

# **SOMMAIRE**

**REMERCIEMENTS**

**SOMMAIRE**

**LISTE DES ABREVIATIONS**

**LISTE DES ANNEXES**

**LISTE DES FIGURES**

**LISTE DES TABLEAUX**

**INTRODUCTION GENERALE**

**PARTIE I : CONSIDERATION GENERALE**

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

Section 1 : Historique et Statut juridique

Section 2 : Activités et Objectifs

Section 3 : Structure organisationnelle

**Chapitre II : NOTION GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE**

Section 1 : Modèle général du contrôle interne

Section 2 : Caractéristiques et principes fondamentaux du contrôle interne

Section 3 : Les éléments constitutifs et les outils du contrôle interne

**PARTIE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES**

**Chapitre I : PROBLEME LIES AUX PROCEDURES ET A LA QUALITE DE L'INFORMATION**

Section 1 : Problèmes liés aux procédures

Section 2 : Les problèmes relatifs à la qualité de l'information

**Chapitre II : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE**

Section 1 : Défaillance au niveau du système comptable

Section 2 : Problèmes liés à la Gestion des Ressources Humaines

**PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTION ET RECOMMANDATION**

## **Chapitre I : SOLUTIONS RELATIVES AUX PROCEDURES ET A LA QUALITE DES INFORMATIONS**

Section 1 : Solutions préconisées aux procédures internes de l'entreprise

Section 2 : Les Solutions relatives à la qualité des informations

## **Chapitre II : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS A L'ORGANISATION DE LA SOCIETE**

Section 1 : Revue du système comptable

Section 2 : Organisation du personnel

### **CONCLUSION GENERALE**

### **BIBLIOGRAPHIE**

### **ANNEXES**

### **TABLES DES MATIERES**

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**SOMATRAFER** : Société Malgache des Travaux ferroviaires

**FCE** : Fianarantsoa Côte-Est

**TCE** : Tamatave Côte-Est

**MLA** : Moramanga Lac Alaotra

**RNFCM** : Réseau National des Chemins de Fer Malagasy

**SNCF** : Société Nationale des Chemins de fer Français

**CA** : Chiffre d’Affaires

**ADG** : Administrateur Directeur Général

**CDAL** : Chef de Département Administratif et Logistique

**CDRH** : Chef de Division des Ressources Humaines

**CG** : contrôleur de Gestion

**DFI** : Direction Financière

**OP** : Ordonnance de Paiement

**OV** : Ordre de Virement

**CTOV** : Chèque-Traite-Ordre de Virement

**DEV** : Dossiers d’évaluation Individuelle

**DCD** : Diagramme de Circulation des Documents

**QCI** : Questionnaire du contrôle Interne

**DE** : Demande d’Explication

**PJ** : Pièces Justificatives

**PCG** : Plan Comptable Général

**NA** : Non Applicable

## **LISTE DES ANNEXES**

**Annexe I :** Ordonnance de Paiement de la SOMATRAFER

**Annexe II :** Demande d'explication

**Annexe III :** Description de tâches du comptable Trésorier

**Annexe IV :** Description de tâches du caissier

**Annexe V :** Questionnaire du contrôle interne

**Annexe VI :** Fiche d'évaluation du personnel

## **LISTE DES FIGURES**

**Figure N° 1 :** Organigramme de la SOMATRAFER

**Figure N° 2 :** Schéma de l'évaluation du personnel comparé aux autres activités de l'entreprise

**Figure N° 3 :** Organigramme de la Direction Financière de la SOMATRAFER (en 2006)

**Figure N° 4 :** Représentation des principales étapes d'un programme de formation

**Figure N° 5 :** Schéma de l'évaluation du contrôle interne

## LISTE DES TABLEAUX

**Tableau N° 1 :** Symboles et Significations utilisés dans le Diagramme de Circuit des documents (DCD)

**Tableau N° 2 :** Nouveau DCD de la procédure de décaissement de la SOMATRAFER

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Réhabilitation des chemins de fer : **Un Challenge et une opportunité**, telle une pieuvre étendant ses tentacules, les chemins de fer se déploient dans un pays, désenclavant les régions, développant le tourisme, favorisant la circulation des biens et des personnes..., bref un moteur de l'économie. Crées en 1909, les chemins de fer Malagasy ont toujours rempli cette fonction et force est de constater qu'ils sont détériorés. C'est la raison pour laquelle la mise en concession des chemins de fer est l'un des volets les plus importants du programme gouvernemental en matière de transport.

Les chemins de fer jouent un rôle très important dans le développement d'un pays, ils sont toujours été synonymes d'évolution. Par ailleurs, la situation économique de notre pays avec la mondialisation de l'économie qui se manifeste par la libéralisation des échanges et un désengagement de l'Etat sous forme de privatisation, repose sur la loi de l'offre et de la demande. Ce choix de la politique de privatisation fait par le gouvernement malagasy rend difficile la gestion de toute entreprise. C'est pourquoi, tous les dirigeants de l'entreprise doivent être dotés d'outils très performants. Donc, l'outil de gestion comme « le système de contrôle interne » est indispensable et la recherche de sécurisation efficace joue un grand rôle d'où le choix de notre thème « **Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne au sein de la société SOMATRAFER** ».

Cependant, nous avons choisi ce thème qui est l'une des conduites nécessaires au bon fonctionnement de la société et en vue de :

- Assurer certainement la qualité de l'information ;
- Annuler toutes éventuelles anomalies ;
- Assurer l'efficacité et la mise en œuvre de la politique de la direction.
- Améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficientes et par la sauvegarde de son patrimoine.

Alors, nous allons focaliser notre étude sur quelques problèmes détectés sur les organisations et méthodes, destinées à réaliser l'application du contrôle interne comme outil de gestion, puis nous essayerons d'apporter des améliorations.

En outre sans le contrôle interne, le patrimoine de l'actif de la société ne sera jamais en sécurité. De ce fait, l'amélioration du système de contrôle interne est le fruit attendu de cet ouvrage.

La problématique concernant ce thème s'articule autour de la question suivante: « **le contrôle interne mis en place au sein de la SOMATRAFER suffit-il pour améliorer ses performances** ». A cet effet, nous avons adopté des méthodes différentes mais complémentaires pour la collecte des informations : premièrement grâce aux connaissances acquises pendant les années universitaires, et à un stage pratique de trois mois auprès au sein de la SOMATRAFER, dont nous avons du interviewer des membres du personnel qui consiste à traiter les détails sur le fonctionnement de la société. Puis nous avons fait une analyse documentaire afin d'évoquer la concordance des faits réels vécus dans l'entreprise à des théories existantes, le BU (Bibliothèque Universitaire), le CERG (Centre d'Etude et de Recherche en Gestion) sont parmi les bibliothèques que nous avons fréquentés afin de consulter des ouvrages concernant notre étude.

Ainsi, les grandes lignes de ce document se divisent en trois parties distinctes :

- D'abord, la première partie de ce travail sera consacrée aux généralités de la recherche et sera divisé en deux chapitres le premier permettra de voir la présentation générale de la SOMATRAFER, et le deuxième rappellera la notion générale du contrôle interne.
- Ensuite, la deuxième partie va énumérer les différents problèmes rencontrés au sein de l'entité. Le chapitre premier traitera sur les problèmes au niveau de la procédure et la qualité de l'information et puis l'autre chapitre sera consacré aux problèmes relatifs à l'organisation de la SOMATRAFER ;
- Enfin, la dernière partie intitulée « proposition de solution et recommandation », à travers laquelle nous allons essayer de résoudre les problèmes suscités dans la deuxième partie ainsi que de donner des recommandations à la société.

Donc, l'objet de notre étude consiste à procéder à une analyse critique mais constructive du système de contrôle interne au sein de la société SOMATRAFER et d'apporter ensuite notre contribution pour rendre meilleure la qualité de la maîtrise de l'organisation.

## PARTIE I :

# CONSIDERATION

# GENERALE

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour ce faire, elle doit mettre en place un système de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux. Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au contrôle interne au sein de l'entreprise ou qui ne connaissent pas sa définition exacte, en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

Il s'agira donc de traiter, au cours de cette partie, avant d'entrer dans le vif sujet, du Contrôle Interne dans son ensemble, en proposant des différentes définitions, et en abordant ses moyens, ses objectifs, ses caractéristiques, ses principes fondamentaux et en précisant ensuite ses éléments de base et enfin ses outils.

Mais avant tout, dans un chapitre premier, nous allons voir la présentation générale de la société SOMATRAFER « Société Malgache des Travaux Ferroviaires » (entité au sein duquel, nous avons pu effectuer notre recherche), on évoquera dans ce chapitre son historique, son statut juridique, ses activités ainsi que ses objectifs et enfin dans la troisième section sa structure organisationnelle dont on pourra voir son principe d'organisation, ensuite son organigramme et enfin les attribution de tâches qui y figurent dans ce dernier.

# Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE<sup>1</sup>

La société forme un ensemble considéré comme un seul être ayant une individualité, une entité avec ses caractères propres et originaux. Elle est dotée d'une personne morale qui est distincte de la personne même des associés. Et comme toute personne, elle a une histoire, une date de naissance, un nom, un domicile. Ainsi, le présent chapitre est divisé en trois sections à savoir : l'historique et le statut juridique, ensuite les activités et les objectifs et enfin la structure organisationnelle de la société SOMATRAFER.

## Section 1 : Historique et statut juridique

### *1.1 Historique*

Les chemins de fer existaient depuis la colonisation. On le nommait « chemin de fer Malagasy ».

- 1896 : Début des études de la voie ferrée sur Tamatave Côte Est (TCE)
- Avril 1901 : Démarrage des travaux de construction de voie ferrée
- Octobre 1902 : Ouverture du premier tronçon à l'exploitation de Brickaville jusqu'au point kilométrique 31, c'est-à-dire au niveau de SANDRATSIMBONA
- Octobre 1909 : Achèvement des travaux de construction du dernier tronçon Brickaville-Tamatave
- 1907 : Début des études de la voie ferrée sur Tamatave Côte Ouest
- Septembre 1914 : Démarrage des travaux de construction de voie ferrée MLA
- Janvier 1915 : Amboasary (60 km après Moramanga)
- Mai 1915 : Exploitation jusqu'à Andaingo (82 km)
- Juin 1922 : Ambatondrazaka (142 600 km)
- Mars 1923 : Exploitation de Moramanga à Andreba
- 1911 : Début des études de la voie ferrée sur Antananarivo-Antsirabe
- 1912 : Démarrage des travaux
- Octobre 1923 : La première arrivée de train à la gare d'Antsirabe

---

<sup>1</sup> SOMATRAFER, document interne et interview auprès des personnels de la SOMATRAFER

- 1922 : Décision sur la construction de la ligne Fianarantsoa-Manakara (Fianarantsoa Côte-Est FCE)
- Avril 1936 : Ouverture au public de la zone de FCE
- En 1974, le « Régie Générale des chemins de Fer d'outre-mer » qui est rattaché directement à la SNCF Française est devenu « Réseau National des Chemins de Fer Malagasy (RNCFM) » qui fut une société d'Etat.
- Le 11 juillet 1995, un conseil de surveillance pour le redressement financier du RNCFM est établi, le décret 96/494 portant sur la stratégie de redressement fut promulgué. Ensuite, le décret n° 97-584 du 30 Avril 1997 annonce que la RNCFM sera privatisée
- En 1999 : Lancement du processus de sélection du concessionnaire pour le réseau du nord
- Le 10 Octobre 2002, l'Etat Malagasy et la société Sud Africaine CAMAZAR ont établi une convention de concession
- Le 01 Juillet 2003, après la signature de la convention de concession entre l'Etat Malagasy et la société MADARAIL, l'Etat conserve la priorité des infrastructures ferroviaires et transfère l'exploitation de l'activité dans les conditions spécifiées. Depuis la mise en concession du réseau Nord, MADARAIL s'appuie financièrement par les bailleurs de fonds internationaux.

Comme toute autre société, MADARAIL a ses objectifs :

- D'abord, sa priorité est de réaliser un maximum de chiffre d'affaires CA, principalement rendre efficace le transport ferroviaire c'est-à-dire offrir une meilleure qualité de service à ses clients
- Ensuite, assainir la situation financière du réseau. Et elle pense à se restructurer financièrement afin de pouvoir développer ses recherches dans le domaine de la technologie, destinée à améliorer le chemin de fer à Madagascar.

Elle envisage une extension sur d'autres activités dans quelques années. Le service de transport MADARAIL est indispensable à toutes les activités économiques du pays. C'est dans ces effets qu'elle a donné naissance à « **SOMATRAFER** » (**Société Malgache des Travaux Ferroviaires**) pour l'aider à atteindre ces futurs projets, auparavant c'était la société elle-même qui assure ces travaux.

On peut voir dans les différentes sous sections ci-après le statut juridique, les activités principales, les objectifs et la structure organisationnelle de la société « SOMATRAFER » au sein de laquelle nous avons pu effectuer cet ouvrage

### ***1.2 Statut juridique***

La société Malgache des travaux ferroviaires (SOMATRAFER) est une société anonyme (S.A) créée en 2005 ayant un capital social de Ariary 187 500 000 et emploi de façon permanente 600 personnes, dont 591 des agents de production et 17 des personnels administratifs.

La société a son siège social à la gare Soarano, 1<sup>ère</sup> avenue de l'indépendance d'Antananarivo immatriculée au registre représentée par son président du conseil d'Administration.

Les numéros qui concernent l'identité de la société sont les suivantes :

- Numéro d'identification fiscale : 105 015 044
- Numéro du registre de commerce : 2005 B 883
- Numéro statistique : 74133 11 2005 002912

A titre d'information, il convient aussi de citer les autres éléments de son identification à savoir :

- Boîte postale : 4043
- Téléphone : +261 024 241 40

## **Section 2 : Activités et objectifs**

### ***2.1 Activités***

C'est une société œuvrant dans le secteur du bâtiment et travaux publics. La SOMATRAFER fournit principalement des prestations de réhabilitation des voies ferroviaires pour le compte de MADARAIL son maître d'œuvre et son seul client. Il s'agit plus précisément des :

- Travaux de renouvellement

C'est la réalisation des travaux de renouvellement des voies et ballast entre FANASANA et TOAMASINA avec les rails neufs ; le tout sur un plancher de traverse en béton blocs et des attachés élastiques du type Pandrol.

- Travaux de confortement

C'est la réalisation des travaux de confortement de voie entre la gare d' ANTANANARIVO et la gare de TOAMASINA avec des rails, des traverses métalliques et des crapauds de récupération en bon état et des boulons neufs. Les travaux de confortement concernent toute la voie principale de la ligne TCE, les rails usés seront remplacés.

- Travaux de sécurisation

Ce sont les travaux de réorganisation des différents faisceaux de la voie ferrée de MADARAIL dans le port de TOAMASINA, la mise en place des nouvelles voies ferrées qui ne sont plus opérationnelles (entretien de voie dans le complexe de TOAMASINA, nivellation manuel ou mécanisé, épuration de ballast et remplacement des rails ou des traverses).

Par ailleurs, la SOMATRAFER effectue occasionnellement des travaux en régie pour le compte de MADARAIL dans le cas de déraillement.

Les modalités de facturation de ces travaux font respectivement l'objet d'une convention.

Les conventions relatives aux travaux identifient les principaux acteurs suivants

- Maître de l'ouvrage : l'Administrateur Directeur Général de MADARAIL
- Maître d'œuvre : la Direction des installations Fixes de MADARAIL
- Chef de projet : agent désigné par MADARAIL
- Entrepreneur : SOMATRAFER

Une partie des travaux réalisés par la SOMATRAFER est rémunérée en monnaie locale (MGA) et une partie en euro.

## ***2.2 Objectifs***

Le principal objectif de la société « SOMATRAFER » est de fournir un bon service, continu, en minimisant les coûts, c'est-à-dire, produire des services de meilleure qualité correspondant à la demande de maître d'ouvrage en engendrant un excédent de trésorerie.

SOMATRAFER a une double vocation :

- Réhabiliter les chemins de fer Malagasy dans les délais exigés par le maître d’œuvre MADARAIL.
- Assurer un transfert de compétence et une formation continue et fiable pour les jeunes techniciens malagasy à qui seront confiés la destinée et la maintenance des chemins de fer à Madagascar.

A travers les travaux à effectuer, la SOMATRAFER a effectivement devant lui l’opportunité de consolider la confiance vis-à-vis de son partenaire MADARAIL et de se positionner dans le contexte socio-économique malagasy d’une part et d’autre part pour une formation réussie dans le contexte ferroviaire africain.

## **Section 3 : Structure organisationnelle**

### ***3.1 Principe d’organisation***

En tant qu’organisation regroupant différentes fonctions qui s’assemblent logiquement pour atteindre les objectifs. La société SOMATRAFER a ses propres principes d’organisation :

- Existence d’un arrangement hiérarchique des fonctions afin qu’il y ait une chaîne de commandement continue entre le plus haut et le plus bas du panier.
- Existence d’une unité de commandement afin qu’un exécutant ne reçoive des ordres que d’un seul supérieur, autrement dit chacun doit savoir à qui il se rapporte et qui se rapporte à qui.

Le travail de chaque personne au sein de l’organisation doit autant que possible être en relation avec une seule fonction dans la société.

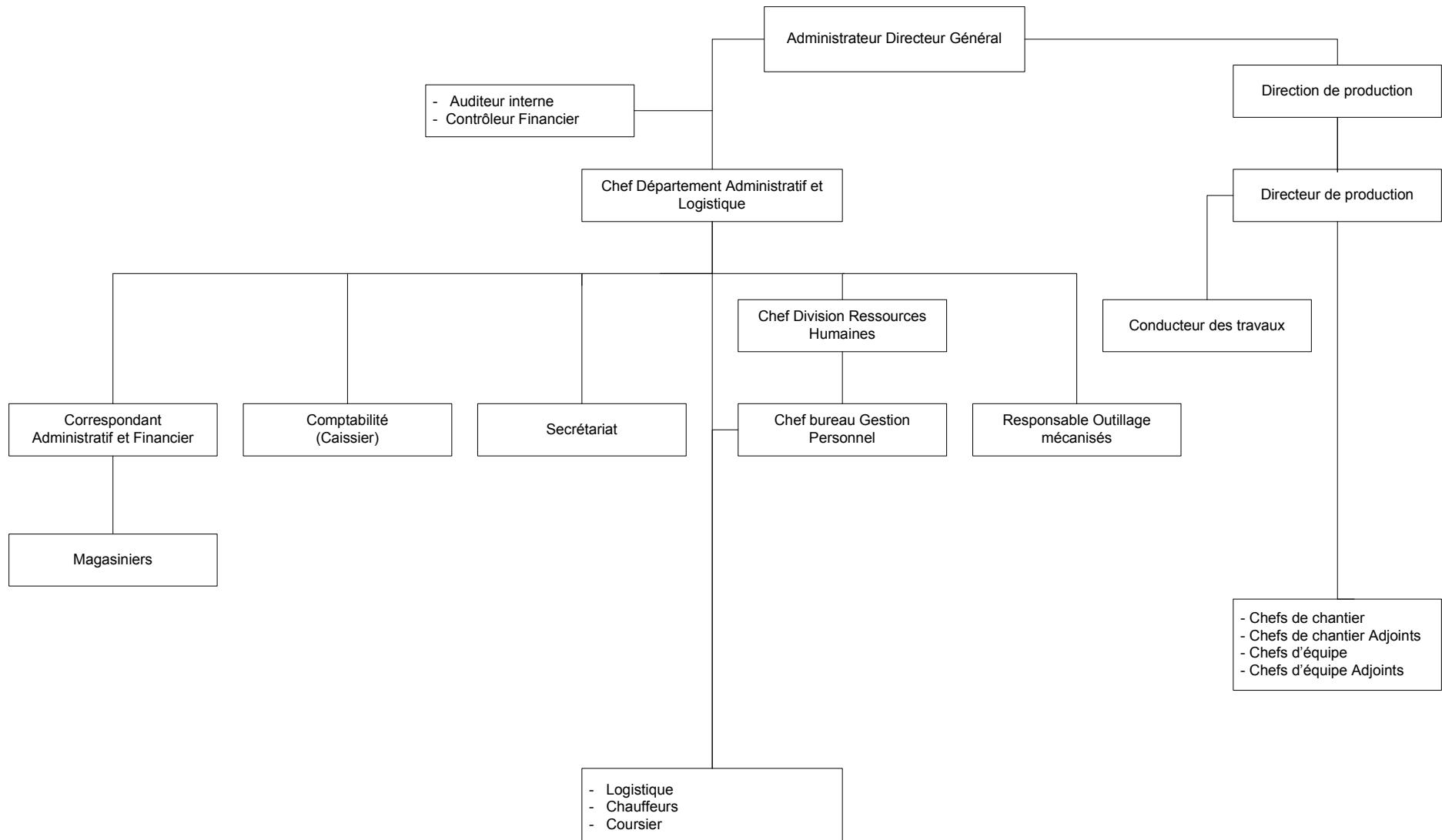
### ***3.2 Organigramme***

Une organisation a toujours une structure, il s’agit d’un schéma présentant les divers services de l’entreprise et ou des personnes qui en sont responsables en indiquant les rapports hiérarchiques qui existent entre eux Ainsi, l’organigramme est un graphique qui représente

sous une forme schématique la structure de l'entreprise. Constamment tenu à jour, l'organigramme est un précieux instrument de gestion et de contrôle. Par ailleurs, elle permettra de visualiser le respect du principe de fonction.

L'organigramme de la SOMATRAFER se présente comme suit

Figure N° 1 : Organigramme SOMATRAFER S.A



Source : SOMATRAFER, Document interne 2008

### ***3.1 Attribution et tâches***

Toutes les activités de la société sont centralisées au niveau du siège sous la supervision de l'Administrateur Directeur Général, lequel prenait toutes les décisions stratégiques à suivre.

Le contrôleur financier et l'auditeur interne sont rattachés directement à la Direction Générale :

- Le contrôleur financier est le responsable de budget et a un rôle dans la gestion de la trésorerie de la société.
- Quant à l'auditeur interne, il est le premier responsable de toutes les actions en audit qualité interne. Il a pour missions de déceler les principales faiblesses de l'organisation, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences, en trouver un remède et convaincre les responsables d'agir. L'auditeur interne s'occupe alors avant tout les risques de dysfonctionnement observé au niveau de l'entreprise : oubli de rigueur nécessaire, désordre et inefficacités.

D'après cet organigramme, nous voyons deux principaux domaines au sein de la société malgache des travaux ferroviaires à savoir : le domaine administratif et le domaine de production.

#### **3.3.1 Le domaine administratif**

Le Chef de Département Administratif et Logistique (CDAL) a pour mission de :

- Assurer la mise en œuvre de la politique de gestion du personnel en accord avec la Direction Général et conformément aux dispositions légales en vigueur en matière de droit de travail ;
- Planifier, Organiser, diriger et Contrôler la structure en vue de bien répondre aux besoins de la société en terme de quantité, qualité et de rendement du personnel ;
- Etablir le tableau de bord mensuel du personnel ;
- Planifier et suivre la réalisation des dépenses et recettes de l'entreprise dans le respect des procédures internes existantes

- Contrôler les mouvements de stocks et les commandes passées ;
- Vérifier l'approvisionnement des chantiers ;
- Etablir un tableau de bord pour les carburants et les véhicules ;
- Vérifier les inventaires des outillages simples et outillages mécanisés à chaque fin du mois.

Sous tutelle du Chef de Département Administratif et Logistique, ce département est composé de cinq services respectifs à savoir :

- Le service comptable et trésorerie :

Ce service est assuré par deux personnes sous contrôle du Contrôleur de Gestion qui assume le rôle de coordonnateur sur les travaux à effectuer.

- Le premier est intitulé Comptable Trésorier, il assure à la fois le bon fonctionnement au sein du service de la comptabilité, la fiabilité des informations financières et les déclarations fiscales et sociales de la société
- L'intitulé de l'emploi de la deuxième est Caissière qui a pour objectif d'assurer la réalisation des dépenses de l'entreprise, dans le respect des procédures internes existantes et garantir la mise en sécurité des liquidités de l'entreprise.

- Le service secrétariat

Ce service doit assurer convenablement tous les travaux de secrétariat et de l'administration, tels que la gestion de calendrier des réunions de la Direction, la rédaction des lettres courantes, des mémos, les notes de service. Ainsi, il doit atteindre le but d'une bonne tenue du magasin (tenue des fiches de stock et de l'ordre) et enfin sans oublier l'accueil et la gestion standard téléphonique.

- Le Chef de Division de Ressources Humaines

Son objectif est :

- D'abord, assurer la mise en œuvre de la politique de gestion du personnel en accord avec la Direction Générale et conformément aux dispositions légales en vigueur en matière de droit du travail ;

- Puis, Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler la structure en vue de bien répondre aux besoins de SOMATRAFER en tenue de quantité, qualité et de rendement du personnel.

Remarque : il est à noter que le chef de Division des Ressources Humaines a démissionné il y a un certains temps, donc c'est le chef de Département Administratif et Logistique qui assure ses tâches avec l'aide de son subordonné, le Chef de Bureau de gestion de personnel qui assure en même temps la régularisation des dossiers du personnel et veille à la bonne application des instructions internes de la société.

- Le correspondant Administratif et financier

Le personnel de SOMATRAFER est actuellement reparti en trois zones d'activités à savoir :

- Antananarivo : coordination de production I (COPRO I)
- Moramanga : coordination de production II (COPRO II)
- Tamatave : coordination de production III (COPRO III)

Le Correspondant Administratif et Financier est celui qui occupe le travail administratif et financier au niveau de COPRO II et III, il est le principal interlocuteur du siège pour les questions administratives, financières et relatives à la gestion des ressources humaines.

Il doit assurer :

- Une administrative relative à la gestion du personnel
- La responsabilité des dépenses et des recettes et des approvisionnements
- Le rôle d'intermédiaire entre les agents sur chantiers et le siège basé à Antananarivo

- Le Responsable Outils Mécanisés

Il a pour mission de tenir l'inventaire et assurer l'entretien et le suivi, ainsi que la formation des utilisateurs des petits engins mécaniques de la voie.

### **3.3.2 Le domaine de production**

Les objectifs généraux dans ce domaine sont :

- La réalisation des programmes de travaux de renouvellement et / ou de confortement de voie dans le temps imparti ;
- La réalisation des opérations composant le renouvellement, le confortement et / ou l'entretien de la voie dans un chantier ou dans un tronçon de voie.

Pour mieux connaître les travaux effectués sur terrain de la SOMATRAFER, on va voir ci-dessous quelques descriptions de tâches des agents qui y travaillent.

- Le chef de chantier

Il a pour attribution de :

- Diriger toutes les phases d'opération composées par le renouvellement, le confortement et / ou l'entretien de la voie
- Procéder aux préparations des travaux
- Veiller aux approvisionnements et aux outillages nécessaires pour la réalisation d'un chantier, les réclamer au besoin.
- Organiser le travail (bien définir le travail à faire par décomposition en tâches élémentaires et par détermination des rendements, la précision à obtenir au moyen des signes conventionnels) ;
- Contrôler :
  - Le marquage (facteur de bonne application de l'organisation d'un chantier)
  - l'application des méthodes et l'organisation établies ;
  - le matériel et outillage.
    - Vérifier, corriger et transmettre à la hiérarchie les documents de gestion de chantier transmis par les chefs ;
    - Rédiger les différents rapports d'activités et les rapports de chantier régulièrement ;

- Rendre compte de l'état d'avancement des travaux au supérieur hiérarchique
- Assurer tous les travaux ponctuels initiés par les chefs hiérarchiques.
- Le chef d'équipe

Il est le premier responsable de l'équipe se doit de :

- Exécuter toutes les opérations composant le renouvellement, le confortement et / ou l'entretien de la voie.
- Prendre soin du gardiennage, de l'état des outillages et équipements mis à sa disposition ;
- Assurer le remplissage des documents de gestion de chantier (journal, fiche de présence, ...) et les transmettre à la hiérarchie supérieure ;
- Rendre compte de l'état d'avancement des travaux ;
- Assurer la sécurité du chantier et de la circulation des locomotives ;
- Effectuer des tournées de surveillance périodiquement ;
- Exécuter tous les travaux initiés par les chefs hiérarchiques.

- L'ouvrier voie qualifié

Il doit exécuter les opérations élémentaires composantes des travaux de soudure dans un ordre bien établi, et selon les conditions de température et climatiques prescrites : dégarnissage de la voie au droit du joint, déplacement des traverses de joint, réglage des abouts de rails en plan et en profil, pose des moules, préchauffage, coulée, démoulage, tranchage, meulage et enfin remise en place des traverses de joint et regarnissage.

- L'ouvrier voie

Il a pour mission de :

- Exécuter les travaux de dressage, de relevage, de bourrage et de niveling de la voie ;
- Effectuer le nettoyage de la voie (élagage, désherbage, débroussaillement, le curage des fossés, le dégagement des éboulis...) ;

- Exécuter les travaux d'épuration de ballast ;
- Remplacer les éléments défectueux de la voie (traverse, rail, attaches) ;
- Régler le profil de ballastage ;
- Effectuer la manutention et le transport des matériels ou équipements destinés aux travaux de voie.

Ce premier chapitre nous a permis de voir une présentation de l'entreprise qui nous a servi de champs d'investigation. Comme l'organisation est un système cohérent, tous les éléments qui y participent sont interdépendants et indispensables, chacun a son rôle vital mais seul ne doit être mis à l'écart, car le bon fonctionnement dépend du résultat des activités de chacun. Avant d'entrer à l'analyse de l'existant dans la société présentée ci-dessus, un bref résumé théorique des connaissances acquises durant le cursus universitaire est à porter dans le chapitre suivant.

## **Chapitre II : NOTION GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE**

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixé. Pour ce faire, elle doit mettre en place un système de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux. Cependant, nombreux sont ceux qui n'accordent pas suffisamment d'importance au Contrôle Interne au sein de l'entreprise ou qui ne connaissent pas sa définition exacte, en le réduisant à une simple fonction alors que c'est tout un ensemble de dispositions.

Il s'agira donc de traiter, au cours de ce chapitre, du Contrôle Interne dans son ensemble, en proposant des différentes définitions, et en abordant ses objectifs, ses moyens, ses caractéristiques, ses principes fondamentaux, ses éléments de bases ainsi que ses outils..

### **Section 1 : Modèle général du contrôle interne**

#### ***1.1 Définitions***

Les définitions du contrôle interne ont évolué au fil des ans, mais toutes comprennent le traitement comptable, la lutte contre les erreurs involontaires et les fraudes.

En 1977, l'**Ordre des Experts-comptables**<sup>2</sup> propose dans son ouvrage : « Le contrôle interne », une définition qui étend son champ d'application à toutes les activités de l'entreprise et qui ne limite pas son rôle à une seule mesure de vérification : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise », Il a pour but :

- D'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité d'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 procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

---

<sup>2</sup> VERDALLE B, Audit Comptable et Financier. Paris, Economica, 1999, p 63

En 1978 **Consultative Committee of Accountancy**<sup>3</sup> de Grande Bretagne : «Le Contrôle Interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées ».

Selon la **Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Français**<sup>4</sup> en 1987 : «Le Contrôle Interne est constitué par l'ensembles des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».

En 1992, selon **Alain MIKOL**<sup>5</sup> : « le contrôle interne est un système d'organisation qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable d'une entreprise, et les procédures de vérification du bon traitement de cette information comptable ».

**Jacques VILLENEUVE**<sup>6</sup> dans Le contrôle interne : guide des procédures définit le système de contrôle interne comme « l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée des affaires de l'entreprise ».

En somme ,on peut considérer « le contrôle interne comme un système d'organisation mis en place par la direction d'une entité qui comprend les procédures de traitement de l'information comptable et les procédures de vérification du bon traitement de cette information, afin d'assurer la légitimité de ses activités ,la protection de ses patrimoines ,la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains et matériels ;il

<sup>3</sup> RENARD.J, Théorie et pratique de l'Audit interne, p. 130.

<sup>4</sup> VERDALLE B, Audit Comptable et Financier, Economica, 1999 p. 63

<sup>4</sup> MIKOL Alain, le contrôle interne, collection « que sais-je ? » Paris, 1998, 1ère édition

<sup>6</sup> VILLENEUVE Jacques, le contrôle interne : Guide de procédure, 2003, p. 6

comprend un plan d'organisation et un ensemble cohérent des moyens, de méthodes et les procédures permettant la maîtrise du fonctionnement et l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement ».

## **1.2 Objectifs**

De ces multiples définitions découlent des objectifs communs du contrôle interne, ceux qui font l'objet de notre deuxième sous-section.

Le contrôle interne a pour but de :

- de sauvegarder le patrimoine, par la mise en œuvre de procédures qui évite les erreurs et les fraudes ;
- D'améliorer la performance de l'entreprise, par la mise en œuvre de procédures efficientes ;
- D'assurer la qualité, l'exactitude et la fidélité des informations comptables en sécurisant son accès ;
- De promouvoir l'efficacité opérationnelle ;
- De maintenir la ligne de conduite établie par la direction générale ;
- De prévenir les erreurs et les fraudes.

En 2003, selon **Jacques VILLENEUVE**<sup>7</sup> : « toute entreprise peu importe sa taille, devrait mettre en place les mécanismes lui assurant :

- Le maintien de systèmes de contrôle interne : pour que l'information financière soit utile à la prise de décision, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables ;
- La préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques et des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol ;
- L'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information ;
- La prévention et détection des erreurs et fraudes : l'application d'une procédure de contrôle adéquate permet de réduire les risques au minimum ».

---

<sup>7</sup> VILLENEUVE Jacques, le contrôle interne : Guide de procédure, 2003, p.6

### **1.3 Moyens**

Le système de contrôle interne consiste en cinq groupes de moyens interconnectés :

- Un contexte favorable au contrôle général : c'est le fondement sur lequel va reposer tout le système. Ce contexte sera caractérisé par des facteurs humains favorables (honnêteté et valeurs éthiques des dirigeants de l'entreprise, style de gestion de la Direction et mentalité favorable au contrôle, compétence du personnel de Direction, politique et procédures appropriées en matière de ressources humaines) ; des moyens techniques suffisants ; une organisation satisfaisante ; une supervision effective de la Direction Générale par le conseil d'Administration et un audit externe indépendant et efficace.
- Une évaluation interne des risques : l'entreprise doit pouvoir identifier les risques auxquels elle doit faire face de manière à définir ses objectifs généraux et particuliers (en matière de ventes, d'achats de production, de finance,...) de manière cohérente avec cette estimation des risques.
- Les mesures de contrôle proprement dites : elles porteront sur la bonne application de l'ensemble des actions définies par la Direction pour contrer les risques de ne pas atteindre les objectifs : séparation des fonctions ; contrôle réciproque des tâches ; sécurités physiques ; techniques de contrôle de gestion.
- Le système d'information et de communication : il va permettre au personnel et à la Direction de saisir et d'échanger les informations nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, y compris le contrôle des opérations
- L'évaluation interne du système : il doit être revu périodiquement pour être adapté aux changements et présenter une qualité continue.

## **Section 2 : Caractéristiques et principes fondamentaux du contrôle interne**

### **2.1 Caractéristiques du contrôle interne**

Contrairement au système comptable qui saisit, enregistre et regroupe les opérations pour en présenter les résultats dans des états financiers, le système de contrôle interne comprend les méthodes et procédés que l'entreprise ajoute au système comptable pour en

acquérir un degré raisonnable de certitude. Les registres et les données comptables sont fiables et les actifs protégés. Le contrôle interne a un caractère préventif et détective avant tout que répressif.

Un système de contrôle interne adéquat permettra par ailleurs à l'entreprise de prévenir les risques de toute nature qui peuvent entraîner :

- Des sanctions légales, et non-respect des lois, règlements et normes gouvernementales ;
- Des coûts excessifs
- L'interruption des opérations ou d'une activité importante pour l'entreprise ;
- Des pertes de revenus ;
- La destruction ou la perte d'actif ;
- L'insatisfaction des clients ;
- La fraude, la malversation ou les conflits d'intérêts ;
- Les mauvaises décisions de gestion

## ***2.2 Les principes fondamentaux de contrôle interne***

La mise en place d'un bon système de contrôle interne réside sur des principes fondamentaux et sur des techniques qui permettent d'appliquer correctement ces principes. Nous allons voir brièvement ces différents principes.

### **2.2.1 Le principe d'organisation**

Ce principe repose sur l'existence d'organigramme, de procédures et de méthodes des diverses activités de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise pourrait être tacite et repose sur la mémoire collective si elle réunit les trois règles de bon sens suivants :

- La description des tâches doivent être suffisamment explicites et connues pour que chaque personnel puisse reprendre au pied levé le travail d'un collègue démissionnaire ou tout simplement momentanément absent pour cause maladie ;
- Le manuel des procédures peut être consulté par toute personne qui le souhaite mais de manière général, pour chaque service ne doit avoir que les extraits du manuel qui le concerne directement ;
- Le schéma d'organisation doit comprendre la description des traitements informatiques et le mode de fonctionnement des logiciels.

En résumé l'organisation doit être :

- Préalable
- Adaptée et adaptable
- Vérifiable
- Formalisée

Et doit comporter une séparation convenable des tâches qui sont la fonction de décision, la fonction de détention de valeur ou de biens et la fonction de comptabilisation.

### **2.2.2 Le principe d'intégration**

Egalement appelé « principe d'autocontrôle », il repose sur des recouplements et des informations et sur des contrôles réciproques. Le recouplement consiste à comparer des informations figurant dans les documents différents. Il permet d'éviter les fraudes et détecter les erreurs involontaires. Le contrôle réciproque est aussi la comparaison d'une même information à partir d'un enregistrement par deux personnes différentes.

### **2.2.3 Le principe de permanence**

Le respect du principe de permanence implique la pérennité (la non modification) des procédures de contrôle interne utilisé par l'entreprise puisque la procédure doit non seulement être appliquée lorsqu'elle est créée, mais elle doit en outre être respectée en permanence.

Le principe de permanence doit conduire à distinguer :

- Les faiblesses de contrôle interne : la procédure est peu fiable ou peu efficiente et génère des risques dus à sa conception défectueuse ou inadaptée ;
- Le non-respect du contrôle interne : la procédure est bonne mais n'est pas respectée en permanence.

### **2.2.4 Le principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de domaines réservés, il n'y a pas de personnes privilégiées, il n'y a pas de moments où les procédures ne sont plus appliquées, il n'y a pas d'établissement ou d'activités exclues.

Il convient néanmoins de remarquer que, dans certaines entreprises, la violation du principe d'universalité par un responsable de service est une nécessité pour assouplir des procédures si rigides que leur stricte application gênerait toute activité. On voit ainsi que le principe d'universalité est indissociable du principe d'harmonie dont l'objet est d'adapter les procédures aux réalités de l'entreprise.

### **2.2.5 Le principe d'indépendance**

Il n'est pas lié, malgré la similitude des normes au principe comptable d'indépendance des exercices qui impliquent le rattachement des charges et des produits à l'exercice auquel ils se rapportent. Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne doivent être atteints indépendamment des méthodes et des moyens de l'entreprise. Quelles que soient les procédures employées pour conclure des contrats, pour tenir la comptabilité, ou pour archiver les informations, les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

### **2.2.6 Le principe de bonne information**

L'information qui s'achemine dans les circuits du contrôle interne doit être :

- Pertinente : adaptée à son objectif et à son utilisation, disponible dans les temps et les lieux voulus ;
- Utile : son usage visant à satisfaire des besoins, elle doit être directe c'est-à-dire que son coût doit être en rapport avec ce qu'elle rapporte ;
- Objective : elle ne doit pas être transformé volontairement dans un but particulier ;
- Communicable : l'information communicable est celle dont le destinataire peut tirer clairement, sans ambiguïté, les renseignements dont il a besoin. Elle ne doit pas être explicite et relever les faits significatifs en fonction des besoins des utilisateurs ;
- Vérifiable : la vérifiabilité implique des règles d'enregistrement, de classement méthodique des faits et une comptabilisation sans retard pour pouvoir, le cas échéant, déceler les anomalies. Elle implique également une numérotation des pièces comptables et un archivage approprié.

### **2.2.7 Le principe d'harmonie**

Le principe d'harmonie est pour l'Ordre des Experts Comptables « l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et son environnement ». Sinon le contrôle

interne formerait un ensemble rigide et contraignant qui n'est pas un objectif cherché. C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et aux couts des contrôles. En un mot, le principe d'harmonie implique l'adaptabilité.

## **Section 3 : Les éléments constitutifs et les outils du contrôle interne**

Le système de contrôle est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptées par la direction d'une entité notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection dans fraudes et erreurs ,l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisante d'une information financière fiable. Aussi, l'efficacité de ce système dans un organisme repose sur la réalisation simultanée des conditions ci après

### ***3.1 Les éléments constitutifs du contrôle interne***

#### **3.1.1 Structure administrative adéquate**

Sur ce point, nous allons parler à propos de la définition des tâches, la définition des pouvoirs et des responsabilités, la circulation rationnelle des informations, et la séparation des tâches compatibles.

Celles-ci sont représentées par l'organigramme, un bon plan d'organisation doit prévoir :

- La définition des tâches qui doit être la plus précise possible, ainsi chacun doit savoir ce qu'il doit faire au sein de l'entreprise ;
- La définition des pouvoirs et des responsabilités, corollaire direct de la définition des tâches, les fonctions d'une entreprise nécessitent en effet une hiérarchie dont l'autorité est indiscutée et une coordination des tâches ;
- La circulation rationnelle des informations, les circuits de documentation doivent être suffisamment précis et élaborés pour exclure les négligences et les fantaisies.

- La séparation des tâches incompatibles : on considère les tâches comme incompatibles que si elles étaient assumées par une personne, mettraient cette personne en mesure de commettre une erreur et de la dissimuler.

Bref, il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation :

- Délégation et coordination des tâches et responsabilités ;
- Séparation des tâches incompatibles.

### **3.1.2 Personnel qualifié**

Le personnel doit être compétent et intègre, ces deux qualités sont essentielles tout particulièrement au niveau du personnel de la Direction et d'encadrement et par les responsabilités qu'ils ont car sans un personnel qualifié, tout système est voué à l'échec. La fiabilité du système dépend des mesures qui assurent cette qualification.

Il existe quatre (4) qualification :

- Procédure de recrutement ;
- Formation interne et externe ;
- Politique de rémunération ;
- L'intégrité qui sera renforcée par la supervision, les procédures d'autorisation et d'autocontrôle.

### **3.1.3 Documentation satisfaisante**

L'entreprise a intérêt à produire des informations adéquates et suffisantes. Les informations sont essentiellement constituées de procédure et d'un système de reporting :

- Les procédures : elles doivent être écrites et indiquées :
  - Les modalités de circulation de traitement et déplacement des informations ;
  - Les méthodes d'enregistrement ;
  - Les modalités d'élaboration des analyses ou de synthèses d'ordre financière ou opérationnelle qui en découle ;
  - Les contrôles.

- Le système de reporting financière ou de gestion : il doit permettre de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de connaissances :
  - De la situation financière ;
  - Du résultat des opérations.

Pour être efficace, cette information doit répondre à un certain nombre de critère à savoir la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité.

### **3.1.4 Un bon contrôle de travail comptable**

L'existence de la pratique des nouvelles technologies à savoir l'informatique au sein d'une entreprise ne supprime pas la nécessité de contrôler la bonne qualité du traitement comptable.

Ce contrôle doit permettre de garantir :

- L'exhaustivité des enregistrements : toutes les opérations concernant l'entreprise doivent être enregistrées. Elle peut être assurée par quatre techniques :
  - Pré numérotation des documents traités et contrôle ultérieur pour voir s'ils ont tous été traités ;
  - Vérification de la concordance des totaux, de contrôle établi avant et après l'enregistrement ;
  - Rapprochement de divers documents ayant trait à une même opération ;
  - Tenue des fichiers d'archivages.
- La réalité des enregistrements : toutes les transactions concernant l'entreprise ont été enregistrées et sont justifiées. Pour cela, on procède au contrôle physique (inventaire) et au recouplement externe à partir des documents communiqués par les tiers.
- La véracité de l'évaluation: les opérations doivent être correctement évaluées lorsqu'elles sont enregistrées.
- L'exactitude des renseignements : qu'il n'y ait pas d'erreurs dans l'enregistrement des montants car ils doivent être correctement additionnés, centralisés et reportés.

### **3.1.5 Protection adéquate du patrimoine**

Le bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs suppose que l'ensemble des processus opérationnels, commerciaux et financiers soit concerné.

Par actif, il faut entendre non seulement les actifs corporels mais aussi les actifs incorporels tels que le savoir faire, l'image ou la réputation, il faut donc :

- Rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés ;
- Faire une souscription d'assurance suffisante ;
- Faire des inventaires périodiques des biens ;
- Etablir une politique d'entretien des biens.

Tout ceci afin d'éviter les risques contre la détérioration, les pertes et vols mais aussi sur les moyens indirects d'arriver à prévoir les détournements et fraudes.

### **3.1.6 Système d'autorisation et supervision**

Toute opération réalisée par l'entreprise doit être autorisée pour éviter toute déviation de l'objectif fixé par l'entreprise et pour s'assurer que cette opération soit effectuée pour le besoin de l'entreprise .Une supervision quant à elle est nécessaire pour s'assurer que chaque service assume convenablement sa tâche.

### **3.1.7 Système d'autocontrôle**

Selon l'Ordre des Experts Comptables : « Toute vérification qui a lieu au cours du déroulement des procédures et est prévue par elle, illustre le principe d'autocontrôle». L'autocontrôle est donc un procédé qui consiste à partager les responsabilités et le travail d'inscription des données comptables, de sorte que le travail d'un employé ou d'un groupe d'employés soit vérifié continuellement en le comparant avec celui d'autres employés.

Une des caractéristiques essentielle de ce système est que personne n'ait la responsabilité totale d'une opération ou d'une série d'opérations.

En effet, l'autocontrôle est mis en œuvre par « des recouplements et des contrôles réciproques ».

### **3.1.8 Les apports et limites du contrôle interne**

- **Apports**

Le contrôle interne conditionne directement la fiabilité des comptes sur le plan :

- De la protection du patrimoine et des ressources : les mesures de sécurité contre les risques de détérioration perte ou vols et détournement constituent

- des éléments probants pour l'auditeur en égard à la réalité des actifs figurant au bilan ;
- De la régularité et la fiabilité des informations notamment vis-à-vis des critères suivants :
  - Réalité des opérations (pas d'enregistrement d'opérations fictives) ;
  - Intégralités des opérations (aucune omission) ;
  - Évaluation des opérations à leur valeur exacte et selon les principes comptables admises ;
  - Comptabilisation des opérations (imputation dans les comptes concernés et rattachement à la bonne période)

Le contrôle interne n'entre pas directement dans le recueil d'information mais si une entreprise dispose d'un bon système, elle saura comment obtenir des informations fiables. Les informations comptables et financière fiables sont nécessaire afin :

- d'informer les intéressés sur la valeur réelle du patrimoine et sur le résultat de la période d'une entreprise ;
- d'assurer la protection des intérêts des tiers ;
- d'amener la direction d'une entreprise à rendre compte de la situation réelle aux actionnaires ;
- et de faciliter les intéressés à la prise de décision.

- **Limites**

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'ensemble de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

### **3.2 Les outils du contrôle interne**

L’analyse des objectifs de la communication interne nous a permis d’apprécier indirectement quelques uns des moyens qui sont nécessaires à mettre en œuvre. Pourtant, les définitions elles mêmes précisent et spécifient un certain nombre de moyens de contrôle interne, qu’il nous faut étudier ci après.

#### **3.2.1 Le Diagramme de Circulation des Documents (D.C.D)**

Ce diagramme est un outil utilisé par l’auditeur lors de l’évaluation du système de contrôle interne pour décrire l’enchaînement des tâches et du flux de données pour une opération ou un cycle donné. Il se présente graphiquement comme une suite d’opérations dans laquelle les différents documents, les postes de travail, les décisions, les responsabilités sont représentés par les symboles réunis les autres suivant l’organisation administrative de l’entreprise.

L’établissement d’un D.C.D a pour but de formaliser l’étude :

- D’une organisation à travers le traitement des documents relatifs à une catégorie d’opération ;
- D’un mode d’enregistrement comptable ;
- D’un mode de traitement informatique ;
- De l’efficacité du contrôle interne.

Il n’existe actuellement rien de plus clair ni de plus rigoureux pour traduire le cheminement d’une information, d’un document ou d’une opération à travers les différents services de l’entité observée que le D.C.D.

La conception du diagramme varie sensiblement d’une entité à une autre. Néanmoins, nous retrouverons habituellement les deux formes suivantes :

- Les diagrammes détaillés;
- Les diagrammes sommaires.

Le choix entre ces deux catégories de diagrammes est déterminé en fonction de la complexité décrit.

Le diagramme détaillé est généralement utilisé pour les cas d’analyse en profondeur du système de contrôle interne tandis que le diagramme sommaire est utilisé pour une analyse

préliminaire du système, soit l'analyse du cycle peu important, soit pour avoir une vue d'ensemble et synthétique d'un système décrit préalablement sous forme détaillé.

### **3.2.2 Les questionnaires de contrôle interne (Q.C.I)**

Le questionnaire de contrôle interne est l'outil complémentaire aux diagrammes, dans l'évaluation du contrôle interne. Il permet de s'interroger sur l'aptitude du système à répondre aux objectifs de contrôle interne spécifiques à chaque cycle étudié.

En fonction de la nature et de l'ampleur des opérations dans le système étudié, l'évaluation du contrôle interne peut se limiter au seul Q.C.I qui devient dans ce cas un outil indépendant. Le Q.C.I est composé de questions préétablies (« check-list ») relatives à chaque cycle d'activité de l'Entreprise. C'est donc un guide standard qui nécessite des adaptations selon les circonstances et les spécificités de chaque entreprise afin de pouvoir répondre adéquatement aux objectifs fixés.

### **3.2.3 La feuille de liaison**

La feuille de liaison reprend les principaux éléments de forces et faiblesses identifiées dans la description du système et dans la Q.C.I ; elle donne une synthèse d'évaluation préliminaire sur la qualité du contrôle interne. Elle joue donc un rôle charnière entre la définition des caractéristiques théoriques du contrôle interne et leur validation pratique (tests de conformité).

Pour donner une conclusion sur la qualité du contrôle, on doit faire un recouplement des forces et faiblesses (force annulée par une faiblesse, ou faiblesse compensée par une force) et identifier les forces sur lesquelles il va s'appuyer ou accorder plus d'importance. Les conséquences sur les programmes de vérification seront théoriquement « qualifiées » à partir de la feuille de liaison.

### **3.2.4 Le sondage**

L'utilisation de sondage en vérification connaît des niveaux de normalisation très variable en fonction des pays et praticiens.

Les différents concepts de sondage :

- Le sondage raisonné est la méthode traditionnelle basée sur le jugement et l'expérience de la personne qui fait le sondage

- Le sondage statistique privilégie la quantification du risque et l'échantillonnage aléatoire pour estimer les proportions des valeurs sur la population vérifiée

L'estimation de proportions est généralement utilisée pour les tests de conformité (sondages numériques).

Ce dernier chapitre nous a permis d'avoir une vision détaillée sur le contexte du contrôle interne, cette étude a pour objet d'apporter des informations concernant ce dernier qui pourrait amener des améliorations de la gestion d'une unité. Donc, il est nécessaire d'avoir des acquis sur les aspects théoriques de notre sujet.

Cette première partie a pour objet d'apporter :

- Des informations générales concernant la société SOMATRAFER, étant donné qu'à travers celle-ci nous avons pu effectuer notre étude.
- Des informations concernant le contrôle interne qui pourraient conduire à des améliorations de la gestion d'une unité.

Nous avons vu que le contrôle interne est un système mis en place par la Direction pour lui permettre de maîtriser l'entreprise, le système n'est donc pas conçu pour contrôler la Direction elle-même. Un système de contrôle interne ne facilite pas les erreurs et les fraudes de dirigeants mais son efficacité à leur égard sera limitée.

Après avoir décortiqué en long et en large la présentation générale de la société et le cadre conceptuel théorique du contrôle interne, la deuxième partie de notre étude nous permet d'identifier et de formuler les problèmes relatifs au contrôle interne existant dans la SOMATRAFER.

**PARTIE II :**

**IDENTIFICATION ET  
FORMULATION DES  
PROBLEMES**

Dans son application idéale, le contrôle interne est important pour la prospérité et le développement d'une organisation. Il peut servir de programme d'appui puisqu'il accorde une place importante à la gestion. Son application adéquate rassure toute entreprise contre les risques auxquels, elle doit faire face grâce au contrôle à différents niveaux de toutes les organisations. C'est pourquoi, notre opinion a été suscitée par ce point, qui nous permet d'apporter des informations aux dirigeants de la société, avec lesquels ils puissent assurer certainement la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'efficacité et la mise en œuvre de la politique.

Ainsi, nous allons traiter au cours de cette partie des problèmes existants au sein de la SOMATRAFER qui pourraient être des obstacles pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

Donc, cette partie comportera les deux chapitres suivants :

- D'abord, dans un premier chapitre, les problèmes concernant les procédures et la qualité de l'informatisation au niveau desquelles on a pu constater une non actualisation du manuel de procédures, une lourdeur de procédures au niveau de la dépense ainsi qu'un manque de sécurisations de l'information.
- Ensuite, le deuxième chapitre traitera les problèmes au niveau de l'organisation de l'entreprise comme le non respect du principe de contrôle interne (le principe de bonne information, l'absence d'autocontrôle), l'insuffisance de personnel, de motivation, et l'inexistence des descriptions des tâches.

# **Chapitre I : PROBLEME LIES AUX PROCEDURES ET A LA QUALITE DE L'INFORMATION**

L'un des aspects important au sein du plan d'organisation de l'entreprise concerne l'existence d'une documentation adéquate et suffisante qui est essentiellement constitué de procédures et d'un système de « reporting ». Ainsi, les procédures constituent un des éléments permettant de concourir à la réalisation du contrôle interne. Alors, le présent chapitre va mettre en exergue les problèmes rencontrés au niveau des procédures actuelles de la SOMATRAFER et aussi des problèmes relatifs à la qualité de l'information de la société qui constitue l'un des obstacles pour atteindre les objectifs du contrôle interne.

## **Section 1 : Problèmes liés aux procédures**

Les quatre années d'expérience de la société ont permis aux dirigeants d'imposer des méthodes et procédures bien définies pour chaque catégorie de fonction. Toutes les procédures sont dûment écrites et peuvent être consultées par tous les intéressés. Elles sont également souples c'est à dire en perpétuelle évolution suivant le besoin et le développement de l'activité de l'entreprise.

En général, les procédures de contrôle interne de la firme sont suffisamment fiables à part quelques-unes qui à notre avis méritent d'être soulevées, il s'agit :

- De la non actualisation du manuel de procédure ;
- Lourdeur des procédures au niveau de la dépense.

### ***1.1 Non actualisation du manuel de procédures***

Les tâches assignées à chaque fonction sont définies par la Direction, leur exécution est confiée aux différentes personnes dans le cadre d'une série de délégation de pouvoirs consenties par la dite Direction.

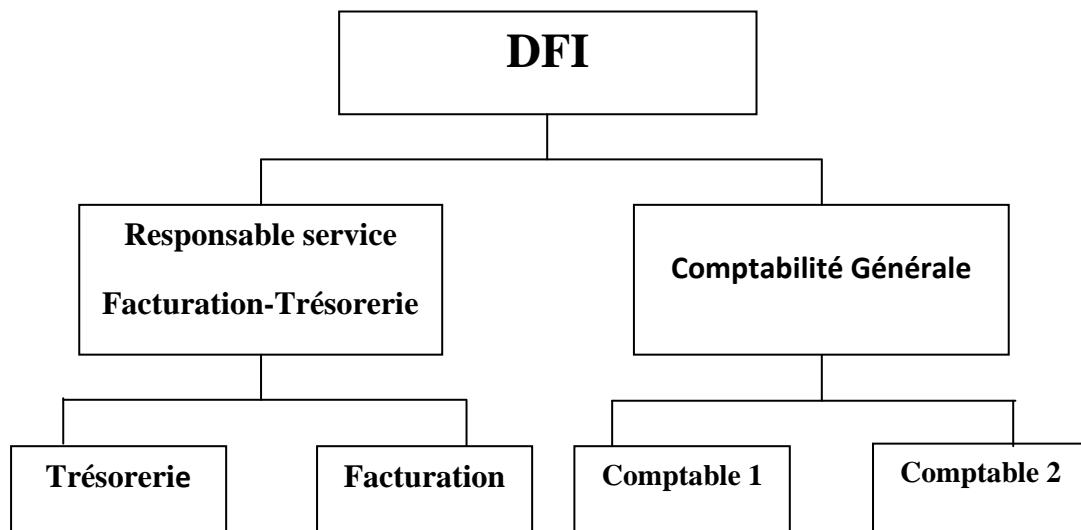
Afin d'éviter toute confusion, les consignes de travaux et les délégations de pouvoirs sont définis au maximum par écrit. Le manuel de procédures est l'un des documents utilisé pour éviter cette erreur. Il complète l'organigramme, donc celui-ci doit être conforme à l'organigramme existant au sein de la société et les deux à la fois constamment mis à jour.

Dans le cas de la société « SOMATRAFER », le manuel de procédures appliqué par la société est encore celui qui a été déjà mise en place lors de la structuration initiale de la dite société (avril 2006).

Trois ans après, la société a connu une restructuration organisationnelle, donc on a constaté beaucoup de changement au niveau de l'organigramme. Par exemple l'effectif de personnel administratif était aux environ de trente, et actuellement, ils ne sont plus qu'une dizaine. Par conséquent, la non actualisation de ce document entraîne plusieurs impacts du point de vue opérationnel ou et du traitement d'information. Ainsi, la société est exposée à un risque d'une **fuite de responsabilité**

On constate qu'il y a une fuite de responsabilité dans la SOMATRAFER du fait qu'on ne sait plus « qui est responsable de quoi ». On prend comme exemple le cas du département comptable et financier de la société, dans le manuel de procédures édité en 2006, l'organigramme de la direction financière est comme suit :

**Figure N° 2** : Organigramme de la Direction Financière de la SOMATRAFER en 2006



**Sources** : SOMATRAFER, manuel de procédures, juillet 2006.

A ce moment, la gestion de la comptabilité générale de la SOMATRAFER est assurée par trois personnes : un chef comptable et deux comptables. Les tâches sont reparties comme suit :

- Chef comptable : superviseur, responsable des imputations des opérations diverses (paie, opérations de régularisation,...), visa des imputations avant saisie, déclarations fiscales et sociales ;
- Comptable N° 1 : responsable des imputations des opérations de Trésorerie, suivi des comptes bancaires, état de rapprochement ;
- Comptable N°2 : responsable des imputations des cycles achats-fournisseurs, vente-client, suivi des comptes fournisseurs et compte client, déclaration TVA

Et les comptables se chargeront eux même de la saisie.

Actuellement, il n'existe qu'une seule personne qui doit s'occuper de toutes ces tâches il s'agit du Comptable-Trésorier, c'est pourquoi on ne sait plus « qui est responsable de quoi », est-ce-qu'il peut vraiment les assurer ou c'est le contrôleur de gestion qui a une part de responsabilité. Donc l'entreprise se trouve aujourd'hui dans une situation désagréable à cause de cette absence d'une procédure bien défini et constamment mise à jour avec l'évolution de la société. Ainsi, la SOMATRAFER sera aussi exposée au risque de l'insuffisance voire l'inexistence de contrôle.

## ***1.2 Lourdeurs des procédures au niveau des dépenses***

En général, les procédures de contrôle interne (cycle trésorerie, personnel, recette,...) de la firme est suffisamment fiable à part quelques une qui à notre avis méritent d'être soulevées pour mieux répondre à l'objectif de l'entreprise, il s'agit de la procédure des dépenses de la société :

Toute décision importante doit être avisée et prise par différents services comme le Contrôleur de gestion, l'Administrateur Directeur Général, ... ce qui crée une situation désagréable à l'entreprise car les procédures prennent du temps, puisque des fois il y a des urgences.

Dans la société « SOMATRAFER », il existe deux types de décaissements :

- Décaissement en pièces (en espèce) : c'est pour le type d'achat à faible montant et sans bon de commande, pour les frais de déplacement et d'expédition, les frais de missions, la paie et les règlements saisonniers.

- Décaissement par chèque bancaire : ce sont pour les achats avec bon de commande et leur paiement se fait par chèque bancaire ou par ordre de virement ou soit par traite, la procédure est comme suit :
  - Le service courrier reçoit la facture, l'enregistre et appose le numéro d'arrivée ;
  - Le secrétaire enregistre et appose le numéro interne de la facture et en même temps fait une décharge dans le cahier de transmission.
  - Le contrôleur financier (contrôleur de gestion) valide la facture avant l'imputation comptable
  - Le comptable trésorier comptabilise les factures et établit en même temps l'ordonnance de paiement. (voir annexe)
  - Le département approvisionnement vise l'ordre de paiement et attache le bon de commande original, le bon de livraison et le bon de réception. En cas de facture de prise en charge médicale, le chef de Division des Ressources Humaines (CDRH) vise à la place de division approvisionnement, la prise en charge est jointe à la facture. C'est au niveau de ce département que les problèmes apparaissent car il met trop de temps pour rechercher les documents avec.
  - Le contrôleur financier et le CDAL visent l'ordonnance de paiement<sup>8</sup> avant l'envoi à l'ADG puis il mentionne la mention « Bon à Payer »
  - Si la date de paiement des factures ne sont pas encore échus, le comptable met les documents dans une chemise nommée « facture à payer » ;
  - Le trésorier édite la proposition de paiement ;
  - Le contrôleur de gestion vise la proposition de paiement pour le règlement de la facture fournisseur ;
  - Le comptable trésorier établit le chèque, la traite ou l'ordre de virement ;
  - Le contrôleur de gestion et l'ADG valident l'imputation c'est-à-dire signé le chèque, la traite, l'ordre de virement

Les signatures uniques sur ces pièces sont proscrites :

- Dans les conditions normales le contrôleur de gestion signe conjointement avec l'ADG

---

<sup>8</sup> Ordonnance de paiement de la SOMATRAFER, Cf. annexe I

- En cas d'absence de l'ADG, le Directeur Général Adjoint qui le remplace (c'est lui qui désigne cette personne pour assurer son intérim)
- En cas d'absence du contrôleur financier, le CDAL signe conjointement avec l'ADG ;
- En cas d'indisponibilité de l'ADG et le contrôleur de gestion, le DGA signe conjointement avec le CDAL

Il est à noter que les chèques sont accompagnés par les ordonnances de paiement

- La division trésorerie remet le chèque, la traite, et l'ordre de virement au fournisseur et les comptabilise
- Apposition de la mention « PAYE » avec références de règlement sur la facture.

Ce circuit de documents trop long peut entraîner :

- Un retard d'information
- Une disparition des documents comptables (factures, bon de commande, ordonnance de paiement...).
- Une difficulté de suivi des comptes fournisseurs et une gestion difficile de la trésorerie et par conséquent, des fois les fournisseurs sont obligés de faire des relances téléphoniques pour demander leur chèque.

## **Section 2 : Les problèmes relatifs à la qualité de l'information**

Nous allons analyser les problèmes liés à la qualité des informations émises par la base de données informatique de la société. Pour pouvoir faire une analyse objective et impartiale, il nous paraît nécessaire de faire une présentation des faits relatifs à certains points qui à notre avis méritent d'être soulevé.

Aujourd'hui, l'acquisition de matériels performants en matière de communication procure à l'entreprise un bon système d'information. L'objectif était pour le responsable de réduire à son strict minimum l'utilisation des paperasses qui était auparavant la source de désorganisation. En échange, toutes les données sont informatisées et gérées par un serveur central sous contrôle des informaticiens. Les données stockées peuvent être consultées ou utilisées du moment qu'on peut avoir accès au réseau du groupe. Pour les documents, ils sont mis en archives après usage pour être stockées si une éventuelle consultation ultérieure est nécessaire.

Ainsi, chaque employé est doté d'un ordinateur et peut se communiquer entre eux grâce à l'intranet. Le choix de l'utilisation de ce réseau de communication est avantageux pour la société dans la mesure où il permet d'avoir un échange d'information permanent et immédiat au sein de la société.

Bref, nous n'avons recensé jusqu'à présent aucun problème pertinent au niveau du système d'information, mais quand même, nous avons identifié des problèmes relatifs :

- Au manque de la sécurisation des informations ;
- A l'impact et les risques de l'informatisation sur le contrôle interne.

On va voir un à un en sous section les problèmes cités

## ***2.1 Manque de sécurisation des informations***

La sécurisation des informations constitue l'une des conditions essentielles si nous voulons que les objectifs de contrôle interne soient atteints. Une des conséquences de ce manque de sécurisation de l'information est l'absence de système de protection des informations saisies :

L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que la machine à fabriquer des informations fonctionne sans erreur et sans omission.

Cependant, nous avons constaté que les dispositifs de sécurité mise en place au sein de la SOMATRAFER ne permettent pas de mieux sauvegarder des informations conservées dans les bases de données. En effet, les informations stockées dans le serveur sont susceptibles à tout moment d'être modifiées ou supprimées par un autre utilisateur ou pire encore par une personne étrangère du moment qu'il soit introduit dans le réseau informatique.

On sait à présent que la SOMATRAFER est exposée devant un risque de fraudes ou de malversation faite par une personne mal intentionnée ou dues à une faute d'inattention de la part du manipulateur car une opération de ce genre ne laisse aucune trace visible. Il faut donc que le responsable développe d'autres moyens plus efficaces et plus appropriés permettant de conserver les informations en toute sécurité ou tout au moins de pouvoir minimiser les risques.

Ainsi dire, la sécurité est un des aspects les plus importants de la gestion d'une entreprise, de son image et de sa survie. Il faut désormais être en mesure de mesurer l'amélioration qualitative de la sécurité.

## ***2.2 L'impact et les risques de l'informatisation sur le contrôle interne***

SOMATRAFER emploie comme système comptable la comptabilité informatisée utilisant le principe des bases de données relationnelles c'est-à-dire que les données sont stockées dans plusieurs tâches en relation entre elles.

La tenue de la comptabilité sur ordinateur s'opère selon des principes identiques aux systèmes centralisateurs et de procédés par décalques. L'informatique n'est qu'un choix qui permet d'alléger les comptables des travaux purement matériels. Il permet en général un renforcement du contrôle interne, comme exemple la vitesse de traitement de l'information, l'augmentation en quantité et en qualité des informations, suppression des tâches manuelles mécaniques (calcul arithmétiques, tri, etc..), suppression de contrôle humains remplacés par des contrôles programmés plus complet et plus fiable...

Toutefois, il serait judicieux pour la société de savoir que l'informatisation génère de nouvelles faiblesses à savoir comme exemple :

- La fragilité vis-à-vis de pannes, des virus... ;
- Dépendance étroite de l'entreprise du bon fonctionnement du système informatique...

On peut évoquer comme risque à l'informatisation :

- Les accidents :

- Incendies, explosions
- Dégâts aux eaux
- Défauts d'alimentation : des parasites importants peuvent altérer un réseau et compte tenu qu'un ordinateur exécute des millions d'instruction par seconde, on comprend aisément l'importance de l'alimentation
- De plus, aucun matériel n'est à l'abri de panne qui peuvent soit ralentir le travail, soit provoquer un arrêt total, soit des pertes de données.

- Les erreurs :

Soit l'utilisateur soit dans les programmes (bug). Un fichier peut être détruit suite à une fausse manœuvre ou suite à une erreur de manipulation avec des conséquences plus ou moins importantes.

- Les actes de malveillance :

- Sabotage du matériel
- Vol de matériel
- Sabotage des logiciels (virus)
- Vols d'information : substitution d'un utilisateur autorisé.

Au cours de ce chapitre premier de l'analyse de l'existant dans la société, on a détecté quelques failles dans la procédure mise en place par l'entreprise à savoir la non actualisation du manuel de procédure et la lourdeur de celle-ci au niveau de la dépense. Ainsi, on a évoqué aussi que face à l'évolution technologique, la société peut courir beaucoup de risque sur la fiabilité du contrôle interne à cause de l'informatisation.

## **Chapitre II : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE**

Dans le domaine de la gestion, l'organisation comptable et ressources humaines tient une grande place pour une entreprise. Pour le système comptable, sa meilleure organisation assure la sortie des informations fiables, correctes et réelles ; et en ce qui concerne le personnel, tout système de contrôle interne sans personnel de qualité est voué à l'échec, cette qualité comprend la compétence et l'honnêteté, cependant la fragilité du facteur rend toujours nécessaires des bonnes procédures de contrôle interne. Dans ce deuxième chapitre, nous analysons les problèmes rencontrés à l'organisation comptable et à l'organisation des Ressources Humaines dans la SOMATRAFER.

### **Section 1 : Défaillance au niveau du système comptable**

Le système comptable est l'ensemble des matériels, formulaires et procédures utilisé pour traiter les données engendrées par les opérations effectuées par une entreprise dans le cadre de ses activités. C'est un système d'organisation dont l'objectif premier est de fournir des informations financières fiables sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'analyse du système comptable tourne alors autour de l'évaluation de l'adéquation des matériels utilisés par rapport aux résultats attendus (information financière fiable, réelle, correcte,...), le test de procédures déjà mise en place et en priorité la description critique des tâches afin de pouvoir dégager les points à améliorer sur ce système.

Concernant l'organisation comptable de la SOMATRAFER, nous avons pu observer les points suivants.

#### ***1.1 Absence d'autocontrôle***

L'autocontrôle est l'un des principes qui ont été jugés important à citer pour l'entreprise, en vue de l'efficacité des procédures qui y sont mises en place. Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recouplements, des contrôles réciproques ou des moyens

techniques appropriés. Par ailleurs, l'incompréhension de certains dirigeants d'entreprise peut être un obstacle à l'instauration du contrôle interne efficace, ils peuvent parfois croire qu'il est plus facile que les tâches opérationnelles, de protection et d'enregistrement soient réalisées par une seule personne.

Pourtant, c'est le cas de la « SOMATRAFER », il n'existe qu'un seul comptable pour effectuer la saisie et l'enregistrement des opérations. Parfois, il peut faire des erreurs, des omissions... alors que le contrôle réciproque lui permet d'éviter les erreurs involontaires et aussi d'en faire une comparaison d'une même information à partir de son enregistrement.

## ***1.2 Principe de bonne information non respectée***

Le contrôle interne doit respecter des procédures bien spécifiques afin d'atteindre les objectifs fixés. Il s'agit notamment de la comparaison des données internes avec des sources externes d'information (le relevé de facture et les comptes des fournisseurs), de la tenue régulière d'une comptabilité respectant les règles juridiques et comptables, de l'établissement et l'approbation des états de rapprochement bancaire, le contrôle des pièces comptables justificatives, l'inventaire physique des immobilisations et des stocks...

Cependant, pour évaluer un « bon système de contrôle interne en comptabilité », il convient de s'appuyer sur l'un de ces principes ; il s'agit, du principe de bonne information.

Les informations doivent être objectives, pertinentes, utiles, vérifiables et communicables.

Après entretien avec les responsables et consultation des pièces comptables, nous pouvons dire que le principe de bonne information n'est pas respecté au sein de la société, on a constaté :

- Un retard dans la comptabilisation ;
- Un mauvais classement des documents.

### **1.2.1 Un retard dans la comptabilisation**

L'une des principales causes de ce retard est la lourdeur des procédures au niveau des dépenses de la SOMATRAFER, les pièces circulent d'un service à un autre, avant leur acheminement vers le service prévu. Il en est de même pour les états de paiement de salaire qui sont gardés au responsable de personnel et ne sont transmis au service comptabilité qu'après paiement.

Non seulement, cette pratique ne respecte pas le principe de contrôle interne qui est celui de la bonne information mais aussi celui des principes comptables édictées par le PCG en vigueur « principe de prudence » et « principe d'indépendance des exercices » qui prévoient que les charges devraient être constatées dès l'engagement et que les charges propres à un exercice doivent être enregistrées à cette période.

Tous les cas suscités fait tous l'objet de retard de la comptabilité. Par conséquent, le non respect de ces principes implique par exemple :

- Au niveau du contrôle interne
  - Des dettes non constatées :
  - Une difficulté de suivi des comptes fournisseurs :
  - Une gestion difficile de la trésorerie :
- Au niveau de la fiabilité des informations comptables
  - Une situation comptable erronée :
  - Une difficulté de suivi des comptes fournisseurs :

### **1.2.2 Mauvais classement des dossiers**

Vu le nombre élevé des documents, le personnel doit prendre soin de leur classement pour faciliter le travail et pour assurer l'ordre des tâches afin de pouvoir disposer en temps voulu les informations stockées dans ces documents.

Le problème au sein de la SOMATRAFER, c'est que les membres de personnel n'arrivent souvent plus à ranger leur dossier à jour. Après observation, ils ne sont pas en mesure de fournir immédiatement certains documents vu que le mode de classement prédéfini n'a pas été respecté et que les documents sont encore éparsillés.

Ce problème réside surtout au service personnel mais non seulement dans le service comptabilité puisque les dossiers de tous les agents au chantier sont centralisés au siège de la société, vu l'effectif d'aujourd'hui qui est monté à 600 agents, le Chef de bureau de personnel n'arrive plus à ranger ces dossiers à jour. Les dossiers en questions comprennent onze sous dossiers :

- Sous dossier administratif et famille : fiche de renseignement et photo, copie carte nationale d'identité, etc.... ;
- Sous dossier médical : repos médical, bons de prise en charge, etc..... ;
- Sous dossiers congé : demande et autorisation permission ; demande de congé annuel etc..... ;
- Sous dossiers discipline : copie demande d'explication (DE)<sup>9</sup>, sanctions comme les avertissements, mis à pied ou blâme...
- Sous dossiers bulletins de paie et avance exceptionnelle ;
- Sous dossiers correspondance ;
- Sous dossiers prêts et avance diverses ;
- Sous dossiers assurance et CNAPS ;
- Sous dossiers carrière de personnel comme la promotion ou mutation
- Sous dossiers notation et évaluation.

En effet, cette situation peut provoquer la perte de certains documents et rend difficile le travail de contrôle.

## **Section 2 : Problèmes liés à la Gestion des Ressources Humaines**

Pour une organisation d'envergure, la gestion des ressources humaines fait partie intégrante de la vie d'une société. L'homme est considéré comme étant le centre d'intérêt car c'est la tête pensante qui élabore la politique générale, objectif et stratégique de l'entreprise

---

<sup>9</sup> Formulaire d'une demande d'explication de la SOMATRAFER, Cf. annexe II

ainsi que la concrétisation de toutes actions menant vers la réalisation des objectifs de la société.

Ainsi, tout développement d'une société nécessite une bonne gestion des ressources humaines. De par cette nécessité, une analyse spécifique a été réalisée au niveau de la GRH de la SOMATRAFER.

Avant d'entrer dans l'analyse proprement dite, il nous paraît indispensable de procéder d'abord à un état de lieux relatifs aux différents points suivants qui feront d'ailleurs l'objet de notre analyse à savoir la présentation de la situation du personnel dans la société et les différentes fonctions existantes, le mode d'appréciation du personnel et enfin le type de motivation.

Concernant la situation du personnel, comme on a déjà vu précédemment à la première partie dans la structure organisationnelle de la société « SOMATRAFER » que le chef de division des ressources humaines a démissionné il y a un certains temps et c'est le chef de département administratif et logistique qui assure ses tâches en plus des tâches qui lui revient.

Il en est ainsi pour le personnel de la division de la comptabilité qui s'occupe de toutes les opérations de paiement de la société (par chèque, par OV, en espèce) et en assure en même temps la tenue de la comptabilité (dépenses, recettes...)

Si tels sont les faits, les constats suivants ont été décelé :

- Le non respect du principe de séparation de tâche dû à l'insuffisance du personnel
- Le manque de motivation du personnel à cause de l'inexistence de la formation au sein de la société.

## ***2.1 Insuffisance de personnel***

### **2.1.1      Le non respect du principe de séparations des tâches**

Une des conséquences de l'insuffisance de personnel est le non respect du principe de séparation des fonctions, alors qu'elle est l'un des principes fondamentaux du contrôle interne.

La règle de séparation des fonctions a pour objectif d'éviter que dans l'exercice d'une activité de l'entreprise, un même agent cumule :

- les fonctions de décisions (ou opérationnelles) ;
- les fonctions de détention matérielle des valeurs et des biens ;
- les fonctions d'enregistrement (saisie et traitement de l'information) ;
- la fonction de contrôle

Il est clair qu'un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

Dans le cas de la société « SOMATRAFER », elle n'a pas respectée ce principe pourtant elle permet le contrôle réciproque de l'exécution des tâches. On peut citer comme cumul des fonctions incompatibles au sein de la société, le trésorier et le comptable.

C'est le trésorier-comptable qui assure à la fois comme son nom l'indique, la fonction d'un trésorier et l'enregistrement comptable, ce qui est la plus exposée à la fraude. A vrai dire aucune procédure ne peut empêcher un trésorier de voler mais en revanche lui interdire tout accès à la comptabilité permet d'éviter qu'il puisse cacher ses actes malveillants. Donc, ces fonctions ne doivent en aucun cas être jumelées par une même personne.

C'est aussi le même cas pour le caissier qui s'occupe en même temps les enregistrements comptables des paiements en espèce (par exemple : les frais de mission, les frais de déplacement interne...) et la tenue de caisse.

Alors qu'un comptable ne doit jamais manipuler des espèces, des chèques ou tout autre paiement. Dans le cas contraire les fraudes suivantes sont forts aisés :

- comptabiliser les achats fictifs et payer aussitôt ;
- Annuler les créances par une écriture d'avoir ou de perte sur créance irrécouvrables.

Tout cela peut engendrer des risques graves pour la société à savoir :

- L'impossibilité de situer le niveau de responsabilité pour corriger les erreurs ;
- La difficulté de contrôle des opérations ;
- La collusion entre le personnel qui entraînera un risque de fraude ;

- L'abus d'utilisation du fonds de caisse ;
- L'omission dans les travaux de contrôle et supervision.

La séparation des tâches doit être clairement définie afin de dissocier l'opérationnel du fonctionnel. Et elle est aussi importante au sein de la société sur le plan du contrôle interne, pour éviter toute erreur ou fraude.

### **2.1.2 La confusion des tâches**

Le deuxième problème conséquent de l'insuffisance du personnel dans la société est la confusion de tâches, ce qui signifie que dans un poste qui nécessite deux employés pour deux fonctions différentes, il n'existe qu'un seul. Il est donc obligatoire pour lui d'effectuer lui-même ces tâches.

Ceci ressemble au cas du Chef de Division de Ressources Humaines et chef de département Administratif et Logistique de la SOMATRAFER.

Rappelant que le CDRH a démissionné il y a certains temps alors qu'il doit :

- Assurer la mise en œuvre de la politique de gestion du personnel ;
- Et en même temps Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler la Structure en vue de bien répondre aux besoins de la société en termes de quantité, qualité et de rendement du Personnel.

Par conséquent, c'est le Chef de Département Administratif et Logistique qui doit assurer ces missions plus les tâches qui lui sont attribuées entant que responsable administratif et logistique de la SOMATRAFER.

## ***2.2 Insuffisance de description de postes***

La fiabilité des informations financières ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place des procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise. La description de fonction devant permettre d'identifier les origines des informations produites et leur destinataire.

L'une des raisons qui entraîne une confusion de tâches chez l'unité, c'est l'inexistence d'un « job-description » ou description de tâches claire à chaque service car ce dernier permet de décrire une à une les tâches à accomplir.

Auprès de la SOMATRAFER, les fiches de descriptions de poste de quelques personnels n'existent pas. Toutefois, un mémo reprend toutes les tâches de chaque administratif tellement détaillées et variées qu'on pourrait se demander si le personnel actuel pourrait les assumer dans le délai imparti.

### ***2.3 Manque de motivation du personnel***

Pour son développement, l'entreprise ou l'organisme a besoin de dynamisme et d'innovation de la part de ses employés. Autrefois, la motivation apparaissait comme une condition nécessaire à la paix sociale de l'entreprise. Mais l'avènement d'un certain type de performance industrielle comme un leadership japonais, la motivation a cessé d'être simplement un facteur de la paix sociale pour devenir une condition nécessaire au développement. Pourtant, la mise en valeur de l'importance de cette motivation n'est pas encore une priorité pour les dirigeants.

#### **2.3.1 Manque de formation**

Pour le cas de la SOMATRAFER, **cette insuffisance de formation** peut entraîner le manque de la motivation de personnel de la société.

La formation est « un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle »<sup>10</sup>. Elle est ainsi nécessaire pour assurer le bon déroulement du travail de l'entreprise. Pourtant chaque service au sein de la société « SOMATRAFER » n'est pas encore en mesure de satisfaire le besoin en formation de ses employés faute de l'insuffisance d'une programme de formation inadéquate, ou quelquefois, l'inexistence de crédits alloués à celle-ci.

---

<sup>10</sup> Cours GRH, 4<sup>ème</sup> année, 2006/2007

Vue l'évolution continue des technologies et les processus de traitement de données l'idée de formation constitue un élément clé dans le succès d'une société  
De ce fait, des programmes de formation devraient être prévus au profit du personnel et à tous les échelons.

Dans le cas où aucun programme de formation adéquate n'a été prévu pour les personnels de l'entreprise alors que le processus de traitement des informations changent fréquemment (par exemple l'informatisation des traitements, l'utilisation de nouveau document).

Cette situation risque d'accroître le taux d'erreur contenu dans les états fournis et pourrait avoir des impacts sur l'état financier de la société.

Cette insuffisance de motivation peut entraîner sur les personnels des conflits, entre les activités professionnelles et les activités personnelles, car les employés ont d'autres soucis et d'autres intérêts dans la vie que ceux de leur travail. Certains d'entre eux n'ont pas un caractère contraignant, d'autres le sont bien davantage. S'ils le sont trop, ils peuvent d'ailleurs empêcher toute idée de travail salarié.

Enfin, nous tenons à dire, que les dirigeants qui ne voudraient aucunement tenir compte de ces difficultés n'agiraient pas forcément dans le sens de la meilleure efficacité des personnels.

### **2.3.2 Manque d'un facteur d'ambiance**

Le facteur d'ambiance est l'un des facteurs de la théorie bifactorielle de HERZBERG<sup>11</sup> qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Selon lui, ces **facteurs d'ambiance** ne motivent pas fondamentalement l'individu mais peuvent empêcher l'insatisfaction au travail.

Les facteurs d'ambiance concernent : les conditions de travail, la rémunération, la politique de personnel, l'encadrement, les relations avec les supérieurs et les subordonnés, la communication ; le statut et la sécurité de l'emploi, (Ce facteur est appelé aussi facteur extrinsèques c'est-à-dire extérieurs à la tâche). A propos de l'autre facteur il s'agit de facteurs appelés moteurs Ce sont ceux qui, lorsqu'ils sont présents, augmentent le degré de satisfaction au travail et peuvent motiver l'individu à fournir un travail de meilleure qualité. Ces facteurs

---

<sup>11</sup> HERZBERG, la théorie bifactorielle, [www.upmf.grenoble.fr](http://www.upmf.grenoble.fr)

comprennent les accomplissements, la considération, la reconnaissance, les responsabilités, l'autonomie, la possibilité de se réaliser dans un travail intéressant, l'avancement et l'évolution professionnelle (il est aussi appelé facteur intrinsèques c'est-à-dire lié au travail).

Dans le cas de la SOMATRAFER, c'est le facteur d'ambiance qui est en manque par exemple inexistance des clubs de sport, la société n'a pas encore programmer jusqu'ici une répartition des cadeaux aux personnels à chaque fin d'année ou encore une organisation d'un pique-nique entre le personnel ou de ce genre.

### **POINTS FORTS DE LA SOMATRAFER**

Au vue de ces différentes faiblesses, nous ne pouvons pas négliger les points forts des procédures du contrôle interne déjà mise en place au sein de la SOMATRAFER S.A, tels que :

- **L'existence du plan de compte adapté**

Le plan comptable général de la société est sous la responsabilité du comptable, c'est lui seul qui est habilité à créer des comptes pour la comptabilité générale et des codes pour les sections analytiques.

Ce plan est constitué de six chiffres (6) ; les trois premiers sont inspirés du PCG 2005 (compte général) et les trois derniers sont propres à la société.

*Exemple : 625112 Frais de déplacement Des Agents*

- **La fiabilité des multiples vérifications** qui se passent au moins deux fois dans la comptabilité à titre d'exemple :

- Autorisation de paiement et émission de chèques :

Le comptable s'assure que les factures à payer sont visées et comptabilisées avant d'établir les chèques. Les chèques sont ensuite signés par l'Administrateur Directeur Général, le contrôleur de gestion et le chef de département administratif et logistique.

En ce qui concerne la caisse, le paiement en espèce est validé par le contrôleur de gestion et le CDAL.

- Sortie de la balance mensuelle

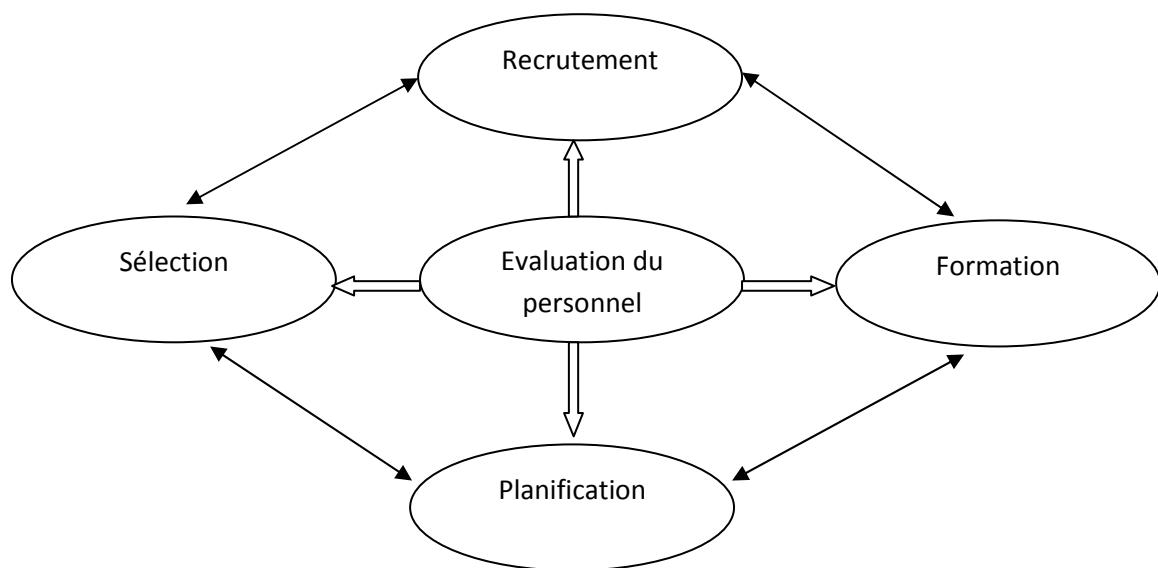
A chaque fin de mois, le comptable sort la balance générale des comptes

Le comptable s'assure que le principe d'autonomie des exercices comptables soit respecté. Tous les produits et toutes les charges propres à l'exercice du mois doivent être comptabilisés. La date des documents est un élément important du principe d'autonomie des exercices comptables.

- **Au niveau de la planification de ressources humaines**, la SOMATRAFER organise des évaluations de son personnel à chaque fin d'année.

On entend par « évaluation du personnel » le suivi des salariés recrutés au sein de l'entreprise. Ce qu'il faut retenir en premier lieu, c'est l'importance que tient l'évaluation de personnel par rapport aux autres activités de la gestion des ressources humaines. Reprenons les relations de l'évaluation de personnel avec quelques unes des activités de la GRH représenté brièvement sur ce schéma suivant :

**Figure N° 2** : Schéma de l'évaluation du personnel comparé aux autres activités de l'entreprise



D'après ce bref schéma, il se trouve que l'évaluation de personnel est au cœur de toutes les autres activités de la société, on peut interpréter alors qu'avant de prendre une

décision aux autres activités, il faut faire des évaluations de personnel dont le but est de pouvoir conseiller l'employé sur son perfectionnement et en tirer certaines application pratiquées au sujet de sa carrière dans l'organisation.

Pour que le contrôle interne soit efficace au sein de la SOMATRAFER, elle distingue des D.C.D pour chaque procédures : d'une demande d'affectation, des sanctions ; de recrutement, d'absence ou la procédure pour avoir une permission ; de débauche, de la gestion des congés et y compris de l'évaluation annuelle dont on verra ci après ses procédures :

- Préparation des dossiers d'évaluation individuelle (DEV) : fiche d'évaluation du personnel<sup>12</sup> d'exploitation / cadre
- Validation du CDRH ;
- Visa ADG ;
- Multiplication et dispatch des DEV selon les zones d'activités c'est-à-dire COPRO I, II ou III (le CAF assurent la transmission des DEV vers le chef d'équipe pour l'évaluation du personnel administratif) ;
- Entretien direct du personnel par le chef direct : remplissage du DEV contresigné par l'agent évalué ;
- Remarque et recommandation du staffing;
- Visa puis transmission des DEV au CDAL ;
- Vérification de la régularité des dossiers d'évaluation puis enregistrement (le CDRH saisie et édite un état récapitulatif des évaluations) ;
- Validation et proposition de la liste des membres du comité d'évaluation : préparation de la note de service ;
- Arrêté de la liste des membres d'évaluation ;
- Analyse des DEV et proposition des listes des agents à promouvoir, affecter, former ou à sanctionner et puis un établissement d'un procès verbal contenant des recommandations générales ;

---

<sup>12</sup> Fiche d'évaluation du personnel de la SOMATRAFER, Cf. annexe VI

- Validation au CDRH pour exécution ;
- Et enfin exécution des décisions issues des évaluations du personnel.

Pour la société le but de cette évaluation est de :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise ;
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre ;
- Apprécier les atteintes des objectifs ;
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir ;
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs d'entreprise.

Le management ne peut plus ignorer le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut intégrer dans les stratégies de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont donc plus considérées comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais des ressources qu'il faudra développer, motiver et évaluer. Au cours de ce dernier chapitre de notre partie, nous avons pu exposer les problèmes relatifs à l'organisation comptable et à l'organisation de personnel au sein de la SOMATRAFER

L'objet de notre étude sur cette deuxième partie est d'identifier et formuler les problèmes qui persistent au niveau du contrôle interne. D'une manière générale, l'ensemble du dispositif de contrôle interne de SOMATRAFER est satisfaisant, toutefois, les points ci-après nécessitent des régularisations pour éviter les impacts négatifs sur la société à l'avenir :

- Non actualisation du manuel de procédures
- Lourdeur de procédures des dépenses ;
- Manque de sécurisation à l'informatisation

- Insuffisance de personnel
- Manque de formation et des facteurs d'ambiance pour motiver le personnel ;
- Inexistence de description de tâches pour certains postes.

Ainsi, nous essayerons de résoudre ces problèmes suscités afin de mettre en œuvre les objectifs et utilités du contrôle interne définis précédemment.

**PARTIE III :**

**PROPOSITION DE**

**SOLUTIONS ET**

**RECOMMANDATIONS**

Après avoir invoqué les différents problèmes de la société, il serait judicieux que l'on fournisse des solutions afin de pouvoir les résoudre.

Nous allons essayer dans cette dernière partie d'apporter des solutions concrètes à chaque type de problèmes que nous venons d'énumérer précédemment.

Certainement, les solutions proposées ici ne seraient point définitives mais il s'agit seulement d'une recommandation de notre part formulée suivant les moyens et les potentialités de la société.

- En premier lieu, les solutions préconisées aux procédures internes de l'entreprise suivie d'une recommandation
- En second lieu, les solutions relatives à l'organisation comptable et à la qualité des informations également suivie des recommandations

# **Chapitre I : SOLUTIONS RELATIVES AUX PROCEDURES ET A LA QUALITE DES INFORMATIONS**

En tenant compte de ces différents problèmes lors de l'analyse de l'existant de la SOMATRAFER précédemment évoqués, des solutions peuvent être proposées. Dans ce chapitre préliminaire, nous allons essayer d'abord d'apporter des solutions concernant les problèmes des procédures internes de la société ensuite nous allons proposer des solutions relatives à la qualité des informations et suivi en même temps des recommandations pour la SOMATRAFER.

## **Section 1 : Solutions préconisées aux procédures internes de l'entreprise**

Les procédures administratives d'une société constituent en quelque sorte son système nerveux et permettant de faire aboutir jusqu'aux dirigeants des informations de toutes natures qui serviront de base aux décisions prises.

Pour pallier aux faiblesses détectées dans la deuxième partie, l'actualisation du manuel de procédures conforme à l'organisation présente ainsi que l'allègement des procédures au niveau de l'achat de la société peuvent y être résolus.

### ***1.1 L'actualisation du manuel de procédures***

Une élaboration d'un nouveau manuel de procédures conforme à l'organigramme actuelle de la société est prescrite pour la SOMATRAFER afin d'éviter les conséquences énumérées dans la deuxième partie. Ce manuel décrit tous les principes et méthodes à suivre à chaque traitement administratif et financier. L'existence d'une procédure écrite par l'entreprise constitue un outil de coordination et d'organisation de travail.

Rappelant ainsi le contenu du manuel :

- Les circuits, le traitement, le classement, les méthodes d'enregistrement et le contrôle des informations ;
- La description de tâches à effectuer par chacun des intervenants ;

- Les diverses contrôles effectués sur les documents et les registres comptables.

Une fois établie les procédures détaillées permettent :

- Au chef de service de gagner plus de temps pour la formation du personnel au cas où il y aura des nouveaux employés ;
- Au responsable de contrôler l'exécution des travaux par chaque intervenant ;
- A chaque exécutant de prendre conscience de l'erreur ou de la négligence qu'il a commise.

Vu l'importance de ce document, son existence ne suffit pas pour assurer l'existence d'une démarche de travail efficace au sein de l'entreprise. La SOMATRAFER devrait envisager un programme de suivi et de contrôle des procédures. Pour ce faire, puisqu'il existe déjà un auditeur interne dans la SOMATRAFER, et c'est l'une de ses principales attributions de veiller le suivi de procédures selon les normes prescrites à part ses attributions habituelles comme la mise à jour des recommandations antérieures par la hiérarchie, l'identification des risques pour information au supérieur, la rédaction des rapports avec la validation de la direction auditee.

En ce qui concerne le suivi, le responsable pourrait détecter qu'une partie ou la totalité du contenu de cette procédure ne sera plus applicable ou nécessite des modifications. Dans ce cas, la mise à jour du manuel de procédures serait indispensable pour la société

Ainsi, nous recommandons à la SOMATRAFER de finaliser et de mettre en place un nouveau manuel de procédures.

Le but de ce manuel de procédures est de :

- Faire connaître à l'ensemble du personnel les différentes étapes à franchir et les autorisations à obtenir ainsi que les personnes responsables pour effectuer une opération dans un cycle ;
- Faciliter le suivi, ce qui veut dire répondre à la question à quel stade se situe un document ou une opération et le contrôle des opérations.
- Améliorer la performance qui signifie :

- Un gain de temps car on sait exactement qui devra-t-on contacter, quel document doit-on remplir, ... ?
- Et un gain de coût : les documents sont déjà pré-imprimés et nécessitent pas d'autres interventions des machines.

Rappelant aussi que l'ensemble du manuel de procédures doit être détenu par la direction générale et le département d'audit interne, ceci pour des raisons de confidentialité et que chaque chef de service ou travailleur reçoit la partie qui le concerne.

En conclusion, les composantes d'un manuel de procédures sont tributaires des opérations et des activités qui sont exercées au sein de la société. Il doit être autant consulté et être régulièrement actualisé. C'est à ce prix qu'il pourra être utile pour le bon fonctionnement de l'entreprise

## ***1.2 L'allègement des procédures de la dépense***

Ce point vise à renforcer le système de contrôle interne au sein de la SOMATRAFER. Plus les procédures sont longues, plus les risques à courir augmentent.

Donc, comme moyen nous proposons un nouveau D.C.D pour la procédure de décaissement pour éviter les pertes des documents et afin de respecter les échéances des factures à payer.

Par définition, le D.C.D est un graphique d'une suite d'opérations dans laquelle les différents documents, postes de travail, de décisions, de responsabilités, d'opérations sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivants l'organisation administrative de l'entreprise. C'est un outil utilisé pour l'évaluation du système de contrôle interne pour décrire l'enchaînement des tâches et du flux de données pour une opération ou un cycle donné. C'est une technique couramment utilisée pour une prise de connaissance détaillé du système de contrôle interne.

Nous savons que le système de contrôle interne comprend les méthodes et procédés que la société ajoute au système comptable pour acquérir un degré raisonnable de certitude. Alors, le tableau ci-dessous montre le D.C.D de procédures de la dépense de la société SOMATRAFER

Ce schéma décrit

- Le circuit des documents ;
- La description des tâches exécutées par chacun des intervenants ;
- Les divers contrôles effectués sur les documents comptables.
- Les significations des symboles utilisés dans la présentation du flow chart sont données ci-après :

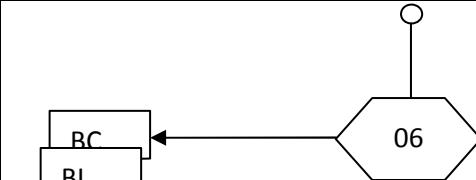
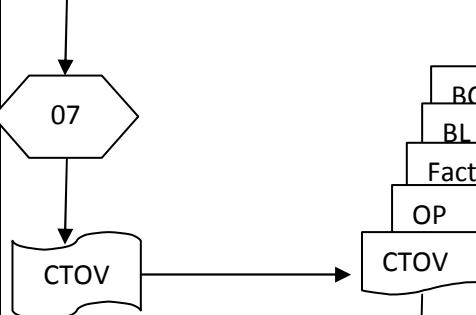
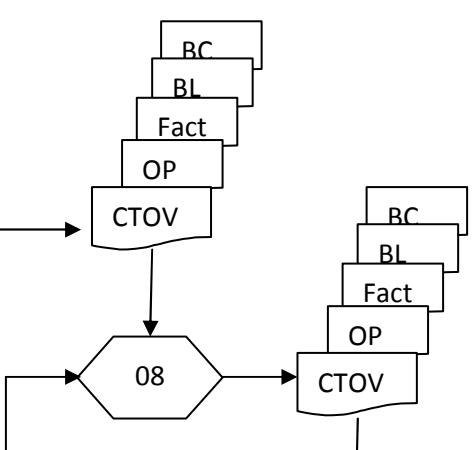
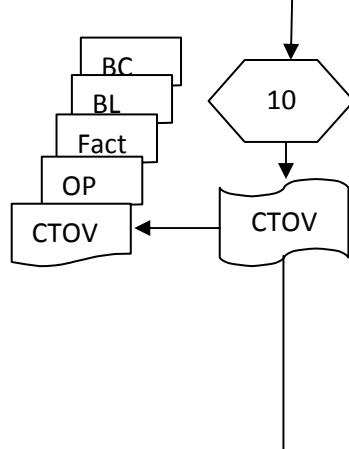
**Tableau N° 1:** Symboles et Significations utilisés dans le Diagramme de Circuit des documents (D.C.D)

SYMBOLES	SIGNIFICATIONS
	Début de procédures
	Document récapitulatif
	Processus prédefini (renvoi des procédures)
	Document initiale
	Documents comme facture, bon de commande, bon de livraison,... Il s'agit de tous les documents qui ont servi de support à la circulation d'information
	Liasse de documents, le chiffre indique le nombre d'exemplaires
	Alternative, décision
	Processus (traitement)
	Lien
	Flux chronologique de document, succession d'opération
	Connecteur, renvoi page suivante

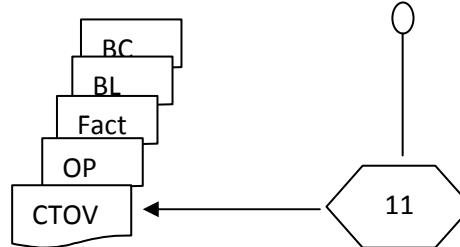
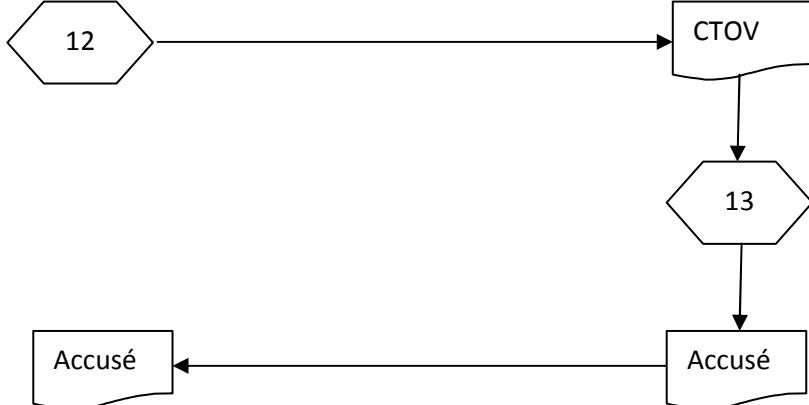
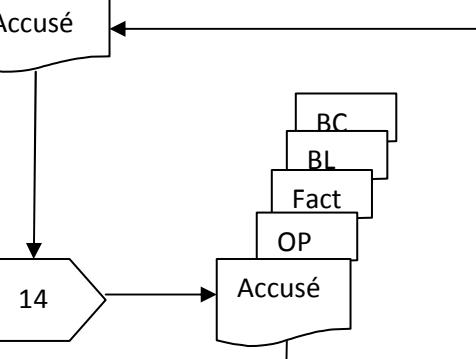
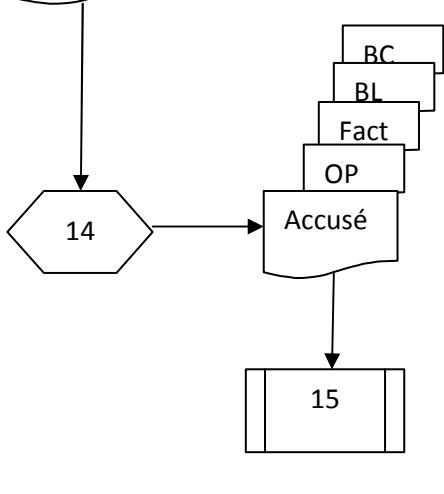
**Tableau N°2 : Nouveau D.C.D de la procédure de décaissement de la SOMATRAFER**

N°	PROCEDURES	Comptable	CG	CDAL	ADG	AUTRES
01	REGLEMENT FACTURE  Secrétariat :  Enregistrement séquentiel des arrivées des Factures  Transmission facture au CG					
02	Initialisation de l'OP et imputation comptable					
03	Vérification des pièces Bon de commande (BC) et bon de livraison					
04	Visa OP					
05	Visa de l'OP par le CDAL					

(Suite)

N°	PROCEDURES	Trésorerie	CG	CDAL	ADG	AUTRES
06	Comptabilisation de l'OP et transmission des pièces à la trésorerie et suivi échéances de paiement (prise en charge échéancier)					
07	Etablissement chèque-traite-ordre de virement (CTOV)					
08	Définition de la nature des dépenses (Exploitation ou investissement) et le mode de règlement					
09	Visa par l'ADG					
10	Signature de chèque par l'ADG					

(Suite)

N°	PROCEDURES	Trésorerie	CG	CDAL	ADG	AUTRES
11	Signature conjointe du chèque : Signature CTOV par le CDAL et le CG					
12	Remise de CTOV au fournisseur					
13	Accusé de réception du fournisseur sur copie CTOV					
14	Réception accusé de réception de fournisseur					
15	Comptabilisation					

## Section 2 : Les Solutions relatives à la qualité des informations

Dans le cas où le micro-ordinateur serait relié à un réseau, la qualité et la pertinence de l'information peut devenir une préoccupation du responsable du centre de traitement, selon la nature des échanges qui sont permis à chaque poste de travail.

### *2.1 Limites aux accès à l'information*

Les possibilités d'accès aux actifs (comptes bancaires, comptes clients, titres...) et à l'information comptable sont multipliées par l'informatique. En matière de micro-informatique le bon sens exige que le maximum de précautions adaptées soient prises pour éviter des pertes de matériels, de fichiers ou programmes et ceci étant devenu de nos jours l'un des préoccupations majeures de plusieurs chef d'entreprises.

Bien que certains dispositifs de protection aient été déjà mis en place par les responsables, ils sont loin d'être fiables pour la sécurité des informations conservées. En revanche, nous préconisons aux responsables de la SOMATRAFER de concevoir un nouveau système dans lequel le pouvoir de manipulation et de modification serait réservée uniquement à l'utilisateur.

En effet, la mise en place d'un tel dispositif requière des conditions préalables dont il est nécessaire :

- De mentionner les programmes de traitement utilisés sont ceux autorisés par l'utilisateur et eux seuls ;
- De s'assurer que des personnes non autorisées ne peuvent pas accéder au système ;
- D'identifier les personnes autorisées par la Direction à réaliser des fonctions dépendantes de l'informatique, et qui, du fait d'une mauvaise séparation des tâches ou de l'absence de contrôle adéquat, peuvent amener un risque d'erreur significative ;
- Qu'aucune modification n'est apportée, ni aux données, ni aux moyens de traitement, sans l'autorisation explicite de l'utilisateur ;
- Que toutes les entrées autorisées et elles seules, figurent dans les sorties d'un traitement
- Que les états, documents et fichiers de sorties sont conformes aux exigences de l'utilisateur et approuvés par lui ;

- D'évaluer l'efficacité des procédures de contrôle indirectes sur les informations fournies par l'informatique (contrôles manuels globaux, réconciliations manuelles sur certains postes,...) ;
- La périodicité et les délais de traitement respectent le calendrier approuvé par les responsables de l'entreprise, en ce qui concerne les applications régulières centralisés.

Les avantages attendus par l'utilisation de ce nouveau dispositif sont multiples tels que :

- le sauvegarde des actifs dans la mesure où la direction souhaite s'assurer non seulement que les moyens de protection sont efficaces mais également qu'en cas de panne avec rupture de traitement (ou transmission), les informations ne seront ni perdues, ni détériorées ;
- l'amélioration des performances de l'entreprise dans la mesure où l'information à la sortie est bien structurée et adaptée à la prise de décision au niveau opérationnel
- L'assurance de la qualité de l'information.

Par ailleurs, nous recommandons également à de faire appel aux prestations des spécialistes en la matière pour bien mener à son terme le projet.

## ***2.2 Sécurisation à l'informatisation***

Les mesures de protection physique peuvent être de prévention, de détection et de limitation. On va présenter sous forme de tableau les risques et les mesures à prendre de l'informatisation au sein d'une société.

**Tableau N°3 :** Tableaux de risques et des mesures à prendre de l'informatisation

RISQUES	MESURES A PRENDRE
Sabotage	Accès restreint au personnel autorisé, accès protégé
Vol	Mesures anti-effraction, inventaire permanent du matériel
Incendie	Détecteurs de fumée, extincteur portatifs accessible, dédoublement du système informatique, porte coupe-feu
Défauts d'alimentation électriques	Onduleur, batteries, groupe électrogènes
Pannes	Entretien régulier des locaux et du matériel, mise en place du système « redondants » voir la répartition des informations dans d'autres disque durs

Partant de l'approche conceptuelle, de l'approche théorique, des méthodes et techniques utilisées dans notre recherche et analyse, pour palier les problèmes au niveau des procédures et la qualité de l'information au sein de la SOMATRAFER, une mise en place d'un nouveau manuel de procédures et un allègement des procédures sont à suggérer.

Il est en temps maintenant de donner des solutions aux problèmes de l'organisation de la société évoqués dans la précédente partie.

## Chapitre I

# **Chapitre II : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS A L'ORGANISATION DE LA SOCIETE**

Rappelant que le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il se manifeste par l'organisation de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Dans ce dernier chapitre, nous proposerons donc comme solution pour une amélioration de l'organisation de la SOMATRAFER et aussi afin d'atteindre les objectifs du contrôle interne cités dans la première partie, premièrement une revue du système comptable et deuxièmement une organisation de personnel.

## **Section 1 : Revue du système comptable**

### ***1.1 Principe d'auto contrôle***

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règle de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera une qualité satisfaisante, mais pour être satisfaisant il s'appuie sur l'un de ces principes qui est l'autocontrôle ou encore principe d'intégration. Ce principe stipule que les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recouplements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Pour respecter ce principe, le comptable Trésorier et le caissier de la SOMATRAFER devraient partager les responsabilités et le travail des données comptables (saisie, état de rapprochement bancaire, enregistrement...) et de faire en sorte que le travail du comptable Trésorier soit vérifié continuellement en le comparant avec celui du caissier. Il consiste donc en la vérification des opérations effectuées par exemple solde théorique comparé au solde réel suivant périodes

Une des caractéristiques essentielle du système de contrôle interne est que personne n'ait la responsabilité totale d'une opération ou d'une série d'opérations.

### ***1.2 Principe de bonne information respectée***

C'est le bon contrôle du travail comptable qui assure la sortie des états financiers correcte et valable pour une entreprise. Mais pour arriver à ce point, il faut soigner quelques

problèmes existants. Il s'agit de **respecter le principe de bonne information du système de contrôle interne.**

Tout fait affectant la comptabilité, principalement tout mouvement lié à la détention des biens physiques et de valeurs monétaires, doit être enregistré au jour le jour avec rigueur et méthode, et appuyé par des pièces justificatives probantes.

Non seulement, cette disposition de saine logique facilite l'établissement des comptes annuels et les contrôles exercés par la hiérarchie mais, en outre, elle crée les conditions pour :

- Une bonne et rapide décision de l'organe compétente ;
- La traçabilité des opérations ;
- La rapidité d'information des responsables opérationnelles
- Des contrôles occasionnels réalisés par les dirigeants de l'entreprise.

Pour s'échapper donc aux diverses problèmes suscités sur le non respect du principe d'information, il faut :

- Améliorer la périodicité de la comptabilisation ;
- Améliorer le mode de classement des documents.

Mais avant de développer ces sous sections, rappelons les définitions suivantes se rapportant à la notion de la gestion comptable.

La gestion comptable renferme les éléments suivants :

- Les principes et systèmes comptables ;
- Les méthodes et organisation comptables ;
- Et les outils de gestion.

La présentation des informations comptables se fonde sur les conventions « principe comptable » qui sont des règles fondamentales portant sur la mesure, le classement et l'interprétation des informations de l'ordre économique et financière ainsi que la présentation de ces informations dans les états financiers.

Le système comptable désigne « l'ensemble des procédures et des documents d'une entité permettant le traitement des opérations des événements aux fins d'enregistrement dans les comptes ». Ce système identifie, analyse, calcule, classe, enregistre, récapitule et fait état des opérations et événements.

### **1.2.1 Amélioration de la gestion comptable**

Pour qu'une situation comptable soit fiable et à jour, les principes comptables ordonnés par le PCG 2005 doivent être respectés.

Il est à rappeler qu'il existe huit principes comptables à savoir :

- Le principe d'autonomie des exercices ;
- Le principe d'importance relative ;
- Le principe de prudence ;
- Le principe de permanence des méthodes ;
- Le principe du coût historique ;
- Le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture ;
- Le principe de prééminence de la réalité sur l'apparence ;
- Et le principe de compensation.

Pour ce faire la périodicité de la comptabilisation doit être améliorée en :

- Mettant en place un manuel de procédures comptables actualisées ;
- Améliorant le mode de classement des documents comptable et des pièces justificatives.

### **1.2.2 Amélioration du mode de classement des documents**

Un élément qui peut renforcer la procédure de contrôle interne de la société est d'avoir un système d'archivage bien approprié. Pour ce faire, il faut améliorer le mode de classement des documents.

Il ne faut jamais envoyer l'original, mais il faut toujours faire une copie pour ne pas perdre le dossier, le dépositaire comptable devra détenir au moins le double exemplaire de chaque document qu'il s'agisse d'une pièce justificative ou d'un imprimé comptable.

En plus, les cahiers de transmissions des dossiers doivent être respectés et utilisés à tout moment car ces derniers permettent de trouver une trace exacte des pièces en cas de perte et de recherche mais surtout pour faciliter l'audit interne.

Tout ceci pour un classement suffisamment méthodique et pour un rangement plus ou moins proches utilisateurs.

## **Section 2 : Organisation du personnel**

L'homme et l'intelligence constitue le premier capital de toute entreprise. C'est l'homme qui conçoit et réalise tous les programmes, assure ses contrôles et d'un seul mouvement conditionne l'efficacité des activités et la réussite d'une entité.

L'objectif de toute politique de la Gestion des Ressources Humaines est de mettre en permanence à la disposition de l'entreprise, en quantité et en qualité, le personnel dont elle a besoin pour exercer et développer les activités conforme à sa mission. La réalisation de cet objectif implique la prise de décision dans plusieurs domaines parmi lesquels le recrutement, la mise en place d'un programme de formation et une description des postes.

### **2.1 Recrutement**

Une entreprise fonctionne selon une structure bien définie à laquelle les responsables se reflètent. Cette structure doit être adaptée aux finalités attendues par la direction au profit de la société. C'est pour cette raison qu'une séparation des tâches doit être conçue de façon à permettre le contrôle réciproque de leur exécution.

### **2.1.1 Respect du principe de séparations de tâches**

La séparation des tâches signifie séparation des fonctions incompatibles c'est-à-dire qu'un employé ne peut pas cumuler deux de ces fonctions comprenant comme nous savons déjà qu'il s'agit de la fonction opérationnelle, la fonction de protection ou conservation de patrimoine, la fonction d'enregistrement et la fonction de contrôle.

Nous savons que la distinction de ces fonctions est fondamentale sur le plan du contrôle interne parcequ'un cloisonnement du personnel au sein de chacun d'entre elle permet de réaliser un autocontrôle efficace.

En effet, la majeure partie des opérations qui se déroule dans l'entreprise fait appel à au moins deux de ses fonctions. Si celles-ci sont séparées, il apparaît clairement qu'une erreur ou fraude entraînera des discordances entre les services concernés sauf complicité ou de double erreur.

Essayons de séparer une à une les cas que nous avons déjà abordé dans les problématiques Concernant le comptable trésorier et le caissier, la mise en place d'une autre personne n'est pas vraiment nécessaire pour la société vu la légèreté des opérations mais quand même, nous proposons à la SOMATRAFER une description de tâches bien définie et bien séparée de ces postes dans l'annexe III et IV.

Dans ce cas, d'un côté la caissière a comme obligation :

- D'assurer la réalisation des dépenses de l'entreprise, dans le respect des procédures interne existantes ;
- De garantir la mise en sécurité des liquidités de l'entreprise.

Et d'un autre côté, les objectifs généraux du comptable trésorier seront de :

- Assurer le bon fonctionnement au sein du service de la comptabilité ;
- Assurer la fiabilité des informations financières ;
- Assurer les déclarations fiscales et sociales.

### **2.1.2 Ordonnance des tâches**

Afin de pouvoir lever les obstacles à l'inertie, aux manques de coordination ou aux insuffisances de contrôle, réduire le cumul des fonctions incompatibles ou encore éviter toute confusion de tâches au sein de la SOMATRAFER, nous allons proposés comme solution : « un recrutement »

Par définition, le recrutement est le moyen par lequel l'entreprise sélectionne parmi tant d'autres, des candidats qu'elle juge adéquats à sa politique et sa stratégie. Une technique de recrutement varie dans le temps et dans l'espace. L'évolution des méthodes dans le temps, conformément à l'expérience de chaque entreprise, se différencie d'une entreprise à une autre. Autrement dit, toutes les méthodes sont bonnes du moins qu'elles atteignent les objectifs du recrutement qui sont :

- D'élaborer des moyens qui permettraient à l'organisation de recruter des personnels compétents ;
- De procurer à l'organisation des ressources humaines au meilleur coût possible ;
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux de façon à ce que celui-ci utilise ses aptitudes, ses formations, ses expériences, son tempérament et ses motivations de la meilleure manière possible.

La réalisation du recrutement peut se faire soit par recours à des cabinets de conseil, des chasseurs de tête soit par l'intervention directe du responsable au sein de l'entreprise.

Pour les étapes de recrutement, la SOMATRAFER dispose déjà des procédures bien définies pour un bon déroulement de recrutement et en plus elles sont présentées sous forme d'un D.C.D mais il suffit juste d'appliquer mot par mot ces procédures mises en place après l'actualisation du manuel de procédures.

Nous recommandons donc à la SOMATRAFER de passer au recrutement principalement pour l'emploi intitulé « Chef de Division des Ressources Humaines » afin de :

- Assurer la mise en œuvre de la politique de gestion du personnel ;
- Planifier, organiser, Diriger et Contrôler la structure en vue de bien répondre aux besoins de la société en terme quantité, qualité et de rendement du personnel ;

Ses principales missions seront donc de :

- Exécuter les tâches demandées par le chef hiérarchique ;
- S'enquérir régulièrement des nouvelles dispositions en matière du droit de travail et en informer la Direction Générale ;
- Veiller à la conformité de la Société aux lois et règlements en vigueur;
- La conception d'un Tableau de bord mensuel des RH ;
- La Présentation annuelle du Bilan social de l'Entreprise ;
- Rédiger le Manuel de Procédures de la Structure, les notes et les décisions ;
- Soumettre pour validation, un projet de Règlement Intérieur et de Convention Collective à la Direction Générale puis aux Tiers extérieurs concernés ;
- Préparer annuellement le budget de la Structure et justifier les éventuels écarts ;
- Prévenir et/ou gérer les éventuels conflits sociaux ;
- Suivi et gestion des contrats (CDD, CDI, Consultants, ...) ;
- Suivi de la situation des agents journaliers ;
- Tenir hebdomadairement une réunion de coordination avec ses Collaborateurs ;
- Collecter, concevoir et actualiser les documents de gestion des Ressources Humaines (Job description, évaluation du personnel, gestion des mouvements de personnel, etc....) ;
- Anticiper et participer au recrutement du personnel par une collaboration permanente avec les Structures demandeurs ;
- Gérer les relations avec les organismes sociaux et initier les correspondances y afférentes ;
- Gérer les procédures de licenciement ;
- Préparer les soldes de tout compte ;
- Préparer les éléments de salaire ;
- Formations du personnel : suivi, évaluation.

Vu la responsabilité de ce poste, le profil de l'emploi sera donc une personne ayant

- Un BAC + 4 minimum dans les filières : droit, psychologie, sociologie ou communication ;
- Expérience d'au moins 2 ans en tant que titulaire dans un poste similaire ;
- Maîtrise du langage juridique
- Connaissance et application des normes de travail, de santé et de sécurité au travail

- Bonne connaissance de la langue étrangère de travail la plus parlée ;
- Aisance rédactionnelle en Malgache et en Français ;
- Atout non négligeable : compréhension de l'anglais.

## **2.2 Description des tâches**

La description des tâches peut être considérée comme l'outil de gestion des Ressources Humaines et aussi l'outil d'organisation par excellence. Aussi, les descriptions de fonction sont utilisées pour l'évaluation du travail, le recrutement, l'évaluation de la performance, la formation et le développement personnel, la planification des remplacements, la politique de salaire... Elles identifient le travail dans l'entreprise et fournissent des informations décrivant les responsabilités, les tâches, l'effort, les conditions de travail, les qualifications et la connaissance minimum, exigés pour exécuter le travail.

Une description de fonction fournit les informations nécessaires et suffisantes pour comprendre et analyser la spécificité de chaque poste. Elle a pour objectif de comparer les postes entre eux grâce à une méthode rigoureuse et à des critères de mesure fiables et de les classer les uns par rapport aux autres.

Il y a des avantages à cet outil, tant pour l'employé que pour le dirigeant, et ce, à plusieurs niveaux :

- La clarification des attentes : l'employé connaîtra clairement les attentes du dirigeant et prendra note des compétences à maintenir ou à développer pour remplir efficacement son rôle au sein de l'entreprise ;
- La démonstration des compétences : un employé peut démontrer son potentiel et son dynamisme en mettant l'accent sur des compétences existantes ou s'inscrire à des cours pour développer celles qui sont nécessaires au nouvel emploi ;
- La définition des rôles : les employés et les dirigeants sauront à quel collègue se référer par rapport à un travail à accomplir ou pour une question à poser ;

- L'outil d'évaluation : la description de fonction aide à évaluer avec précision le rendement d'un employé, qui est alors basé sur des connaissances mesurables plutôt que sur des impressions. De plus l'employé sera en mesure de suggérer des pistes d'amélioration liées à des responsabilités particulières ;
- Un outil de recrutement : elle décrit les différentes caractéristiques du poste, les tâches et exigences ;
- Et enfin c'est un outil de planification de la formation : La description de fonction facilite l'établissement des besoins en formation.

Les tâches qui seront reparties au personnel existant, en cas d'absence prolongée d'un titulaire, seront notifiées à chaque agent concerné par une note interne.

Des modèles de fiches de description de poste (FDP)<sup>13</sup> du :

- Caissier
- Comptable Trésorier

Seront proposés pour la SOMATRAFER en annexe

Les descriptions des tâches doivent être suffisamment explicites et connues pour que chaque personne puisse répondre au pied levé le travail d'un collègue démissionnaire ou tout simplement momentanément absent pour maladie.

### ***2.3 Accroissement de la motivation du personnel***

La motivation du personnel prend aussi son importance au niveau de la performance car la véritable richesse de l'entreprise c'est la qualité de son potentiel humain, Il est important de pourvoir à l'entretien et à la constance des motivations du personnel.

Ainsi, pour un accroissement de motivation ou encore dans le but d'harmoniser l'exécution de travail au sein de la SOMATRAFER pour atteindre ses objectifs, l'attribution de formation au personnel administratif pourrait être une solution.

#### **2.3.1 Attribution de formation au personnel**

La politique de formation est l'un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi des moyens pour répondre aux attentes des employés et donc de

---

<sup>13</sup> Fiche de Description de Poste, Cf. annexe III, IV

favoriser leur satisfaction par une meilleure adéquation de la politique sociale ; de plus, elle favorise la vitesse au travail des employés.

La politique de formation repose sur des choix et notamment :

- Le choix des objectifs de formation : ils doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation.

En voici quelques uns d'ordre général qui peuvent être retenus par la SOMATRAFER :

- Réactualiser les connaissances techniques des employés ;
  - Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas, dans notre cas :
    - D'abord, les Correspondant Administratif et Financier au niveau de la COPRO II et III devraient suivre une formation de SAGE-COMPTA
    - Ensuite, pour effectuer les contrôles lors de l'enregistrement comptable des salaires, le comptable Trésorier doit avoir une connaissance sur le logiciel SAGE-PAIE
  - Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
  - Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement des emplois ;
  - Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel.
- Le type de formation : il peut être d'origine interne ou externe à l'entreprise ;

De façon interne, on peut citer :

- La formation sur l'état qui consiste à un personnel de suivre une formation qui s'attache à son domaine. Dans ce type de formation le but est de recycler un personnel, d'assurer son adaptation et/ou son perfectionnement.
- Ou encore la conversion qui consiste à donner à un agent une formation autre que celle attachée à son domaine. Par exemple le chef de bureau de personnel peut suivre une formation sur le « budget » qui est du domaine des finances afin de le préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente de celle qu'il possédait initialement

Soulignons que la conversion n'est pas seulement le fait des personnels administratifs mais aussi des agents du chantier de la SOMATRAFER qui ne se sentent plus à l'aise dans un domaine et qui veulent par l'occasion changer de domaine dans le but soit d'être promu, soit de travailler dans des conditions qu'ils jugent meilleures.

Concernant la formation d'origine externe : en dehors du siège, les employés peuvent suivre des certains stages de perfectionnement, des cours, séminaires donnés par le pays (bien entendue pour des causes jugés avantageuses pour l'entreprise). Par exemple le comptable Trésorier peut suivre une formation sur la loi de finance en vigueur afin d'éviter toute erreur lors d'une déclaration fiscale (remplissage correcte des déclarations).

- Le plan de formation : la mise au point du plan de formation traduit le choix formulé au niveau de la politique de formation

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. Il comporte :

- les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie ;
- les modalités, catégories de bénéficiaires, budget ;
- la manière dont la formation sera évoluée

La formation a pour but :

- D'accroître la compétence du personnel ;
- D'un recyclage en vue de l'amélioration des connaissances acquises dans le travail ;
- D'assurer la professionnalisation des agents en vue de répondre aux exigences de l'évolution rapide de la technologie ;
- De garantir un plan de carrière pour une bonne gestion de grade.

Elle permet alors la polyvalence du personnel.

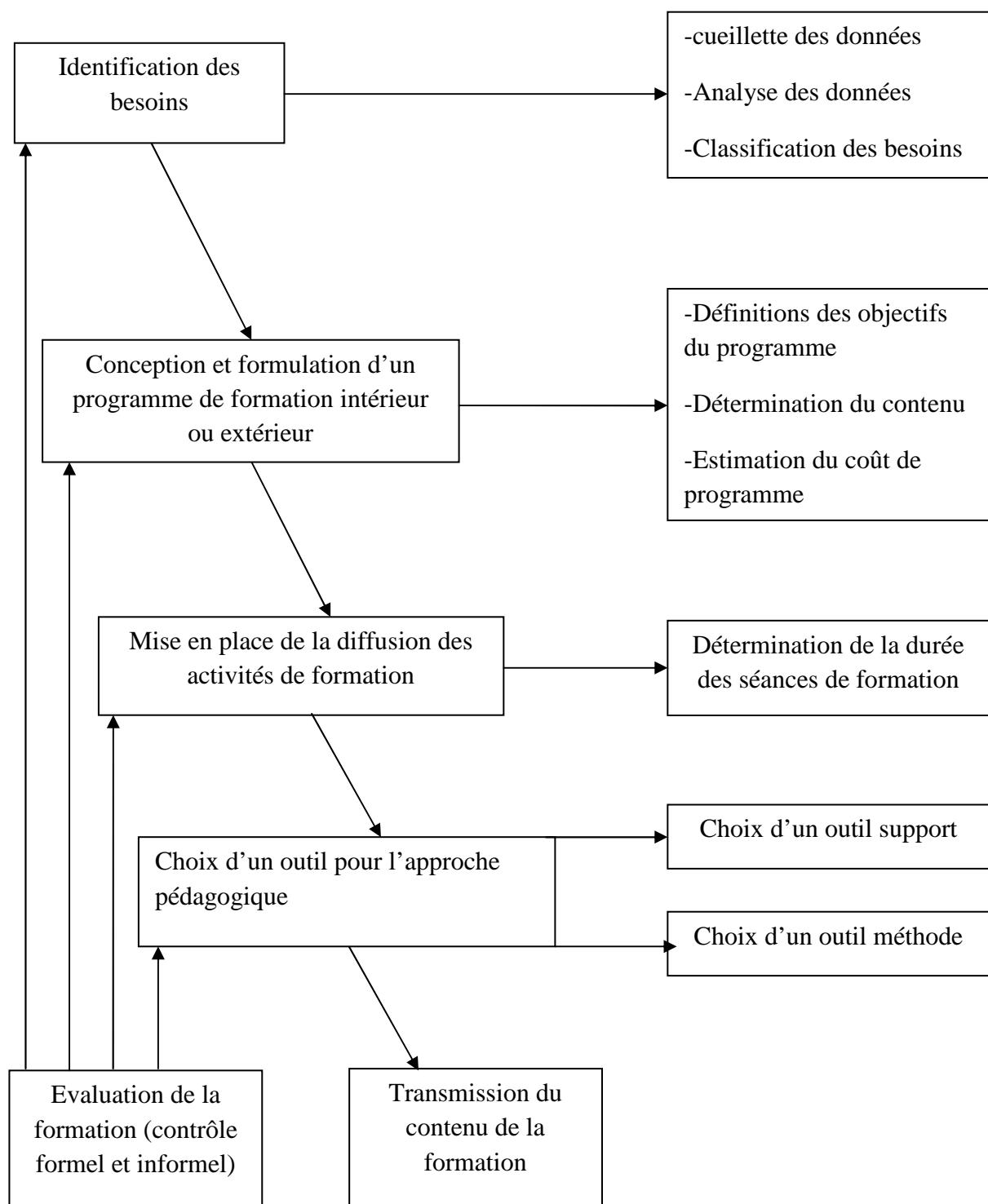
D'un coté la polyvalence du personnel permet l'accroissement de la productivité étant donné que le personnel aperçoit la formation comme étant un avantage. Pour le personnel, cet avantage constitue une source de motivation et d'appartenance à l'entreprise. Une fois que le personnel est motivé, son rendement va être augmenté.

De plus, la polyvalence permet la rotation de poste et offre une occasion au personnel de sortir de sa routine quotidienne. Or, la routine crée l'apprentissage. L'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérience accumulée font que les activités soient effectuées

de manière de plus en plus efficace. Donc, malgré son avantage, la polyvalence peut être aussi une source de non productivité. Car la rotation de poste ne permet pas d'optimiser la procédure de traitement des transactions.

Enfin, en voici un schéma qui représente les principales étapes d'un programme de formation que nous jugeons être utile pour la société au cours de la période d'exécution du projet formation

**Figure N°4 :** Représentation des principales étapes d'un programme de Formation



**Sources :** Cours G.R.H, 4<sup>ème</sup> année, 2006/2007

### 2.3.2 Création d'un facteur d'ambiance

Beaucoup d'entreprises cherchent des façons non seulement de motiver leur personnel, mais de maintenir la motivation à un haut niveau. Elles savent que plus une personne est motivée, plus elle est efficace, productive et rentable. L'intérêt pour la motivation, tient également compte du fait que la ressource humaine représente un des coûts d'opération le plus élevé dans la plupart des entreprises.

La motivation de personnel est indispensable pour avoir l'efficience, ainsi il ne faut jamais le négliger, nous recommandons donc à la SOMATRAFER :

- De créer au sein de la société un club de sport par exemple de football puisque la majorité des personnels est du sexe masculin ou encore des baskets Ball ; cela pour avoir des personnels dynamiques et en bonne santé ;
  - De mettre une certaine somme dans le budget de la société pour une répartition des cadeaux à chaque fin d'année.

#### **Recommandation générales :**

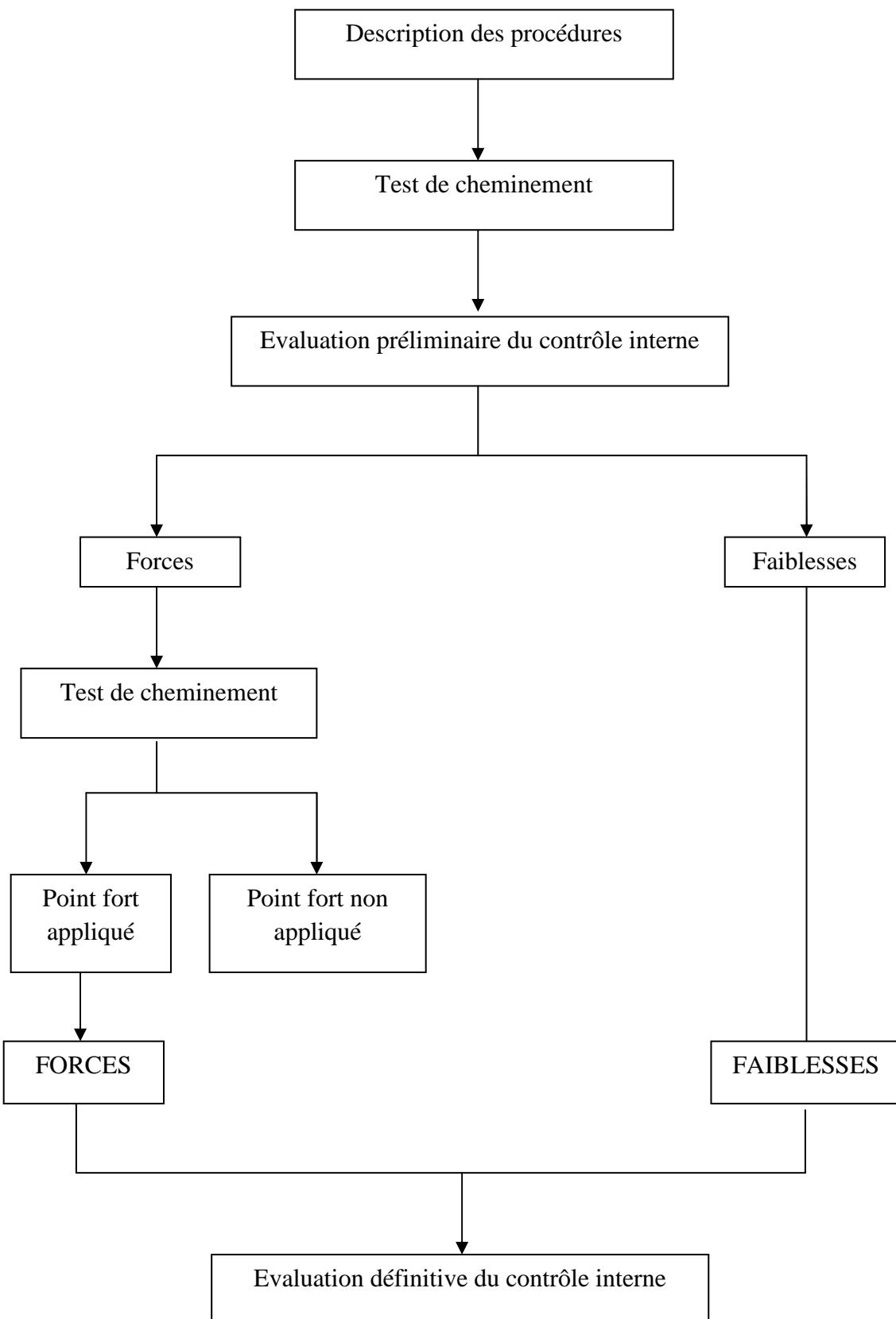
L'amélioration du système de contrôle interne doit permettre d'aboutir à l'optimisation de la structure et des moyens utilisés en rationalisant les procédures. Ainsi, les lacunes relevées en ce qui concerne les procédures fait appel obligatoirement à la nécessité d'une conception d'un nouveau manuel de procédures détaillé et actualisé et l'amélioration de l'organisation interne de la société.

Toutes ces solutions se formulent à partir du renforcement du contrôle interne. Cependant nous proposons à la SOMATRAFER de faire une évaluation du contrôle interne avant d'élaborer un nouveau manuel de procédures puisque les procédures ont été déjà mise en place auparavant.

L'évaluation du contrôle interne consiste à l'appréhension de la qualité organisationnelle de l'entreprise par un examen des principales procédures (achat, vente, stock, immobilisation, trésorerie ...).

L'évaluation du contrôle se présente ainsi :

**Figure N°5 :** Evaluation du contrôle interne



**Sources :** Cours d'audit général, 4<sup>ème</sup> année, 2006/2007

Ce schéma permet de montrer les démarches à suivre sur l'évaluation du système de contrôle interne :

- En fonction de la nature des opérations effectuées au sein de l'entreprise, on identifie et décrit les procédures de contrôle. On doit rechercher les sécurités mises en place pour la constatation des différentes opérations. Cette description est d'autant plus rapide quant il existe un manuel de procédures au sein de l'entité.
- Les tests de cheminement auront pour objet de vérifier que les procédures contrôlées et décrites existent bien ;
- L'évaluation préliminaire du contrôle interne permet de déduire sur un plan théorique les procédures satisfaisantes (points forts) et celles qui sont moins (points faibles) ;
- Les tests de conformité viseront à s'assurer que le système fonctionne effectivement et d'apprécier le niveau de confiance de contrôle
- L'évaluation définitive du contrôle interne consiste à dégager les véritables points forts et point faibles du système.

Les avantages de l'application de cette évaluation permettant à la société de :

- Savoir les procédures effectivement en usage, avec pour objet la réalisation du contrôle interne efficace ;
- Savoir si ces procédures sont effectivement suivies ;
- Connaître dans quelle mesure ces procédures sont satisfaisantes pour créer un bon contrôle interne et donc de conduire à des documents corrects et fiables.

Notre second chapitre nous a permis d'apporter des solutions aux problèmes de l'organisation de l'entreprise telles que : la revue du système comptable et l'organisation du personnel. La finalité de ce travail était de donner une recommandation pour une évaluation du système de Contrôle Interne au sein de la société, qui pourrait amener plus de maîtrise mais aussi afin de dégager les forces et les faiblesses du contrôle interne et de déterminer le niveau de contrôle à effectuer.

Ainsi, la dernière partie de ce menu nous a ainsi permis de voir l' importance du contrôle interne dans une entreprise. Rappelons qu'un bon système de contrôle interne permet à une société d'un côté d'être rassurée sur la protection de son patrimoine et de ses ressources, de l'autre, d'obtenir des informations crédibles vis-à-vis d'un certain nombre de critères. De plus, la disposition d'un système de contrôle adéquat laisse présager une bonne perspective pour une société dans la mesure où elle facilite la prise de décision des dirigeants.

Par conséquent, les diverses solutions et recommandations apportées dans cette partie devront lui permettre d'améliorer davantage son système de contrôle et de recevoir une meilleure gestion par ses dirigeants. Nous espérons ainsi, que toutes les propositions et recommandations qui ont été émises aux dirigeants de la société à travers ce document auront une répercussion positive au niveau de la société.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Nous sommes arrivés au terme de notre étude mais nous n'avons pas la prétention d'avoir tout dit car on n'est jamais satisfait d'un travail effectué.

Par ailleurs, pour fonctionner efficacement, l'entreprise doit avoir à sa disposition autour d'elle tous les instruments, procédures, techniques et compétences lui permettant d'assurer l'efficacité du système de gestion. Et en tant que composante de tout système, le contrôle interne doit être présent dans l'ensemble des systèmes d'information et d'organisation.

A travers notre étude, nous avons pu constater que le système de contrôle interne mis en place au sein de la SOMATRAFER comportait quelques lacunes pouvant générer des retards dans l'accomplissement de certaines activités, dont les plus significatives sont :

- Non mise à jour des manuels de procédures ;
- Lourdeur des procédures des dépenses ;
- Manque de sécurisation des informations
- Principe d'autocontrôle et de bonne information non respectée
- Insuffisance de personnel
- Insuffisance de description de tâches
- Manque de motivation du personnel

A cet effet, il a été recommandé à la SOMATRAFER pour mieux maîtriser ses activités de :

- Mettre en place des nouveaux manuels de procédures pour chaque cycle existant dans la société ;
- Alléger les procédures des dépenses ;
- Prendre des mesures pour une sécurisation à l'informatisation ;
- Respecter les deux principes de contrôle interne à savoir : le principe d'autocontrôle et de bonne information ;
- Améliorer la gestion comptable et le mode de classement des documents ;
- Passer au recrutement afin de respecter le principe de séparations de tâches
- Elaborer des descriptions des tâches ;
- Accroître la motivation du personnel, pour ce faire, attribuer des formations au personnel administratif ainsi que de créer un facteur d'ambiance au sein de la société.

A travers les différentes étapes que nous avons traversées dans le cadre du présent travail, nous pouvons dire que le contrôle interne est devenu un pilier de l'entreprise car il vise à améliorer les performances de l'entreprise par la mise en place de procédures efficientes et par la sauvegarde de son patrimoine. Toutefois, les diverses solutions proposées ne constituent pas un miracle pour l'amélioration du système de gestion et du système de contrôle. Son efficacité dépendra de son application effective et de mise à jour au moment opportun, compte tenu de l'évolution de l'organisation et/ou des activités de l'entreprise.

Pour terminer, nous pourrons dire que nos efforts ne sont pas vains que notre analyse apportera aux dirigeants un nouvel horizon de perception des choses et nous espérons vivement que ce mémoire constituera un jour une guide pour la direction à une amélioration du contrôle interne au sein de la société. Or, dans un monde où les choses bougent continuellement, nous pensons que l'entreprise est toujours en recherche de la perfection pour une meilleure performance et ne rejettéra toute proposition.

Mot Clés : Contrôle interne ; Souete de sous traitance

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Les livres :**

- HERVE Laurent, la pratique de l'audit, Paris, Ed Economica 1982
- MIKOL Alain, le contrôle interne, collection « Que sais-je », Paris, 1<sup>ère</sup> édition 1998 ;
- RENARD.J Théorie et pratique de l'Audit interne, Ed de l'Organisation, p. 130.
- VERDALLE.B, Audit Comptable et Financier, Paris, Ed Economica, 1999. p. 63
- VILLENEUVE Jacques, le contrôle interne : Guide de procédures, 2<sup>ème</sup> édition 2003

### **Les articles :**

- DIDIER Jean Guy, « contrôle interne », conférence du 16 Octobre 2004 ;
- Instaurer le contrôle interne comptable
- Manuel de procédures administratives et financières, Kinshasa, décembre 2003
- PALERM Tristan consultant, « contrôle interne : objectifs, principe et mise en place », Septembre 2006
- Résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, « le dispositif de contrôle interne : cadre de référence », janvier 2007

### **Les documents internes de la société :**

- Cabinet MAZARS FIVOARANA, mise en place du système de l'information de la SOMATRAFER SA, « manuel de procédures », juillet 2006
- Cabinet MAZARS FIVOARANA, mise en place du système de l'information de la SOMATRAFER SA, « cahier des charges », 26 mars 2006

# **ANNEXES**

## **LISTE DES ANNEXES :**

**Annexe I** : Ordonnance de paiement de la SOMATRAFER

**Annexe II** : Demande d'explication

**Annexe III** : Description de tâches du comptable Trésorier

**Annexe IV** : Description de tâches du caissier

**Annexe V** : Questionnaire du contrôle interne

**Annexe VI** : Fiche d'évaluation du personnel

# I

## Annexe I : Ordonnance de paiement de la SOMATRAFER



### ORDONNANCE DE PAIEMENT

Numéro :                  du

#### Fournisseur :

**Facture N° :**

**Du :**

**Période :**

**Echéance :**

**Montant :**

En Ariary

**Financement:** IDA

**Bon de Commande N° :**

**du**

**Libellés :**

**Imputation comptable Générale :**

**Pièce : 789**

**Débit**        613210

**Crédit**        401100

**Section Analytique :**

### VISA

Bénéficiaire	Appro	Contrôleur Financier	C.DAL	ADG
Certifie le service fait				Bon à payer
Date	Date	Date	Date	Date

**N° d'enregistrement                  de**

Source : SOMATRAFER, Document interne, 2006

## II

**Annexe II** : Demande d'explication

**SOMATRAFER**

**SIEGE/COPRO.....(1)**

### **DEMANDE D'EXPLICATION**

**ADRESSE PAR :**

Matricule : .....E-M-C (1)

Fonction : - Structure : Administration/ Production

Localité : ANTANANARIVO.....

**A L'AGENT :**

Matricule : Nom : .....E-  
M-C (1)

Fonction : ..... Structure : Administration/ Production

Localité / Equipe: .....

Je vous prie de me fournir dans les délais règlementaires, vos explications sur les faits suivants :

#### **POUR RECEPTION**

Matricule : Nom :

Signature

Matricule :.....

Nom : .....

Signature :.

Faire signer un témoin en cas de refus de l'agent

Le délai règlementaire pour répondre à une demande d'explication est de trois (3) jours ouvrables

**Source** : SOMATRAFER, Document interne, 2006

### III

#### Annexe III : Description de tâches du comptable Trésorier

#### **1- INTITULE DE L'EMPLOI : COMPTABLE TRESORIER**

#### **2- OBJECTIFS GENERAUX :**

- Assurer le bon fonctionnement au sein du service de la comptabilité
- Assurer la fiabilité des informations financières
- Assurer les déclarations fiscales et sociales

#### **3- MISSIONS PRINCIPALES :**

Pendant l'exercice,

- Avec l'assistance du Contrôleur financier, vérification des pièces : les pièces sont -elles probantes ?, l'exactitude des montants à payer, les modes de paiement.
- Effectuer les imputations des pièces comptables ;
- Vérifier l'enregistrement comptable des pièces
- Conserver les pièces de dépenses ;
- Effectuer les déclarations fiscales et sociales et veiller au respect ;
- Faire le rapprochement bancaire ;
- Etablissement du budget et les états financiers périodiques ;
- Etablissement et mise à jour du plan de trésorerie ;
- Etablissement des situations quotidiennes ;
- Supervise les tâches de la caissière

A la clôture de l'exercice

Avec l'assistance du contrôleur financier, présenter la balance avant inventaire :

- Régularisation des comptes
- Déterminer les soldes rapprochés Banque et Caisse
- Présentation de la balance après inventaire
- Etablissement des états financiers

**Annexe IV** : Description de tâches du caissier

**1- INTITULE DE L'EMPLOI : CAISSIERE**

**2- OBJECTIFS GENERAUX :**

- Assurer la réalisation des dépenses de l'entreprise, dans le respect des procédures internes existantes ;
- Garantir la mise en sécurité des liquidités de l'entreprise

**3- MISSIONS PRINCIPALES :**

- Effectuer les sorties de liquidités sur base des documents requis : vérification des habilitations, l'identité du bénéficiaire, la conformité des pièces comptables ;
- Tenir à jour le fichier des entrées et sorties caisse du siège ;
- Régulariser (écritures et transferts physiques) les mouvements de caisse à caisse chaque fin de semaine ;
- Transmettre quotidiennement le solde et le brouillard caisse du siège au Trésorier ;
- Tenir à jour le fichier des entrées et sorties caisse des Coordinations dès réception des documents, et après vérification de la présence de toutes les PJ, le transmettre au Trésorier ;
- Déposer ou collecter les liquidités en banque en collaboration avec le Trésorier ;
- Etablir la demande d'approvisionnement caisse ;
- Etablir les Fiches de dépense et engagement pour les dépenses en espèces ;
- Procéder systématiquement au rapprochement du solde théorique et du solde réel ;
- Appliquer l'ensemble des procédures liées au poste et proposer en cas de besoin l'actualisation de ces procédures ;
- Etablir les chèques ;
- Enregistrement et évaluation des stocks ;
- Enregistrement des amortissements des immobilisations ;
- Enregistrement comptable des salaires des agents ;
- Préparer et effectuer les virements de salaire.

**Source** : SOMATRAFER, Document interne, 2006

**Annexe V** : Exemple de questionnaire de contrôle interne

QUESTIONS	OUI	NON	NA
Le manuel de procédure est-il mis à jour ?			
Chaque poste a-t-il une description de tâches à effectuer ? par écrit ou une formalité ?			
Les dossiers des personnels sont à jour ?			
Les achats des biens ou de service sont-ils commandés seulement sur la base de demande d'achat établie par des personnes habilitées ?			
Des bons de commandes sont-ils systématiquement établis ?			
Si oui, ces bons de commande sont-ils : pré numérotés, établis en quantité et en valeur, signé par un responsable au vue de la demande d'achat ?			
Les achats courants sont-ils effectués auprès des fournisseurs dont la liste est approuvée par un responsable ?			
Cette liste est-elle régulièrement revue pour déterminer si les prix payés ne sont pas au dessus du marché ?			
Si les bons de commande pré numérotés sont utilisés, se sert-on de la séquence numérique pour identifier les retards d'exécution ?			
Les commandes en cours sont-elles régulièrement évaluées pour déterminer les engagements pris par la société ?			
y-a-t-il une procédure de relance des fournisseurs en cas de retard d'une livraison ?			

# **TABLES DES MATIÈRES**

**REMERCIEMENTS****SOMMAIRE****LISTE DES ABREVIATIONS****LISTE DES ANNEXES****LISTE DES FIGURES****LISTE DES TABLEAUX****INTRODUCTION GENERALE****PARTIE I : CONSIDERATION GENERALE****Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE**

5

**Section 1 : Historique et Statut juridique**

1.1 Historique	5
1.2 Statut juridique	7

**Section 2 : Activités et Objectifs**

7

2.1 Activités	7
2.2 Objectifs	8

**Section 3 : Structure organisationnelle**

9

3.1 Principe d'organisation	9
3.2 Organigramme	9
3.3 Attribution et tâches	12
3.3.1 Domaine administratif	12
3.3.2 Domaine de production	15

**Chapitre II : NOTION GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE**

18

**Section 1 : Modèle général du contrôle interne**

18

1.1 Définitions	18
1.2 Objectifs	20
1.3. Moyens du contrôle interne	21

**Section 2 : Caractéristiques et principes fondamentaux du contrôle interne**

21

2.1 Caractéristiques du contrôle interne	21
2.2 Les principes fondamentaux du contrôle interne	22

2.2.1 Principe d'organisation	22
2.2.2 Principe d'intégration	23
2.2.3 Principe de permanence	23
2.2.4 Principe d'universalité	23
2.2.5 Principe d'indépendance	24
2.2.6 Principe de bonne information	24
2.2.7 Principe d'harmonie	24
<b>Section 3 : Les éléments constitutifs et les outils du contrôle interne</b>	25
3.1 Eléments constitutifs du contrôle interne	25
3.1.1 Structure administrative adéquate	25
3.1.2 Personnel qualifié	26
3.1.3 Document satisfaisante	26
3.1.4 Un bon contrôle de travail comptable	27
3.1.5 Protection adéquate du patrimoine	27
3.1.6 Système d'autorisation et supervision	28
3.1.7 Système d'autocontrôle	28
3.1.8 Les apports et les limites du contrôle interne	28
3.2 Les outils du contrôle interne	30
3.2.1 Le diagramme de Circulation de Document(D.C.D)	30
3.2.2 Questionnaires du contrôle interne (Q.C.I)	31
3.2.3 Feuille de liaison	31
3.2.4 Sondage	31
<b>PARTIE II : IDENTIFICATION ET FORMULATION DES PROBLEMES</b>	33
<b>Chapitre I : PROBLEME LIES AUX PROCEDURES ET A LA QUALITE DE L'INFORMATION</b>	35
<b>Section 1 : Problèmes liés aux procédures</b>	35
1.1 Non actualisation du manuel de procédures	35
1.2 Lourdeurs des procédures au niveau des dépenses	37
<b>Section 2 : Les problèmes relatifs à la qualité de l'information</b>	39
2.1. Manque de sécurisation des informations	40

2.2 L'impact et les risques de l'informatisation sur le contrôle interne	41
<b>Chapitre II : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION INTERNE DE L'ENTREPRISE</b>	43
<b>Section 1 : Défaillance au niveau du système comptable</b>	43
1.1 Absence d'autocontrôle	43
1.2 Principe de bonne information non respectée	44
1.2.1 Un retard dans la comptabilisation	45
1.2.2 Mauvais classement des dossiers	45
<b>Section 2 : Problèmes liés à la Gestion des Ressources Humaines</b>	46
2.1 Insuffisance de personnel	47
2.1.1 Le non respect du principe de séparations des tâches	47
2.1.2 La confusion des tâches	49
2.2 Insuffisance de description de postes	49
2.3 Manque de motivation du personnel	50
2.3.1 Manque de formation	50
2.3.2 Manque d'un facteur d'ambiance	51
<b>PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTION ET RECOMMANDATION</b>	57
<b>Chapitre I : SOLUTIONS RELATIVES AUX PROCEDURES ET A LA QUALITE DES INFORMATIONS</b>	59
<b>Section 1 : Solutions préconisées aux procédures internes de l'entreprise</b>	59
1.1 L'actualisation du manuel de procédures	59
1.2 L'allègement des procédures de la dépense	61
<b>Section 2 : Les Solutions relatives à la qualité des informations</b>	67
2.1 Limites aux accès à l'information	67
2.2 Sécurisation à l'informatisation	68
<b>Chapitre II : SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS A L'ORGANISATION DE LA SOCIETE</b>	70
<b>Section 1 : Revue du système comptable</b>	70
1.1 Principe d'auto contrôle	70
1.2 Principe de bonne information respectée	70
1.2.1. Amélioration de la gestion comptable	72

1.2.2 Amélioration du mode de classement des documents	72
<b>Section 2 : Organisation du personnel</b>	73
2.1 Recrutement	73
2.1.1 Respect du principe de séparations de tâches	74
2.1.2 Ordonnance des tâches	75
2.2 Description des tâches	78
2.3 Accroissement de la motivation du personnel	78
2.3.1 Attribution de formation au personnel	78
2.3.2 Création d'un facteur d'ambiance	83
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	87
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXES</b>	
<b>TABLES DES MATIERES</b>	