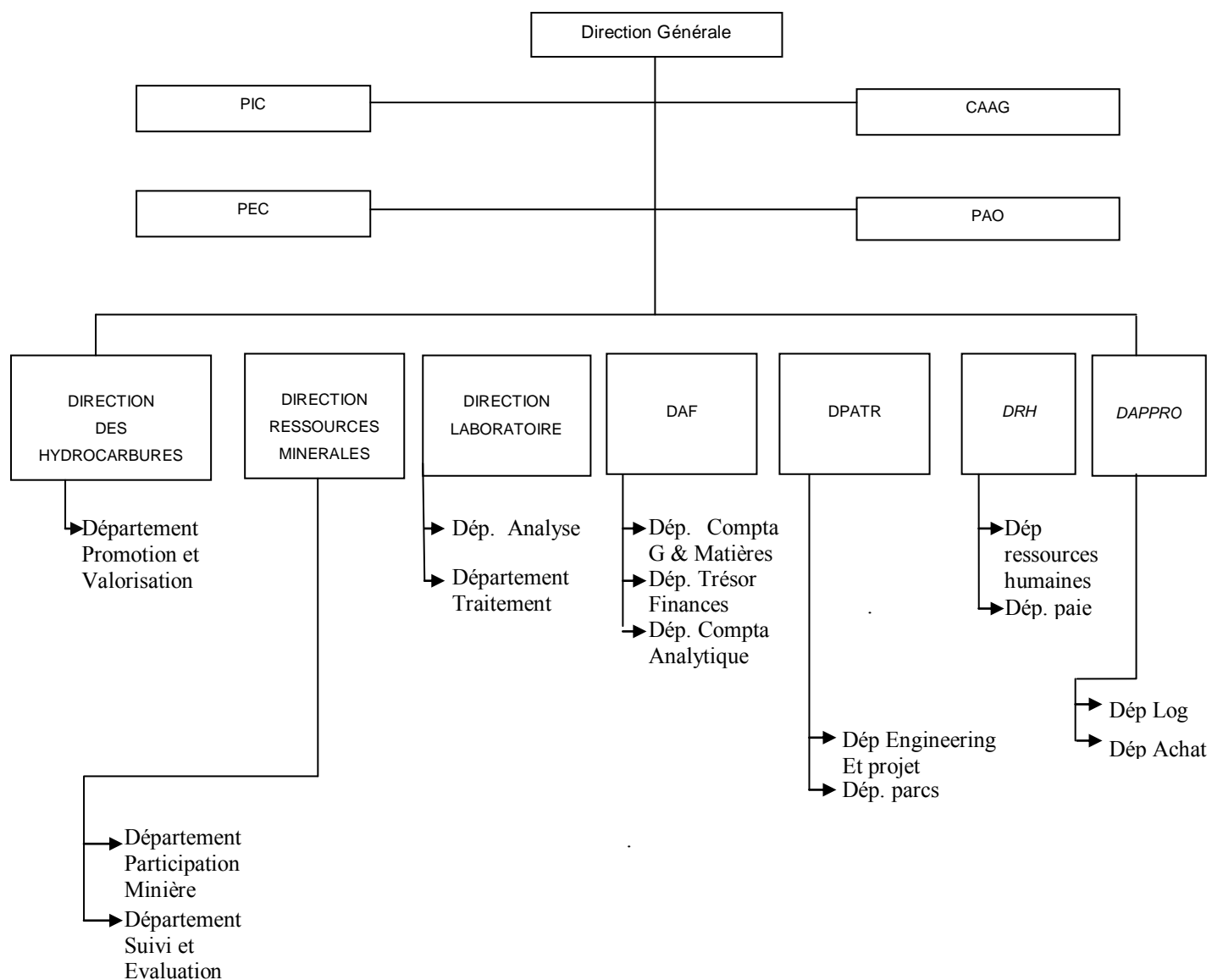
Dans le cadre de la logistique, le Chef de Département de la Logistique est responsable de la gestion des flux et le stockage des marchandises ou matériels acquis, de la réception, de l'entreposage.

- La direction patrimoine set composé du département Engineering et projets et du Département transport et maintenance.
- La Direction des ressources humaines se compose de deux départements mais le changement s'effectuera au niveau du département des ressources humaines.

### Département des ressources humaines :

Le département des ressources humaines se composera de deux services, le service embauche continuera de s'occuper des recrutements et le traitement de départs, mais un nouveau service sera adhérent au niveau de ce département. Un service qui s'occupera uniquement de la gestion des carrières .Ce service consiste à faire évoluer le personnel à travers les postes et les niveaux hiérarchiques dans l'entreprise par le biais de la promotion et de la formation.



1-4-2 Organisation proposée**Figure1 : Organigramme de l'OMNIS****SOURCE : OMNIS**

Suite à ce changement de structure, l'OMNIS doit penser à combler les nouveaux postes proposés, pour y parvenir, un politique de recrutement doit être élaboré.

- Adoption d'un politique de recrutement

L'accomplissement des objectifs d'une entreprise reposent sur trois facteurs complémentaires : les moyens matériels, les moyens financiers et les moyens humains. De ce fait, les moyens humains aident l'Office à fonctionner, mais actuellement l'effectif du personnel est insuffisant depuis que certains individus partent en retraite. Par conséquent, les tâches s'alourdissent, car une personne exerce diverses tâches à la fois. En tenant compte de cette situation, l'Office doit adopter un politique de recrutement afin de bien sélectionner son personnel, la présence d'un personnel intègre et compétent est l'une des bases du contrôle interne. Le responsable des ressources humaines doit bien définir le profil du candidat qui s'adapte au poste à pourvoir, examen sérieux des candidats.

#### Recrutement d'un directeur approvisionnement

##### Missions

Le directeur d'approvisionnement a une mission de conduire son équipe vers l'efficacité, de faire appliquer les procédures concernant la démarche qualité du processus achat, centraliser à temps les demandes d'achats de chaque direction. Il doit également superviser les achats de l'OMNIS et le stockage des marchandises.

#### Recrutement d'un chef de département logistique

##### Mission

Le chef de département logistique a pour mission de gérer les flux d'informations dans le but de réguler les flux de matières et marchandises. Il assure la planification des suivis matière et est responsable de la tenue des magasins de stockage.

## **Section 2 : Impact et résultats attendus**

### **2.1 Impacts**

#### **2.1.1 Avantages de la formation du personnel sur l'application des procédures**

La formation est un outil stratégique qui aide l'entreprise à atteindre sa performance. Quels que soient les changements qui surviennent au cours de l'existence d'une entreprise (changement de procédure, changement de structure, de poste), il est radicale de former le personnel afin qu'il soit adapté à tout rythme de changement.

La formation attribuée aux agents doit permettre une amélioration adéquate de leur connaissance sur les changements appliqués, pour qu'enfin il maîtrise l'application du nouveau manuel. Cela permet de répondre aux attentes et aux besoins définis par la Direction générale. Ci-après les avantages de la formation au niveau de quelques départements concernés :

#### **Département comptabilité générale**

Le département comptabilité pourra améliorer ses performances en produisant un maximum d'informations financières fiables avec efficacité, de traiter toutes les opérations en temps réel. Une fois que la connaissance soit acquise, cela permet d'améliorer le contrôle interne comptable au sein de l'Office. Le contrôle interne comptable est un système d'organisation comprenant les procédures de traitement de l'information comptable et les procédures de vérification du bon traitement de cette information. Une fois que les procédures soient claires précises et comprises cela apporte une sécurité financière et comptable pour l'Office.

#### **Service approvisionnement et achats**

La formation des responsables achats et approvisionnement permet de renforcer leur performance sur la manière de gérer les achats de l'Office et de lui responsabiliser davantage car il a un rôle primordiale, c'est de fournir à toutes les directions les fournitures, les matières consommables dans les meilleurs délais avec qualité et moindre coût.

Ces trois critères sont à exiger de ce service pour que les autres départements et directions puissent travailler dans les meilleures conditions avec des matériels adéquates.

#### Département comptabilité analytique

La formation renforce la connaissance du chef de département sur l'importance du contrôle budgétaire et son rôle dans le cadre des divers cycles de gestion de l'Office.

Le contrôle budgétaire permet :

- D'observer de façon continue tout événement possible capable de modifier les prévisions ;
- La recherche des causes des écarts ;
- La coordination des différents services.

#### 2.1.2 Avantage de la formation interne du personnel sur l'exploitation du logiciel SAGE

L'avantage de la formation du personnel pour l'exploitation du logiciel SAGE 100 comptabilité est ci après :

- permet une adaptation aux changements ;
- diminue les risques de non-conformité ;
- permet une tenue rigoureuse de la comptabilité (rapprochement automatique, lettrage,) ;
- correspond aux besoins de l'entreprise ;
- permet d'avoir périodique la situation comptable.

L'impact positive sur l'application de lu logiciel SAGE PAIE :

- assure la gestion courante de la paie ;
- améliore la gestion du personnel ;
- permet le suivi du personnel ;
- provoque une bonne agilité des agents qui se manifestent par une grande attention sur les tâches à faire.

## Les impacts de la formation en SAGE GECOM

- Permet de simplifier et automatiser les tâches quotidiennes d'un responsable de facturation.
- Facilite la gestion commerciale de l'Office (gestion des livraisons, gestion des magasins, des stocks et approvisionnement).

### 2.1. Avantage de la réorganisation de la nouvelle structure

La structure de l'OMNIS est à la fois hiérarchique et fonctionnelle. La structure est fonctionnelle lorsque car elle repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et la pluralité du commandement, plus explicitement, tout les salariés ont plusieurs chefs qui n'exercent de l'autorité que dans son domaine.

La structure est hiérarchique car elle repose sur le principe d'unicité de commandement. Mais l'OMNIS possède également des organes de conseil.

Même si les autorités sont décentralisées au niveau des Directions de chaque département, la décision finale revient à la Direction générale. Mais la structure de l'OMNIS possède une défaillance sur la répartition des tâches. La solution de procéder aux séparations des fonctions permet d'alléger les tâches du Directeur du patrimoine et Ressources Humaines.

La séparation de fonction permet de s'assurer que les règles de l'organisation de l'Office sont clairement définies et conformes aux principes du contrôle interne.

### 2.2. Résultats attendus

#### 2.2.1 Amélioration de la gestion administrative, financière et comptable de l'OMNIS

Grâce à la réalisation de différentes formations, d'une part celle de la sensibilisation des travailleurs sur l'importance de la procédure et d'autre part sur le maniement du logiciel SAGE, et sur le changement de la structure organisationnelle, le PAO peut s'assurer de l'application des procédures mises en place. Autrement dit, les travailleurs sont prêts à faire face au changement de leur environnement.

De ce fait, on peut espérer une amélioration de la gestion administrative, financière et comptable de l'OMNIS.

### 2.2.2 Intégration du personnel

Avant tout, le personnel de l'entreprise est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur.

Leur travail est essentiel et utile pour l'entreprise car ils contribuent au développement et à la création de la richesse de l'entreprise. Cependant, malgré l'importance du personnel, elle engage quand même une dépense considérable pour une firme, les salaires, les charges sociales, les dépenses. Le personnel doit avoir un désir d'appartenance envers l'entreprise.

Lorsqu'il y a un changement, il doit être prêt à fournir des efforts pour s'adapter à tout événement, en outre, la société a une part de responsabilité envers le personnel, motiver le personnel à s'impliquer. L'implication du personnel est essentielle pour le développement d'une firme.

## CONCLUSION GENERALE

La présence du pôle audit interne et organisation au sein de la direction générale est un élément clé qui rassure la société dans l'accomplissement de son objectif. La mission de l'OMNIS est d'une importance capitale pour ce pays. Vu son envergure, la société ne prend pas à la légère les missions qu'on lui a confiées ; c'est promouvoir la ressources pétrolières et minières. A ce stade, plusieurs coûts sont engagés dans le cadre de la recherche effectuée par l'Office et les compagnies pétrolières, donc il est nécessaire pour la société d'avoir une gestion saine de ses activités car l'enjeu est de taille. C'est la raison de la mise en place des organes au sein de la direction générale afin de réunir tout effort pour contribuer au développement des activités de l'OMNIS et surtout pour assurer la pérennité de l'entreprise en tant que société de recherche pétrolière. Parmi cet organe de conseil, le Pôle Audit et Organisation récemment créé en 2007, il a encore quelques lacunes concernant les connaissances en audit interne mais cela n'est pas considéré comme un grand obstacle, mais l'essentiel c'est que l'équipe de l'audit interne possède une certaine connaissance de la procédure de l'Office et une longue expérience spécifique. Le fait que l'équipe du PAO connaisse parfaitement le déroulement des tâches de chaque Direction surtout au niveau de la DAF, cela lui permet d'apprécier aux mieux le dispositif de contrôle interne, les divers outils de gestion. Rappelons que l'audit interne est une fonction de conseil et créatrice de valeur ajoutée donc face à cette fonction le Pôle Audit et Organisation essaie tout au long de sa mission de promouvoir l'efficacité de la gestion de l'OMNIS.

Comme tout dirigeant, le Directeur générale cherche à atteindre l'objectif fixé par le biais du Pôle d'Audit et Organisation. L'objectif à court terme a été de réactualiser les procédures. Datait de 1974, le nouveau manuel ne s'adaptait pas à la situation de l'environnement actuel et de l'évolution technologique comme la maîtrise d'un logiciel SAGE. Compte tenu de cette situation, le pôle Audit interne est appelé à suivre l'application des procédures mise en place.

Le suivi de l'application des procédures entre dans le cadre d'une mission d'audit de régularité. Lorsqu'on parle d'audit de conformité, ce terme nous rappelle de la démarche simple de l'auditeur qui va consister à vérifier la bonne application et des procédures, la description des postes, les organigrammes et le système d'information.

A ce stade le but de sa mission est la comparaison de la règle et de la réalité, brièvement, il se réfère au référentiel, aux principes du contrôle interne. En s'informant de ce qui se drame, les distorsions, les mauvaises interprétations, les non applications ou applications des règles et des procédures ; il essaie d'analyser les causes des problèmes et les conséquences y afférentes.

Suite à cette analyse, il en propose des recommandations pour remédier à cette situation. Bref cette démarche traditionnelle est essentielle pour un auditeur interne. Actuellement cette démarche devient trop habituelle, l'auditeur interne exerce sa fonction de contrôle mais il ne se réfère plus à aucun référentiel précis, il semble avoir toujours la réponse et considère que c'est la solution efficace pour tel ou tel cas. De ce fait, une nouvelle approche de l'audit est associée à l'audit de régularité, celle de l'efficacité. Il ne suffit plus d'un simple contrôle de routine mais il faut contrôler l'efficacité même des règles, des procédures, de la structure de l'organisation, afin de bien suivre l'accomplissement des objectifs fixés. La conduite de la mission d'audit interne se réalise toujours en trois phases même s'il existe plusieurs formes d'audit et varie suivant la fonction et l'objet. La phase de préparation consiste à ouvrir la mission, l'auditeur interne cherche à comprendre au maximum le fonctionnement de l'entreprise, à ce stade l'auditeur il reste dans son service pour l'étude des dossiers relatifs au cas étudié, ensuite la réalisation de la descente sur terrain qui fait appel à la capacité d'analyse et enfin la phase de conclusion, qui exige une aptitude de la capacité rédactionnelle.

En revanche, le Pôle Audit et organisation n'a connu aucune difficulté à effectuer les travaux de suivi lors de la descente sur terrain, étant donné l'ampleur de sa connaissance de l'entité. Par contre, la mission du Pôle Audit et Organisation a été longue, face à des différents problèmes.

Mais l'auditeur interne n'exerce pas au hasard sa mission, il s'appuie sur un programme d'audit bien défini, selon la norme d'audit interne IFACI 2240, « l'auditeur doit élaborer un programme de travail permettant d'atteindre les objectifs de la mission et ce programme de travail doit être formalisé. La dite programme doit définir les procédures à appliquer pour trouver l'analyse, évaluer et documenter les informations lors de la mission et surtout elle devrait être approuvée avant le début de la mission. »



Le PAO possède également un programme de travail défini, un plan de travail annuel (PTA) se divisant en deux semestres, d'une part la vérification de l'application des procédures en vigueur et d'autre part l'audit des coûts pétroliers. La vérification des procédures doit être réalisée au moins chaque année vue l'importance d'un manuel.

Le manuel de procédure est mise en place pour qu'il serve de référence, de guide pour le personnel de l'OMNIS.

- Une référence de communication, permet à chaque agent opérationnel d'agir en fonction des responsabilités selon les règles de conduites internes acceptées par tous.
- Une référence de gestion, permettant de viser les objectifs fixées par le système, car tout entreprise a besoin des procédures écrites pour mieux diriger l'organisation, si les procédures ne sont pas bien précises, les risques de confusion et de désordre peuvent d'apparaître au niveau de l'organisation.
- Une référence de contrôle, qui sert de guide pour les conseillers externes et ceux de l'interne à l'entreprise, et les aide dans l'évaluation du système de contrôle interne, le diagnostic et l'analyse de l'existant.

Pour mener à bien la mission du PAO, il identifie les procédures réellement appliquées au sein de la DAF et de la DPRH par la mise en œuvre d'un entretien qui consiste en une conversation avec les différentes responsables, les chefs de départements (Trésorerie, comptabilité analytique, patrimoine, comptabilité générale, paie).

Après la collecte d'information, le constat de l'équipe de l'audit interne découle sur le non application des procédures nouvellement mise en place, plus explicitement le non application des réformes imposées par le nouveau manuel de procédure de gestion de l'Office.

Plusieurs facteurs expliquent la non application de ces changements, les différentes contraintes qui s'impose et cela oblige les travailleurs à ne pas suivre les procédures, tel que le retard du budget de l'année 2011, la réticence aux changements et les lourdeurs administratives. Suite à ces problèmes, des solutions sont proposées en vu d'améliorer la situation existante.

La solution la plus adéquate est la motivation et l'intégration du personnel vis-à-vis des changements qui surviennent dans l'entreprise, le fait de considérer le personnel avant tout, car il est un élément clé et indéniable de la procédure. Ensuite la réorganisation de la structure permet de faciliter la circulation des flux et ainsi d'atteindre les objectifs déterminés.

En d'autre part, si les réformes trouvent une application effective, on améliorera la gestion administrative, financière et comptable, car il faut noter avant tout que le manuel de procédure de l'Office a été créé par un cabinet renommé international, ayant une expérience prouvée sur le domaine. La conception de ce manuel est bien fondée suivant les caractéristiques du contrôle interne.

## **LISTES DES ANNEXES**

- Annexe 1 : Demande de sortie de stock (DSS)
- Annexe 2 : Demande de concours
- Annexe 3 : Calendrier prévisionnel d'approvisionnement

**DEMANDE DE SORTIE DE STOCK (DSS)**

N° ..... / ..... / ..... du ..... / ..... / .....

DEMANDEUR		QUANTITES		UN	N° LIGNE	DESIGNATION ARTICLE	CODE ARTICLE	OBSERVAT° DAF/CAA
(1)	NOM (2)	DEMANDEES (3)	LIVREES (4)					
					1			
					2			
					3			
					4			
					5			
					6			
					7			
					8			
					9			
					10			
					11			
					12			
					13			
					14			
					15			
					16			
					17			
					18			
					19			
					20			
					21			
					22			
					23			
					24			
					25			
					26			
					27			
					28			
LE DEMANDEUR		LE MAGASINIER			LE RESPONSABLE		DAF/CAA	
(cachet nominatif obligatoire)		(cachet et/ou nom)			(cachet nominatif obligatoire)		(cachet et/ou nom)	

Les colonnes (2), (3), (5), (7) doivent être remplies par le demandeur ainsi que la signature (électronique) de la partie "LE DEMANDEUR" avant envoi par mail, sous EXCEL, à la DAF/CAA de la demande. Les parties (1) et (9) réservées à la DAF/CAA et les parties (4) et (6) réservées au Dpt Gpatr

**OFFICE DES MINES NATIONALES  
ET DES INDUSTRIES STRATEGIQUES**

**N° : (1)**  
**Date : (2)**

**DEMANDE DE CONCOURS**

Direction émettrice : (3)  
Justification du besoin : (4)  
Montant de la ligne budgétaire disponible : (5)  
Référence de la ligne budgétaire : (6)

Nature de la demande (7)

Prestatio ☐

Achat de ☐

<b>DESIGNATION (8)</b>	<b>CODE ARTICLE (9)</b>	<b>UNITES (10)</b>	<b>QUANTITE (11)</b>

<b>VISA EMETTEURS</b>	
<b>ADJOINT DIRECTEUR</b>	<b>DIRECTEUR</b>

- (1) : Numéro séquentiel dans le répertoire  
des « Demandes de concours » de la  
direction demanderesse  
(2) : Date de la demande  
(3) : Nom de la direction demanderesse  
(4) : Motif de la demande  
(5) : Montant à confirmer auprès du CDCAA

- (6) : Code budgétaire correspondant à la  
demande  
(7) : Cocher la case correspondante  
(8) : Bien spécifier le besoin pour éviter  
toute interprétation (Nom du produit,  
qualité, marque, référence, ...)  
(9) : Code article sur SAGE  
(10) : Unité de comptage  
(11) : Quantité demandée

## En-tête OMNIS

## CALENDRIER PREVISIONNEL D'APPROVISIONNEMENT

(A établir en même temps que le budget)

Année : (1)

Direction : (2)

<b>CODE ARTICLE (3)</b>	<b>TYPE D'ARTICLE (4)</b>	<b>DELAIS DE LIVRAISON FOURNISSEUR (5)</b>	<b>DATE PREVUE D'UTILISATION (6)</b>	<b>DATE PREVUE DE LANCEMENT DE LA COMMANDE (7)</b>	<b>DATE EFFECTIVE DE LANCEMENT DE LA COMMANDE (8)</b>	<b>OBSERVATION (9)</b>

(1) : Année budgétaire

(6) : Dates à remplir

par le Responsable de la Direction concernée

(2) : Nom de la direction concernée

(7) : A remplir par déduction

de (5) et (6)

(3) : Codes articles sur SAGE

(8) : Date effective de

Bon de commande

(4) : Désignation des articles (Nom, qualité, ...)

(9) : Mention de tous

commentaires éventuels

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

- 1- Auteur : Gilles Bressy, Christian Konkut ; « Economie d'entreprise ; aide mémoire » 2ème édition : DALLOZ- 1993 ; 211 pages.
- 2- Editeurs : Madagascar Collection Rindra ; « Manuel d'audit financier à l'usage des pratiques et des entreprises » ; Dépôt légale N° 19- mai 1998 ; 330 pages.
- 3- Auteur : Alain Mikol ; « Le contrôle interne: Que sais-je » ; édition : 19 Févrie1998, 127 pages.
- 4- Auteur : Pierre Zermati, Pierre Gisserot ; « La pratique de la gestion des stocks » ; Imprimé en France par OFFSET-AUBIN. COLLECTION Dunod Entreprise ; 220 pages.
- 5- Auteur : Henri J. Razafindratovo ; « Participer à l'organisation du changement » ; Édition : 25 Mai 1977 ; 172 pages.
- 6- Auteur : Henri- Pierre Maders, Audit opérationnel par les banques, Dépôt légale le juin 1994, 221 pages.
- 7- Auteur : Raymond Bethoux ; François Kremper ; Michel Poisson, édition : Octobre 1986 ; pages 271.

### **WEBOGRAPHIE**

- i. [www.ifaccom](http://www.ifaccom)
- [www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-23631133.html](http://www.controle-interne-theses-syntheses.info/article-23631133.html)
- [www.cnrs.fr/fr/organisme/docs/charte\\_audit\\_interne\\_CNRS.pdf](http://www.cnrs.fr/fr/organisme/docs/charte_audit_interne_CNRS.pdf)
- [fr.wikipedia.org/wiki/Audit interne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne)
- [www.linternaute.com](http://www.linternaute.com) › *Dictionnaire*
- [www.coso.org/](http://www.coso.org/)
- [www.coso.org/.../COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_french.pdf](http://www.coso.org/.../COSO_ERM_ExecutiveSummary_french.pdf)
- [fr.wikipedia.org/wiki/COSO](http://fr.wikipedia.org/wiki/COSO)

### **COURS MAGISTRAL**

Le contrôle budgétaire par monsieur Razafindrambelo Florent.  
L'audit et comptable de monsieur Clément.

## TABLE DE MATIERES

### REMERCIEMENTS

### LISTE DES ABREVIATIONS

### LISTE DES TABLEAUX

### LISTE DES FIGURES

### SYMBOLES

### SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
 <b>PARTIE I : CONTEXTE GENERALE DE L'ETUDE</b>	
<b>CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE.....</b>	<b>6</b>
Section I : L'OMNIS dans son environnement.....	6
1.1 Historique.....	6
1.2 Identification de l'Entreprise.....	8
1.2.1 Raison Sociale.....	8
1.2.2 Environnement réglementaire et juridique.....	8
1.2.3 Implantation géographique.....	9
1.3 Organisation structurelle et missions de l'entreprise.....	9
1.3.1 Organisation structurelle.....	9
1.3.2 Objectifs et activités.....	14
Section II : Le service d'Audit interne.....	15
2.1 Généralité.....	15
2.2 Organisation générale, Missions et objectifs.....	16
2.2.1 Organigramme.....	17
2.2.2 Objectif.....	18
2.2.3 Missions.....	18
<b>CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'ETUDE.....</b>	<b>19</b>
Section I : Notion générale sur le contrôle interne .....	19
1.1 Définition du contrôle interne.....	19
1.2 Objectif du contrôle interne.....	20
1.2.1 Objectif de sauvegarde .....	20
1.2.2 Objectif de performance.....	21
1.3 Elément de base du contrôle interne.....	21
1.3.1 L'existence d'un plan systématique d'organisation.....	21
1.3.2 La compétence et l'intégrité du personnel.....	21
1.3.3 L'existence d'une documentation satisfaisant.....	22
1.4 Les principes généraux du contrôle interne.....	22



Section II : Méthodologie et outil d'analyse de l'évaluation du contrôle interne.....	23
2.1 Prise de connaissance des procédures.....	23
2.2 Description des systèmes.....	24
2.2.1 Le mémorandum.....	24
2.2.2 Diagramme.....	24
2.3 Confirmation de la compréhension du système.....	25
2.3.1 La confirmation verbale.....	25
2.3.2 L'observation à posteriori.....	25
2.4 Evaluation préliminaire du contrôle interne.....	25
2.5 Confirmation de l'application des points forts du système.....	26
2.6 Evaluation définitive du contrôle interne.....	26
2.7 Rapport d'évaluation du contrôle interne.....	27
 <b>PARTIE II : ANALYSE DE L'EXISTANT</b>	
 <b>CHAPITRE I: SUIVI DE L'APPLICATION DE PROCEDURES                   DES ACHATS ET DES STOCKS.....</b>	 <b>29</b>
Section I : Mise en œuvre du suivi de l'application des procédures.....	29
1.1 Présentation des procédures en vigueur.....	29
1.1.1 Procédures des achats groupés.....	29
1.1.2 Procédures des stocks.....	39
Section II : Identification et analyse de la situation existante.....	45
2.1 Procédures existantes.....	45
2.1.1 Procédures appliquées pour les achats.....	45
2.1.2 Procédures appliquées pour les stocks.....	46
2.2 Constatations.....	47
2.2.1 Constatations sur les procédures des achats.....	47
2.2.2 Constatations sur les procédures de stocks.....	49
 <b>CHAPITRE II : FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES .....</b>	 <b>51</b>
Section I : Atouts des nouvelles procédures .....	51
1.1 Respect de la caractéristique du contrôle interne.....	51
1.2 Gestion en temps réel des opérations.....	52
Section II : Tendances lourdes.....	52
2.1 Retard du budget 2011 .....	52
2.2 Insuffisance de conscientisation.....	52
2.3 Réticence aux changements .....	53
2.4 Organisation inappropriée.....	54

**PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

<b>CHAPITRE I : ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS</b>	<b>55</b>
Section I : Discussions sur les points forts	56
1.1 Respect des caractéristiques du contrôle interne	56
1.2 La gestion en temps réel des opérations	58
Section II : Analyse des tendances lourdes	59
2.1 Retard du budget 2011	59
2.1.1 Origine du problème	60
2.1.2 Conséquences	62
2.2 Insuffisance de conscientisation	62
2.2.1 Origine du problème	62
2.2.2 Conséquences	63
2.3 Réticence aux changements	63
2.3.1 Origine du problème	64
2.3.2 Conséquences	64
2.4 Organisation inappropriée	64
2.4.1 Origine du problème	65
2.4.2 Conséquences	65
<b>CHAPITRE II : PROPOSITION DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>66</b>
Section I : Propositions de solutions	66
1.1 Formation des agents sur les réformes du manuel de procédures	66
1.2 Formation interne du personnel pour la maîtrise du logiciel SAGE	67
1.3 Motivation du personnel	69
1.4 Réorganisation de la structure organisationnelle	70
1.4.1 Création de nouvelle fonction	70
1.4.2 Organisation proposée	72
Section II : Impact et résultats attendus	74
2.1 Impacts	74
2.1.1 Avantages de la formation du personnel sur l'application des procédures	74
2.1.2 Avantages de la formation interne du personnel sur l'exploitation du logiciel SAGE	75
2.1.3 Avantages de la réorganisation de la nouvelle structure	76
2.2 Résultats attendus	76
2.2.1 Amélioration de la gestion administrative, financière et comptable de l'OMNIS	76
2.2.2 Intégration du personnel	77
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>78</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>i</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>iv</b>
<b>TABLES DE MATIERES</b>	<b>v</b>