

*Que Dieu vous bénisse !*

# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION**

## **PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE**

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

*Section 1 : Présentation de la société*

*Section 2 : Activités de la société*

*Section 3 : Structure organisationnelle*

### **CHAPITRE II : THEORIE GENERALE DU CONTROLE INTERNE**

*Section 1 : Définitions et objectifs du contrôle interne*

*Section 2 : Caractéristiques du contrôle interne*

*Section 3 : Les 9 principes généraux du contrôle interne*

*Section 4 : Eléments de base du contrôle interne*

## **PARTIE II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE**

### **CHAPITRE I : PROBLEMES LIES AU NIVEAU DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**

*Section 1 : Non respect du principe d'organisation*

*Section 2 : Principe de bonne information non respecté*

*Section 3 : Protection du patrimoine inadéquate*

### **CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

*Section 1 : Non respect du principe de séparation des fonctions*

*Section 2 : Evaluation et appréciation du personnel non formalisées*

*Section 3 : Manque de motivation du personnel*

## **PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS LIEES AUX PROBLEMES IDENTIFIES ET SOLUTIONS RETENUES**

### **CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LE SYSTEME DU CONTROLE INTERNE**

*Section 1 : Respect du principe d'organisation*

*Section 2 : Principe de bonne information respecté*

*Section 3 : Protection adéquate du patrimoine*

### **CHAPITRE II : SOLUTIONS LIEES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

*Section 1 : Respect du principe de séparation des fonctions*

*Section 2 : Formalisation de l'appréciation du personnel*

*Section 3 : Motivation du personnel*

### **CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**

*Section 1 : Solutions retenues*

*Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales*

### **CONCLUSION GENERALE**

### **ANNEXES**

### **BIBLIOGRAPHIE**

## ***LISTE DES ABREVIATIONS***

<b>AGCE</b>	: Agence
<b>ANT</b>	: Antenne
<b>BC</b>	: Bon de Commande
<b>BL</b>	: Bon de Livraison
<b>BR</b>	: Bon de réception
<b>CA</b>	: Conseil d'Administration
<b>CG</b>	: Contrôle de Gestion
<b>DAF</b>	: Directeur Administratif et Financier
<b>DAFC</b>	: Département Administratif ,Financier et Comptabilité
<b>DAJF</b>	: Directeur des Affaires Juridiques et Financières
<b>DAMO</b>	: Directeur de l'aménagement et Maîtrise
<b>DEAJEFO</b>	: Département Agence Foncière
<b>DEMEP</b>	: Département Marketing – Etude – Programmation
<b>DEPV</b>	: Département Promotion et Vente
<b>DEPAC</b>	: Département aux Affaires Contentieuses
<b>DEPINFO</b>	: Département Informatique
<b>DG</b>	: Directeur Général
<b>DICO</b>	: Directeur Commercial
<b>DRD</b>	: Département Recherche et Développement
<b>DRH</b>	: Département des Ressources Humaines
<b>PTA</b>	: Plan Annuel de Travail
<b>SCE</b>	: Service
<b>SIMA</b>	: Société Immobilière de Madagascar

# *LISTE DES TABLEAUX*

<b>Tableau 1 :</b> Bilan des acquisitions de terrains .....	35
<b>Tableau 2 :</b> Les cessions de terrain .....	35
<b>Tableau 3 :</b> Les terrains restants à la SIMA .....	39
<b>Tableau 4 :</b> Procédures d' acquisition .....	57
<b>Tableau 5 :</b> Procédures de cession de terrain .....	57
<b>Tableau 6 :</b> Procédures d'inventaire .....	58
<b>Tableau 7 :</b> Démarches de recrutement.....	68

# *LISTE DES SCHEMAS*

<b>Figure 1 :</b> Organigramme de la SIMA .....	8
<b>Figure 2 :</b> Adéquation des besoins et des offres.....	67
<b>Figure 3 :</b> Schéma d'évaluation du système de contrôle interne.....	71
<b>Figure 4 :</b> Ordinogramme de procédures d'élaboration du PTA.....	75

# *INTRODUCTION*

Le mémoire revêt deux aspects essentiels :

- ↳ d'une part, il constitue la dernière phase de processus en vue de l'obtention du diplôme « MAITRISE EN SCIENCES DE GESTION » ;
- ↳ d'autre part, il permet d'approfondir davantage les connaissances théoriques, de connaître la réalité dans le cas pratique et de vérifier la cohérence entre la théorie et la pratique.

Bien que actuellement, la lutte contre les différents fléaux comme SIDA, grippez, ... constitue une préoccupation majeure de l'Etat, la finalité visée se base principalement sur la lutte contre la pauvreté. Dans ce cadre, la collaboration étroite avec les partenaires financiers étrangers a été choisie, tout en insistant sur la participation active de la population dans les actions de développement entamées au niveau régional et national.

Madagascar, pour faire face aux grandes mutations que connaît le monde actuel, se doit de donner à son peuple des moyens efficaces et durables pour pouvoir affronter avec efficacité la mondialisation et qu'il ne soit ni exclu, ni en retard par rapport aux autres nations.

Aussi, avec une nouvelle définition de la stratégie générale de développement axée sur l'amélioration de niveau de vie de chacun, l'Etat Malagasy, a acquis une action majoritaire sur une société de promotion immobilière afin de mettre en œuvre une politique nationale d'Aménagement du Territoire et de l'Habitat

De par cette Politique, le principal objectif de cette organisation s'agit d'offrir avec des conditions supportables et accessibles à la population des habitations et infrastructures adéquates à ses besoins. L'atteinte de cet objectif se basera d'une part :

- l'engagement de l'Etat et de la puissance publique en général, dans l'offre de terrain à bâtir ;

- l'engagement de l'Etat dans le financement par la mise en place d'un mécanisme de financement des acquéreurs (foncier et immobilier) doublé d'un mécanisme de financement de la promotion.

Et d'autre part sur la mise en place d'une bonne gestion.

En effet, les missions de la société seront redéfinies en trois volets :

- *au niveau urbain* en l'aménagement foncier pour l'Habitat, l'Industrie, le Tourisme, les Services, le Commerce et toutes les autres activités qui s'y rapportent ;
- *au niveau rural*, en tant qu'outil de base pour toutes les opérations se rapportant aux engagements publics en matière de développement rural ;
- *en matière de développement*, pour assumer éventuellement des responsabilités de Maître d'Ouvrage Délégué (MDD) ou d'Assistant à maître d'ouvrage (AMO) tant pour le secteur public (Régions) que pour le secteur privé.

Compte tenu de ce changement, la société qui est l'outil utilisé pour ce secteur doit s'adapter à cette nouvelle politique et à ce changement de contexte environnemental et concurrentiel.

Il s'avère donc nécessaire de se doter de gestion plus performante pour être plus efficient et mieux s'adapter à la concurrence des sociétés étrangères (européennes, chinoises, indo-pakistanaise) qui commence à s'introduire massivement sur le marché des immeubles d'habitation et à finalité professionnelle et assurer sa pérennisation.

Ainsi, avons nous porté notre choix sur cette société afin d'y apporter notre contribution grâce aux études effectués à l'Université d'Antananarivo dans la filière Gestion, Finances et Comptabilité

En effet :

- ↳ Améliorer le Système de Contrôle Interne requiert des systèmes de vérification permettant d'assurer le suivi des actions des entreprises et de connaître à tout moment si les objectifs sont atteints et en vue d'une bonne gestion de la société.

✎ Agir efficacement pour le développement exige des efforts en matière d'organisation et de ressources humaines c'est à dire une structure et procédures adéquates avec des personnels compétents.

C'est pourquoi, nous avons axé plus particulièrement ce présent mémoire par le thème intitulé :

## **« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE D'UNE SOCIETE IMMOBILIERE »**

Notre analyse est limitée sur les éléments du système de contrôle interne ou des points faibles du système sont constatés durant notre passage dans la société, ainsi que l'existence de problèmes au niveau de la gestion des ressources humaines en général.

Quant aux méthodologies, nous avons utilisé *la description narrative* qui consiste à obtenir au cours d'un entretien avec les principaux responsables ou par l'intermédiaire des manuels ou instructions écrites de l'entreprise, les procédures existantes et les contrôles institués. Le travail est réparti en 3 démarches :

- Une phase de collecte des données comprenant :
  - le recueil et l'analyse des documents ou instructions écrites existants dans la société
  - les entretiens avec les principaux responsables de la société et analyse documentaire
- Une phase d'analyse diagnostic : permettant de dégager les faiblesses dans la société :
  - diagnostic de cohérence générale, de conformité avec les objectifs stratégiques, les normes : diagnostic de l'existant et analyse des résultats attendus
  - Analyse des écarts entre la situation souhaitée et l'existant.
  - Analyse des résultats des diagnostics.
- Une phase de formulation des recommandations
  - Proposition d'actions d'amélioration.
  - Formulation des recommandations suivant des scénarii éventuels.
  - Recherche de solutions optimales, pérennes et durables



Pour bien cerner notre étude, nous entamerons en première partie la généralité qui englobe la présentation de la société et le rappel théorique du contrôle interne.

En suite, comme deuxième partie, l'analyse critique de la situation existante qui consiste à détecter les points faibles du système.

Et enfin, en troisième partie, la proposition des recommandations liées aux problèmes identifiés.

Chaque partie est scindée en sections, et même en sous sections.

La finalité de ce mémoire est la conclusion générale.

# *PARTIE I : GENERALITES*

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

### **Section 1 : Présentation de la société**

#### **1.1. Historique**

En 1960, la société a été créée à la suite d'une fusion – absorption :

- de la Société Immobilière de M/car (SIM)
- de la Société d'Equipement Urbain et Rural de M/car (SEUR.Mad)
- et l'Office des Habitations Economiques (OHE)

De là, elle est qualifiée de Société d'Economie Mixte en vertu de la loi n°67-007 du 28 juin 1967.

Par la suite, en 2004, elle a été transformée en Société Anonyme par application des articles 197 à 203 de la loi 2003-036 du 30 janvier 2004.

Actuellement, le capital de la société est de 271 760 000 Ariary. Elle a son siège social à Antananarivo.

#### **1.2. Objectifs**

L'objectif de la société est d'accéder à la propriété immobilière pour le plus grand nombre de la population cible qui n'est que la population de la classe moyenne à Madagascar

Selon l'article 2 des statuts, la société a pour objet de:

- aménager, construire et éventuellement acheter en vue de la vente, de la location-vente, de la vente à crédit ou de location, tous les immeubles ou groupe d'immeubles à usage principal d'habitation ;
- procéder sur demande de l'Etat ou des Collectivités Publiques ou toutes autres personnes morales ou physiques ou pour son propre compte, à l'étude de tous projets concernant le logement et ses prolongements ;
- acheter, aménager et allotir des terrains en vue de la vente, de la vente à crédit ou de la location ;

- étudier, réaliser et gérer toutes opérations d'urbanisme et plus particulièrement, les zones résiduelles, industrielles et touristiques ;
- procéder à l'étude et à la réalisation des opérations de rénovation urbaine ;
- procéder à toutes études ou recherches pour l'utilisation dans la construction des matériaux de production locale ;
- étudier et réaliser, soit pour son compte, soit pour le compte d'autrui la construction sur tous terrains de services communs (prolongements sociaux, centres commerciaux, bureaux, etc.) afférents à tous ensembles immobiliers ainsi que le financement total ou partiel de ces opérations

## Section 2 : Activités de la société

La mission de la société se focalise sur le développement du secteur habitat en vue de l'atteinte des objectifs.

De par l'article 2 des statuts, les activités de la société peuvent être très diverses. Ses activités actuelles ne sont qu'une partie de ce qu'elle peut proposer et les nouvelles missions qui lui sont attribuées dans le cadre de la nouvelle politique nationale en matière d'aménagement de territoire et d'habitat s'y retrouvent déjà dans cet article.

L'activité principale est l'« Habitat Social », qui s'oriente autour des 3 axes ci-après :

- **Promotion immobilière** : réalisation des travaux d'études de conception et d'exécution par le biais de sous – traitants maître d'œuvre et programme de constructions neuve

Le mode de production utilisé est le système à l'entreprise générale (une entreprise pour tout corps d'Etat).

La commercialisation se fait par système de vente par souscription c'est à dire mise en vente dès le lancement des travaux de construction.

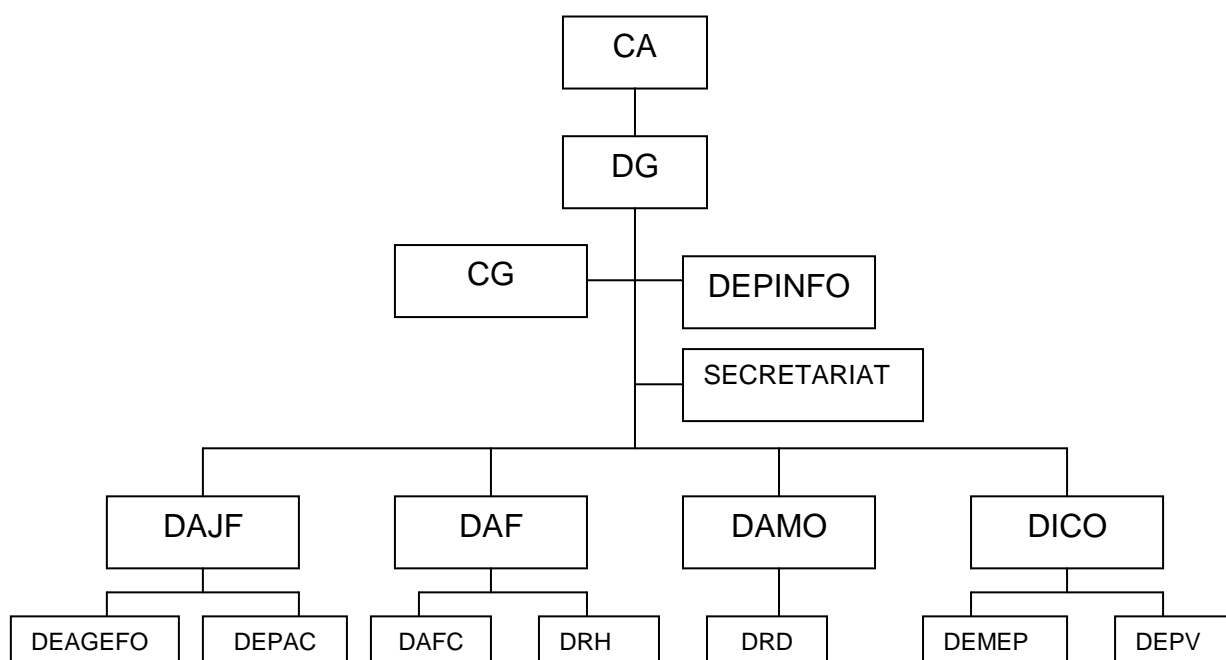
- **Promotion foncière** : destinée à des opérations de cession foncière (exclue du périmètre à certifier dans le cadre de ce projet). Les activités de promotion foncière comprennent : les acquisitions de terrains, les aménagements, les cessions de terrains et la gestion du partenaire foncier

- **Gestion de parc locatif** : sont concernés par les logements restant en location simple ayant pour objet « cession progressive »

## Section 3 : Structure organisationnelle

### 3.1. Organigramme

L'organigramme de la société se présente ainsi : **(schéma n°01)**



Les organigrammes détaillés des différentes directions se trouvent en annexe de ce devoir.

### 3.2. Composition de la structure

La structure de la société est de 4 niveaux :

- la direction générale
- les directions,
- les départements
- et les services

La société présente une structure à 8 échelons pour un personnel de 121 personnes :

- Directeur Général

- Directeur
- Chef de Département
- Chef de Service
- Chef de Division
- Chef d'Agence ou d'Antenne
- Responsables
- Agents

L'effectif du personnel se répartit ainsi :

EFFECTIF	REPARTITION		PERSONNEL D'APPUI
	CADRE SUP	CADRE MOYEN	
121	25	40	56

### 3.3. Description des fonctions

#### ✓ La Direction Générale

Le Directeur Général a autorité sur :

- le Contrôleur de Gestion
- le chef de département informatique
- le chef de service secrétariat
- la Direction de l'Aménagement et Maîtrise
- la Direction Administrative et Financière
- la Direction Commerciale
- la Direction des Affaires Juridiques et Foncières

#### **]Attributions**

- ❖ Est responsable de la gestion des ressources de la société (humaines, financières, matérielles) selon les pouvoirs qui lui incombent
- ❖ Supervise la réalisation des objectifs escomptés et veille à leur atteinte
- ❖ Prépare et exécute les obligations sociales vis à vis des instances dirigeantes de la société

- ❖ Veille au bon fonctionnement de la structure organisationnelle de la société
- ❖ Développe le patrimoine foncier de la société
- ❖ Engage la société dans la démarche – Qualité par l'expression d'une politique et objectif Qualité et en assure la réalisation

En cas d'absence, le DG peut être supplée par l'un des membres du Comité de Direction

### **. Le contrôleur de Gestion**

Le contrôleur de gestion assure à la fois la responsabilité de contrôle de gestion des activités de la société et l'audit qualité ISO 9001, dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité.

Il est à la fois contrôleur de gestion et auditeur interne

### **]Attributions**

En tant que contrôleur de gestion :

- ❖ Il s'occupe des préparatifs des documents et informations nécessaires à l'élaboration du Budget et du plan d'activités de la société
- ❖ Il assure pour chaque exercice, la coordination de toutes les actions et activités liées à la conception et à l'élaboration du programme prévisionnel d'activités de la société et en assure le suivi
- ❖ Il conçoit, établit et analyse périodiquement les tableaux de bord budgétaires pouvant servir de prises de décision pour la Direction Générale (choix des points clés, paramètres indicateurs judicieux, limites de valeur,...)
- ❖ Il vérifie l'application et le fonctionnement des procédures en vigueur au sein de la société
- ❖ Il conçoit et évalue les méthodes et / ou outils de management permettant de mesurer les tâches confiées à chaque direction
- ❖ Il effectue les actions de contrôle inopinés de l'utilisation à bon escient des ressources de la société (financières, matérielles et humaines, ...)

- ❖ Il s'occupe de la synthèse périodique du rapport d'activités et budgétaire de la société

En tant qu'auditeur interne :

- ❖ Est premier responsable de toutes les actions en audit qualité interne
- ❖ Organise et effectue des actions d'audit interne suivant le planning défini et décidé par le responsable Qualité
- ❖ Rend compte au responsable qualité des résultats d'audits réalisés
- ❖ Rend compte et rapporte périodiquement au DG les activités d'audits effectués

✓ **La Direction de l'Aménagement et Maîtrise**

L'organigramme de la DAMO se présente comme suit :

- un chef de Département Recherche et Développement
- un responsable Etudes
- un responsable Viabilisation
- une équipe d'architectes et ingénieurs qui assurera en pool et par projet les activités techniques de conception et de contrôle et surveillance.

**]Attributions**

- ❖ S'occupe des régularisations en matière administrative
- ❖ Se charge des activités de programmation et de contrôle qualité et les activités de production
- ❖ Supervise les activités des travaux d'études d'avant projet
- ❖ Organise et supervise des soutiens logistiques pour le contrôle et la surveillance des travaux du maître d'œuvre
- ❖ Supervise la conception et le développement des projets d'aménagement ou de promotion immobilière ainsi que le pilotage technique de leur utilisation



✓ **La Direction aux Affaires Juridiques et Foncières**

L'organigramme de la DAJF comprend :

- une Cellule de régularisation des actes de vente ;
- un Département des Affaires Contentieuses ;
- un Service de Recouvrement et des Affaires Foncières

Il a autorité sur le Chef de Département aux Affaires Contentieuses

**]Attributions**

- ❖ S'occupe de la partie analyse de préféabilité foncière de tout projet neuf
- ❖ Procède systématiquement aux études de texte et procédures juridiques et domaniales
- ❖ Veille à la mise à jour permanente des informations juridiques
- ❖ Veille aux procédures de régularisation administrative et juridique du transfert de propriété de projet neuf (certificat de situation juridique, plans officiels, plan d'alignement et actes de cession...)

✓ **La Direction Commerciale**

L'organigramme comprend :

- un Attaché Commercial
- un Chef de Département Marketing – Etudes et Programmation
- un Chef de Département Promotion et Vente
- un Service Etudes et Exploitation Ancien Parc
- un Service Marketing et Qualité
- 4 Divisions s'occupant respectivement de :
  - ❑ le traitement de données
  - ❑ le recouvrement
  - ❑ le traitement de dossiers clients
  - ❑ la gestion de dossiers de vente et suivi projet
- 7 Agences dont 3 à Antananarivo
- 4 Antennes.

Il a autorité sur :

- le Chef du Promotion et Vente
- le Chef du Département Marketing, Etudes et Programmation
- le Gestionnaire
- le Secrétariat de Direction

### **]Attributions**

- ❖ Cerne le marché potentiel de l'habitation et le mix optimal produits-marchés
- ❖ Conçoit et réalise le programme de vente du parc locatif de la société (prix, conditions, mis en marché, adjudication, etc,)
- ❖ Effectue la mise en marché des nouveaux développements immobiliers de la société
- ❖ Participe à l'élaboration de la politique commerciale et marketing de la société

### **✓ La Direction Administrative et Financière**

L'organigramme comprend :

- un Département Administratif, Financier et Comptabilité
- un Département des Ressources Humaines
- un Service Financier et Comptable
- un Service Logistique et Maintenance
- un Service du Personnel
- un Service Approvisionnement
- une Division Dépenses
- une Division Comptabilité Spéciale
- une Division Recettes
- une Division Archive
- une Division du Personnel
- une assistante sociale
- des secrétaires et autres agents, ...

**]Attributions**

- ❖ Définit la politique et stratégie financière à adopter
- ❖ Définit la politique générale des ressources humaines
- ❖ Définit les stratégies en matière d'affaires générales (logistique, maintenance, approvisionnements)
- ❖ Supervise toutes les affaires juridiques
- ❖ Valide les différentes procédures relatives à la réalisation des dépenses et recettes.
- ❖ Contrôle et analyse les flux financiers
- ❖ Coordonne et supervise la réalisation de toutes les activités de sa direction
- ❖ Premier responsable de la qualité, la fiabilité et la disponibilité de toutes les informations comptables et financières relatives à la société
- ❖ S'occupe de la Consolidation et de l'analyse des états financiers
- ❖ Se charge de la gestion de la fiscalité et des lois financières

## CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE

### Section 1 : Définitions et objectifs du contrôle interne

#### 1.1. Définitions

Le mot « contrôle » est ici compris:

- au sens anglo-saxon de « control », signifiant maîtrise
- au sens de « vérification », ne constituant, qu'un moyen technique parmi tant d'autres et dans certaines circonstances d'assurer ce contrôle

Diverses définitions émanant des grandes cabinets ou ordres des experts comptables peuvent être citées pour appuyer ces deux notions :

Une définition la plus proche est tout d'abord celle donnée au cours théorique à l'université qui disait que le **contrôle interne** est « *le plan d'organisation et l'ensemble coordonné de toutes les méthodes et mesures adoptées au sein de l'entreprise pour :*

- *protéger son patrimoine*
- *assurer l'exactitude et la fidélité des informations comptables*
- *promouvoir l'efficacité opérationnelle*
- *maintenir les lignes de conduite établies par la direction de l'entreprise »*

On peut donc affirmer que le contrôle interne a un caractère plutôt préventif que répressif.

Selon Alain MIKOL, dans son ouvrage, Le contrôle interne : « 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 » (p 3)

L'ouvrage du congrès 1977 de l'Ordre des Experts Comptables 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 de seules mesures 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 de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ». (p 8)

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

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

(Commentaire de la norme de travail § 2102-01)

L'International Federation of Accountants (IFAC) propose une définition qui étend le champ d'application du contrôle interne à toutes les activités de l'entreprise, mais en précisant qu'il concerne notamment les enregistrements comptables, et qui fixe pour rôle à la fois de faire prévenir et de prévenir : « Le **système de contrôle interne** est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adopté par la direction d'une entité lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable » (Recommandation internationale d'audit n°6)

Dans notre devoir, nous retiendrons la deuxième définition où le contrôle interne est à la fois :

- un système de traitement des informations comptables : contrôler est pris dans le sens de « maîtriser »
- et un système de vérification du traitement des informations comptables : contrôler est ici pris dans le sens de « vérifier » (contrôle de l'identité d'une personne), le mot interne ayant pour objet de préciser qu'il s'agit de vérifications systématiques et permanentes intégrées dans le système de traitement, et non pas de vérifications occasionnelles menées par un tiers extérieur à l'entreprise

## 1.2. Objectifs

Le contrôle interne a pour objectifs :

- de sauvegarder le patrimoine, par la mise en œuvre de procédures qui évitent les erreurs et les fraudes
- d'améliorer les performances de l'entreprise, par la mise en œuvre de procédures efficaces
- d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'une part et de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances

Donc, le **contrôle interne** se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Ces objectifs peuvent s'appliquer à d'autres domaines de l'entreprise mais l'usage est de réserver l'expression contrôle interne aux procédures administratives et comptables ayant un lien avec l'établissement des comptes annuels.

Exemple : les définitions d'une stratégie, d'une politique de vente ou d'une technique de production ne relèvent pas du contrôle interne .

## **Section 2 : Caractéristiques du contrôle interne**

Les caractéristiques du contrôle interne englobent l'objet du contrôle interne et ses aspects ;

### **2.1. Objet**

L'objet du contrôle interne est donc la meilleure connaissance de l'organisation.

### **2.2. Aspect du contrôle interne**

Sur le plan des objectifs, on peut faire une distinction selon qu'ils ont une incidence ou non sur les comptes :

- ils ont une incidence sur les comptes lorsqu'il s'agit de protéger les actifs et d'assurer la fiabilité et la qualité des informations financières et comptables
- ils n'ont pas d'incidence sur les comptes lorsqu'il s'agit de garantir l'efficacité des opérations de l'entreprise et le respect des lignes de conduite de la direction. Ce sont en quelque sorte les aspects administratifs et opérationnels du contrôle interne

## **Section 3 : Les 9 principes généraux du contrôle interne**

Le contrôle interne repose sur un certain nombre de règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui conférera une qualité satisfaisante.

Pour être satisfaisant, le contrôle interne s'appuie sur les (9) neuf principes suivants :

- l'organisation
- la séparation des fonctions
- l'intégration
- l'information
- la qualité de personnel
- l'harmonie
- l'universalité
- l'indépendance
- la permanence

### **3.1. Principe d'organisation**

L'organisation, établie sous la responsabilité du chef d'entreprise comprend la fixation des objectifs, la définition d'un organigramme, la détermination du choix et de l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

Elle veille à ce que toute entreprise quelle soit sa taille et sa branche d'activité soit organisée rationnellement. En effet, les structures sont décrites dans un organigramme. Par ailleurs, les procédures doivent être écrites et rassemblés dans un manuel.

L'organisation doit être :

- préalable
- adaptée et adaptable
- vérifiable
- formalisée

et doit comporter une séparation convenable des tâches.



### **3.2. Principe de séparation des fonctions**

Egalement appelé « principe de séparation des tâches », qui se pose en particulier par la séparation des trois fonctions fondamentales suivantes :

- Fonctions opérationnelles : ces fonctions contribuent directement à la réalisation de l'objet social de l'entreprise : achats, ventes, production,...
- Fonctions de protection ou conservation du patrimoine : service d'entretien, magasin, caisse,...
- Fonctions d'enregistrement : ces fonctions enregistrent les flux affectant la vie de l'entreprise et constituent l'inventaire du patrimoine : comptabilité générale, analytique, budgétaire, contrôle de gestion, statistique,...

La séparation des tâches doit être clairement définie en vue de dissocier l'opérationnel du fonctionnel.

### **3.3. Principe d'intégration**

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

Ce principe repose sur des recoupements d'informations et sur des contrôles réciproques.

- le recoupement consiste à comparer des informations figurant dans des documents différents. Ce qui justifie une information à partir des sources différentes.
- le contrôle réciproque est le travail qui en prolonge un autre permettant de contrôler ce dernier. Il permet d'éviter les fraudes et de détecter des erreurs involontaires. Il est également la comparaison d'une même information à partir de son enregistrement par deux personnes différentes.

### **3.4. Principe de bonne information**

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

- pertinente : l'information est adaptée à son objet et à son utilisation, disponible dans le temps et dans le lieu voulu
- utile : son usage satisfait un besoin direct c'est à dire saisie la plus près possible de sa source ; non redondante et économique c'est à dire que son coût doit être en rapport avec ce qu'elle apporte
- objective : l'information ne doit pas avoir été changée 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 doit être explicite et révèle les faits significatifs en fonction des besoins des utilisateurs
- vérifiable : la vérifiabilité implique les règles d'enregistrement et de classement méthodique des faits et une comptabilisation sans retard pour pouvoir le cas échéant déceler des anomalies. Elle implique également une numérotation des pièces comptables et un archivage approprié.

### **3.5. Principe de la qualité du personnel**

Tout système de contrôle interne est, sans un personnel de qualité, voué à l'échec. La qualité du personnel comprend :

- la compétence
- l'intégrité
- l'honnêteté

Mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne

### **3.6. Principe d'harmonie**

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

C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit adapté au fonctionnement de l'entreprise, aux sécurités recherchées et au coût des contrôles.

### **3.7. Principe d'universalité**

Ce principe signifie que le contrôle interne concerne tous les collaborateurs dans l'entreprise en tout temps et en tout lieu : il n'y a pas de moment où les procédures ne sont pas appliquées et applicables, il n'y a pas non plus ni des activités, ni des fonctions exclues par le contrôle interne.

### **3.8. Principe d'indépendance**

Ce principe implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise ; quels que soient les procédures utilisées pour conclure les contrats (par exemple : actes notariés ou appel téléphonique), pour tenir la comptabilité (par exemple : tenue manuelle, tenue informatisée), ou archiver les informations (par exemple : papier, cd-rom,...). Les objectifs de sauvegarde du patrimoine et d'amélioration des performances doivent être atteints.

### **3.9. Principe de permanence**

Le respect de ce principe implique la pérennité des procédures de contrôle interne utilisé par l'entreprise.

Ce principe est bien utile car toute organisation nécessite une stabilité des structures de manière à ne pas perdre de temps à l'adaptation du personnel et des machines aux nouvelles procédures mise en place

## **Section 4 : Eléments de base du contrôle interne**

Le contrôle interne se repose sur les sept éléments de base suivants :

### **4.1. Une structure administrative et responsabilité adéquate**

- délégation et coordination des tâches et responsabilités
- séparation des tâches ou fonction incompatible

### **4.2. Personnel qualifié**

- procédure de sélection du personnel
- possibilité de développer et de se perfectionner

### **4.3. Système comptable approprié**

- Garantir les traitements des opérations qui permettent d'obtenir des renseignements répondant au besoin en matière d'information
- Garantir l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude des enregistrements

### **4.4. Document approprié**

C'est le manuel de procédures qui récapitule toutes les opérations et documents dans la société.

### **4.5. Système d'autorisation et de supervision**

Toutes les opérations doivent être autorisées par un niveau hiérarchique supérieur. Ce sont des mesures prises pour s'assurer que chaque personne et chaque service accomplit adéquatement ses responsabilités

### **4.6. Protection adéquate du patrimoine**

- Rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés
- Souscription d'assurance suffisante
- Inventaire périodique 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.

#### **4.7. Système d'autocontrôle**

C'est le contrôle du contrôle qui s'assure que les autres contrôles ont été mis en place.

L'autocontrôle désigne tout système de répartition des responsabilités, de division de travail et toutes les méthodes de comptabilisation des opérations par lesquelles le travail d'un employé ou d'un groupe d'employés se trouve sans cesse vérifié du fait :

- qu'il doit concorder avec le travail des autres employés
- qu'il est en fonction de ce travail
- qu'il doit correspondre au travail des autres employés ; l'un des faits essentiels du système réside dans le fait qu'aucun employé n'a le contrôle exclusif d'opération quelconque, ni d'ensemble quelconque d'opération.

L'autocontrôle tel qu'il est défini, occupe une place particulière dans le contrôle interne, dont il garantit par son caractère mécanique l'indépendance par rapport à toute hiérarchie.

#### **4.8. Limites du contrôle interne**

Le contrôle n'est pas interne ne permet pas de répondre aux questions « que choisir ? ou aller ? » Mais il insère les processus de décision et d'action au sein de procédures qui permettent de cerner les rôles pour préciser qui fait quoi, quand, comment et dans quel but.

Le contrôle interne suppose donc :

- ❖ Une définition des tâches et de responsabilité
- ❖ Une circulation rationnelle des documents
- ❖ Un personnel compétent
- ❖ Une séparation des fonctions incompatibles
- ❖ Un contrôle réciproque des tâches
- ❖ Un système d'autorisation et de supervision

*PARTIE II :*  
*ANALYSE CRITIQUE DE LA*  
*SITUATION EXISTANTE*

Comme toutes sociétés productrices, la société n'est pas épargnée des problèmes que nous allons formuler ici en deux (2) chapitres successifs :

↳ Le chapitre premier parlera des problèmes rencontrés au niveau du système de contrôle interne

↳ Le second traitera les problèmes liés à la gestion des ressources humaines

## CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

Le chapitre I va nous permettre de faire une analyse critique des problèmes rencontrés au niveau du système de contrôle interne lors des interviews avec les personnels de la société.

Mais pour mener à bien notre analyse, nous pensons qu'il est préférable de procéder aux présentations des faits et de se référer aux principes généraux du contrôle interne qui feront d'ailleurs l'objet de notre critique.

L'organisation est l'un des éléments du contrôle interne. C'est un instrument qui permet à l'entreprise de fonctionner et de vivre. Organiser c'est « *soumettre à une méthode, à une façon déterminée de vivre ou de penser* » (dictionnaire Larousse)

Toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activité, doit être organisée rationnellement. Ses structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être rassemblés dans un manuel.

En un mot, les procédures doivent être **formalisées**.

Notre passage dans la société nous a permis de dégager quelques faits saillants dans son fonctionnement.

En général, aucun document n'a pas pu nous renseigner sur les règles et procédures à suivre dans la définition et l'exécution des tâches. Les personnels exécutent leurs tâches par habitude du fait de leur ancienneté.

Toutefois, il existe des notes expliquant les procédures à suivre pour l'exécution des certaines tâches, mais malheureusement, il n'y avait aucune science de formation ni de sensibilisation sur le mode d'utilisation de ces documents.

En second lieu, l'information qui chemine dans les circuits du contrôle interne doit être pertinente, utile, objective, communicable, vérifiable, et pouvoir être directement reçue par les dirigeants sans avoir été préalablement filtrée.



Pouvoir vérifier une information implique des règles d'enregistrement et de classement méthodique des faits, et une comptabilisation sans retard pour pouvoir déceler les anomalies.

La vérifiabilité implique également une numérotation des pièces comptables et un archivage approprié.

Après vérification de certaines pièces comptables, nous avons constaté quelques anomalies dans la comptabilisation d'où le non respect du principe de bonne information.

En troisième lieu, une des nécessités du contrôle interne est aussi la sauvegarde et la protection du patrimoine.

Après analyse des activités de la SIMA, quelques problèmes méritent d'être signalés.

Après cette brève description des faits existants donc, des problèmes ont été détecté, à savoir :

- ✓ le non respect du principe d'organisation du fait de la manque de document approprié et le non respect des procédures de cession de terrain.
- ✓ le principe de bonne information non respecté à cause du retard de la comptabilisation, du mauvais classement des documents et de la justification non exhaustive des opérations
- ✓ la protection du patrimoine inadéquate sous prétexte du délaissement des activités pour la protection du patrimoine et l'absence de service pour la gestion du patrimoine.

## **Section 1 : Non respect du principe d'organisation**

Après diagnostic et entretien auprès du personnel, la société ne dispose pas d'une documentation adéquate et suffisante. Cette information doit essentiellement constituée de procédures.

### **1.1. Manque de document approprié**

Actuellement, la société n'utilise que le « manuel qualité » ; c'est un document comprenant simplement des processus à suivre pour l'exécution des activités en vue de la satisfaction de la clientèle.

Par exemple : Processus Production, Processus relatif aux traitements des besoins des clients, ...

Pourtant, ce document ne suffit pas dans la mesure où les procédures n'y sont pas définies surtout au niveau de la gestion comptable et financière. Le personnel exécute alors leurs tâches par habitude du fait de leur capacité et ancienneté. Ainsi, la répartition des responsabilités n'existe pas. Les tâches ne sont pas supervisées. Et même, l'absence de l'équité dans la répartition des tâches (manquement ou abondamment des charges de travail).

En effet, si la société utilise une documentation qui constituera les procédures, la gestion des activités serait rationnelle et standard et donnerait une possibilité de suivi et de contrôle des travaux.

### **1.2. Non respect des procédures de cession de terrain**

Une des appréciations du contrôle interne est de vérifier si les procédures décrites sont réellement utilisées, et qu'elles le sont en permanence.

Cette vérification ne peut être réalisée que si l'organisation de l'entreprise figure dans des documents écrits, dont en particulier le manuel de procédures.

Durant notre intervention, seulement une note inscrite sur un papier décrit les procédures, tel est le cas pour les procédures de cession de terrain par exemple. Celle-ci est inapproprié car elle pourra être déchirée, perdue du jour ou lendemain...

En plus, aucune séance de formation, ni de sensibilisation n'a été donnée sur le mode d'utilisation de ces documents..

Par conséquent, ces notes sont restées en archive et non appliquées jusqu'à présent.

Il est donc évident que la société ne respecte pas les procédures de passage au Comité de Direction avant toute cession de terrain.

Alors, ceci entraîne des suspicions de spéculation sur certaines ventes étant donné que jusqu'à présent, il n'y a pas de politique qui définit la séparation entre les terrains dédiés à la construction immobilière et les terrains destinés à la revente.

Les procédures doivent être formalisées dans une documentation écrite pour que le personnel puisse consulter, et facilitera ainsi sa conservation.

## **Section 2 : Principe de bonne information non respecté**

Après entretien avec le responsable et consultation des pièces comptables, nous pouvons dire que le principe de bonne information n'est pas respecté. On a constaté :

- un retard dans la comptabilisation
- un mauvais classement des documents
- une justification non exhaustive de certaines opérations

### **2.1. Retard de la comptabilisation**

La comptabilisation des achats à crédit ne se fait qu'au moment de paiement. Non seulement, cette pratique ne respecte pas les principes du contrôle interne qui est celui de la bonne information, mais également celui des principes comptables édictés par le Plan Comptable Général 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 produits et charges propres à une période ou exercice doivent être enregistrés à cette période.

Il en est de même pour les états de paiements de salaire qui sont gardés au Responsable de la gestion du personnel et ne sont transmis au service comptabilité qu'après paiement.

Et, les factures fournisseurs sont aussi détenues jusqu'à l'échéance

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

- ✓ 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
  - un double paiement

## **2.2. Mauvais classement des documents**

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

Le problème pour les membres du personnel c'est qu'ils n'arrivent souvent plus à ranger leur dossier à jour alors que le classement est chronologique.

Après observation et entretien avec les intéressés, 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 éparpillés.

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

## **2.3. Justification non exhaustive des opérations**

Après un sondage des pièces comptables nous avons constaté certaines anomalies sur la justification des opérations. Elle est non exhaustive du fait de :

- **Inexistence de photocopie chèque, bon de réception et bon de livraison non systématique pour les dépenses**

Les opérations ne doivent pas être comptabilisées que si elles sont contrôlées. Par exemple, une facture client avant d'être comptabilisée, comparée au bon de livraison approuvé par une personne autorisée et au bon de réception visé par le chef magasinier. Donc, à chaque opération ces documents doivent exister pour les travaux de contrôle.

Ce n'est pas le cas pour la société, on rencontre l'inexistence de photocopie de chèque, de BR et BC non systématique pour les dépenses.

Les mêmes risques qu'auparavant peuvent se produire:

- difficulté de contrôle des opérations
- risque de fraude
- abus d'utilisation du fonds de la caisse

- **Délai de réception des états d'encaissement des recettes non systématique**

Il est bien de signaler que les états d'encaissements sont des documents reflétant l'ensemble des recettes réalisées tant au niveau du siège que des agences. Ces états devraient être transmis périodiquement au service de la comptabilité du siège pour enregistrement et consolidation. Toutefois, la réception des états d'encaissements des agences n'est pas systématique et connaît souvent des retards considérables.

Le problème c'est qu'il n'y a aucun délai précis pour la réception des états d'encaissements. A un moment donnée, la comptabilité peut en recevoir de nombreux ou n'aura aucun.

Par conséquent, une désorganisation au niveau de la charge de travail survient et parfois trop lourde en un minimum de temps : le contrôle de la fiabilité des

informations sera ainsi minimisé et le taux d'erreur risquera d'augmenter et peut rendre les états financiers erronés.

- **Situation d'ensemble des clients méconnus au niveau de la division recette**

Cette situation des clients est méconnue du fait :

- de la fréquence insuffisante des travaux de rapprochement des états d'encaissements avec la Direction Commerciale, seulement une fois par an au moment de l'établissement des états financiers.

- L'exhaustivité des recettes ne sera pas garantie
- La situation financière ne reflète pas la réalité
- L'omission de certaines opérations d'encaissement peut arriver

- **Inexistence d'édition de brouillard périodique**

Il n'y a pas d'édition de brouillard périodique alors que ceci est vraiment essentiel en matière de contrôle interne pour la sincérité des comptes.

La périodicité des contrôles des enregistrements comptables est cependant insuffisante. En cas d'erreur, les rectifications des opérations comptables seront retardées.

Donc, cette situation peut entraîner la non fiabilité de l'imputation comptable. Les états financiers intermédiaires seront ainsi erronés.

### **Section 3 : Protection du patrimoine inadéquate**

La protection du patrimoine est un élément de base du contrôle interne.

Une révision de la situation des biens et activités de la société était utile pour savoir la situation exacte du patrimoine.

Cette analyse s'est focalisée sur :

- les activités de promotion foncière qui comprennent les acquisitions de terrains, les aménagements, les cessions de terrains et la gestion du partenaire foncier.
- les activités de promotion immobilière avec la construction des logements et leur commercialisation.
- les activités de gestion de l'ancien parc de la SIMA et de sa liquidation.

Puisque notre devoir se limite tout simplement sur le système de contrôle interne, nous allons retenir tout simplement les activités de promotion foncière parce que l'analyse des deux autres activités se concentrent surtout sur l'aspect financier.

Comme on a vu précédemment, les activités de promotion foncière comprennent :

- les acquisitions de terrains
- les aménagements
- les cessions de terrains
- et la gestion du partenaire foncier.

#### **Rappel des objectifs :**

Les objectifs du plan stratégique sont définis par :

- la constitution d'une réserve foncière par acquisition de 40 ha de terrain par an.
- l'aménagement et la commercialisation de 20 ha de terrain viabilisé.

Le bilan des acquisitions et des cessions de terrain est défini dans les tableaux n°1 et n°2 ci-dessous. Nous rappelons que ces données sont provisoires compte tenu de la qualité des informations obtenues.

**Tableau n°: 01**  
**Bilan des acquisitions des terrains (en m²)**

<b>Année</b> <b>Localité</b>	<b>Total général</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Antsiranana	623 400	432 000	191 400				
Fianarantsoa	440 400	302 500	137 900				
Toliary	107 300		107 300				
Toamasina	-						
Mahajanga	-						
Antananarivo	536 700	407 600	127 600				1 500
<b>TOTAL</b>	<b>1 708 000</b>	<b>1 142 100</b>	<b>564 200</b>	-	-	-	<b>1 500</b>

Ce tableau décrit les acquisitions de la société durant l'année 2000 à 2005 :

- en 2000, la société a acquis 1 142 100 m²
- en 2001, 564 200 m²
- il n'y avait pas eu des acquisitions en 2002, 2003 et 2004
- 1500 m² seulement en 2005

**Tableau n°: 02**  
**Les cessions de terrain (en m²)**

<b>Année</b> <b>Localité</b>	<b>Total général M²</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Dates inconnues*</b>
Antsiranana	624 000			48 600	10 000	565 400		
Fianarantsoa	72 700							72 700
Toliary	29 000							29 000
Toamasina	84 500				10 000			74 500
Mahajanga	20 000					20 000		
Antananarivo	327 300	123 300		96 000				108 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 157 500</b>	<b>123 300</b>	-	<b>144 600</b>	<b>20 000</b>	<b>585 400</b>	-	<b>284 200</b>

Source DAJF : Tableau récapitulatif des terrains de la société (1998-2005)

\*Les cessions ont eu lieu à une date qui ne figure pas sur les documents de DAJF mais se trouve dans la période d'étude.

Les cessions comptabilisées sont celles dont la superficie dépasse 1 ha. On n'a pas tenu compte des cessions pour les constructions qui sont de faible grandeur.

Compte tenu des tableaux ci-dessus, nous pouvons en déduire :



### **3.1. Délaissement des activités pour la gestion et la protection du patrimoine**

La société a toujours délaissé les activités de protection et de gestion du patrimoine, ainsi plusieurs de ses terrains sont actuellement occupés illicitement et immobilisés. Beaucoup font l'objet de litiges fonciers et la société se trouve en difficulté dans ses activités de promotion immobilière.

En outre, la société a acquis des terrains de l'administration qui sont devenus l'objet de litiges fonciers avec les propriétaires antérieurs.

D'où la dégradation du patrimoine et l'inexistence d'objectifs minimums de la situation du patrimoine.

- **Dégradation du patrimoine**

La société a acquis durant la période 170 ha de terrain et cédé 116 ha, ainsi l'augmentation du patrimoine est seulement de 44ha au lieu d'une prévision d'augmentation de 120 ha (20 ha/an).

Cette augmentation est seulement quantitative mais en réalité, l'acquisition des terrains se trouve dans les régions décentralisées peu rentables et les cessions de terrain dans les capitales de province dont Antananarivo et Antsiranana. En conséquence, on peut dire qu'il y a une dégradation du patrimoine.

- **Inexistence d'objectifs minimums pour la taille de patrimoine**

Il n'y a pas eu d'activité d'aménagement pour la promotion foncière. La société s'est concentrée sur la construction et les seuls aménagements pratiqués sont ceux nécessaires à la viabilisation des constructions .

Entre 2002 et 2004, aucune acquisition n'a eu lieu. Le ministère en charge du patrimoine est devenu le Ministère de l'Agriculture, et ce dernier n'a pas voulu allouer de terrain à la société et ceci pour plusieurs raisons :

- réforme foncière en cours ;
- suspicion de spéculation de patrimoine de la part de la société...

Il n'y a pas d'objectifs minimums pour la taille de patrimoine nécessaire à la société pour ses activités à moyen terme

exemple: Un patrimoine minimal de 100 ha à Antananarivo permettant une promotion foncière d'environ 10 ha/an).

Cette lacune ne permet pas d'orienter au mieux les activités et contrôler leurs performances.

### **3.2. Absence de service pour la gestion et la protection du patrimoine**

On rencontre aussi l'absence de service affecté à la gestion du patrimoine foncier. De ce fait, il n'y a pas de service qui s'occupe de la protection du patrimoine immobilier et de son inventaire permanent. La situation du patrimoine est ainsi méconnue.

#### **▪ Inexistence d'inventaire physique**

Il n'y a pas d'inventaire physique complet de la situation du patrimoine depuis la création de la société. La situation comptable basée sur la valeur d'acquisition ne permet pas de donner la valeur réelle du patrimoine.

Il n'est pas alors facile de connaître la situation exacte du patrimoine de la société.

▪ **Méconnaissance de la situation du patrimoine restant**

La situation exacte du patrimoine qui reste à la société n'est pas connue à l'heure actuelle. Toutefois, les discussions avec la DAJF ont permis de dresser une situation provisoire selon le tableau n°3 ci-dessous.

Il reste à la société environ **735ha 22a** de terrain dont **197ha 62a** sont concernés par des litiges fonciers et ne peuvent pas être exploités immédiatement.

La surface de terrain sain est de **537ha 60a**, ceci apparaît important toutefois, leur répartition se trouve en grande partie dans des milieux peu rentables actuellement.

**Tableau n°: 03**  
**Tableau des terrains restants à la SIMA**

<b><u>ANTANANARIVO</u></b>	<b>Terrain sain</b>	<b>Terrain à problèmes</b>	<b>Observations</b>
Antananarivo SIMA Mahafinaritra	13 000	22000	Hypothéqué Shelter
Antananarivo Séimad Avenir III		26 000	Marécageux
Antananarivo SIMA Espoir III		688 000	Hypothéqué BOA
Antananarivo SIMA Avenir Betsizaraina		666 000	Hypothéqué Shelter -mesures en annulation de cession SIMA/Etat
Ambatolampy SIMA Avenir II	41 000		Mise en valeur précaire
Ambatolampy SIMA Avenir III	203 000		
<b>TOTAL</b>	<b>257 000</b>	<b>1 402 000</b>	

<b><u>TULEAR</u></b>	<b>Terrain sain</b>	<b>Terrain à problèmes</b>	<b>Observations</b>
Toliary SIMA Fanantenana II	27 000		
Morondava SIMA Vulcain		200 000	Demande d'expulsion des occupants sans titre
Morondava Jardin Tsimitombo		31 000	En partie squatté
Morondava Chamière II		38 000	En partie squatté
<b>TOTAL</b>	<b>27 000</b>	<b>269 000</b>	

<b><u>TOAMASINA</u></b>	<b>Terrain sain</b>	<b>Terrain à problèmes</b>	<b>Observations</b>
Toamasina SIMA Bonheur	316 000	29 000	pour recaser les squatters
Mahanoro Nouvelle ville	250 000		
<b>TOTAL</b>	<b>566 000</b>	<b>29 000</b>	

<b><u>MAHAJANGA</u></b>	<b>Terrain sain</b>	<b>Terrain à problèmes</b>	<b>Observations</b>
Mahajanga SIMA Espérance III	311 000		
Mahajanga SIMA Espérance	3 383 000		
<b>TOTAL</b>	<b>3 694 000</b>	<b>-</b>	

	Terrain sain	Terrain à problèmes	Observations
Antsiranana SIMA Espoir	127 000		
Antsiranana SIMA Espoir II	82 000		
Sambava Souvenir		131 000	Squatté en partie
Antsiranana SIMA Espoir III	265 000		
Sambava Soava	50 000		
Vohémar Avenir		28 000	Terrain non exploitable
<b>TOTAL</b>	<b>524 000</b>	<b>159 000</b>	

<b>FIANARANTSOA</b>	Terrain sain	Terrain à problèmes	Observations
Ambositra SIMA Fahazavana	28 000		
Mananjary SIMA Lumière	30 000		
Mananjary SIMA Lumière II	100 000		
Mananjary SIMA Lumière III	150 000		
Mananjary SIMA Mahafinaritra		117 000	Négociation avec le maire
<b>TOTAL</b>	<b>308 000</b>	<b>117 000</b>	

Ainsi, à Antananarivo ville, il n'y a pratiquement plus de terrain sain pouvant être exploité rapidement. Les deux domaines les plus intéressants sont touchés par des litiges :

- SIMA MAHAFINARITRA, où il reste 4,62 ha de terrain et dont 2,28 ha hypothéqués (localisation Ambatomaro Carrière).
- SIMA AVENIR à Manazara Betsizaraina dont 60 ha peuvent être disponibles après déduction des terrains hypothéqués et des terrains en litige mais il faudrait lever tout d'abord le litige avec la commune.

Dans les Chefs lieux de province, la situation est variable et différente Ainsi, à Toamasina on note :

- SIMA TANAMBAO VERRERIE, où on peut en déduire 10 ha disponibles en enlevant les zones squattérisées et qui pourraient être dédiées à des zones franches industrielles. Toutefois, ceci reste soumis à la régularisation des litiges avec les anciens occupants ;
- SIMA BONHEUR où avec l'aide de l'Etat et de la Commune on peut récupérer 30 ha de disponible pour la promotion.

A Mahajanga, on note :

- SIMA ESPERANCE II qui est un terrain sain sur environ 31 ha de disponible ;

- SIMA BONHEUR qui est squattérisé en grande partie, mais sur lequel on peut en retirer environ 10 ha de terrain disponible.

A Antsiranana :

- SIMA ESPOIR I de 12 ha, sain et disponible et qui se trouve près de l'aéroport.
- SIMA ESPOIR II où il reste 4,2 ha de terrain disponible et sain.
- SIMA ESPOIR III avec 26,5 ha de terrain disponible et sain.

A Toliara, on note la disponibilité des terrains dénommés :

- SIMA FANATENANA I dont environ 5 ha restent disponibles et prêts à être exploités ;
- SIMA FANANTENANA II avec 2,7 ha de disponible.

A Morondava, on note :

- SIMA VULCAIN où il reste une disponibilité d'environ 3 ha ;
- SIMA JARDIN TSIMITOMBO pour 3 ha aussi ;
- SIMA CHAUMIERE II pour 1 ha environ.

A partir de ces réserves dont l'exploitation pourrait être vendue entre 100 000 à 250 000 Fmg/m<sup>2</sup> suivant les régions s'ils sont bien aménagés, on peut commencer à effectuer des promotions foncières à partir de 2006 dans les chefs lieux de province à raison de 8 ha/an.

Comme ces données ne reflètent pas la situation réelle de la situation du patrimoine, une possibilité de perte ou de vol peut arriver.

## **CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A 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, stratégie de l'entreprise ainsi que la concrétisation de toutes actions menant vers la réalisation des objectifs.

Aussi, tout développement d'une société nécessite une ressource humaine bien gérée.

De par cette nécessité, une analyse spécifique a été réalisée au niveau de la gestion des ressources humaines .

Avant d'entrer dans l'analyse proprement dite, il nous paraît indispensable de procéder d'abord à un état de lieux relatif 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 les types de motivation existantes.

Concernant la situation du personnel, un même agent assure la responsabilité de contrôle de gestion des activités de la SIMA et l'audit qualité ISO 9000. Ceci est la cause d'une insuffisance de personnel au sein de la société.

Il en est ainsi pour le personnel de la division dépense qui s'occupe de toutes les opérations de paiement de la société (par chèque, par ordre de virement, en espèces) et en assure la tenue des journaux auxiliaires dépenses. Tel est aussi le cas pour le personnel de la division recette.

Ensuite, la société ne considère pas l'importance de l'évaluation et de l'appréciation du personnel. Seules les primes qui sont variables d'une année à l'autre sont les avantages du personnel en plus de leur salaire mensuel.

Quant à la motivation du personnel, la formation n'est pas organisée rationnellement malgré l'existence du budget de formation.

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

- le non respect du principe de séparation des fonctions dû à l'insuffisance de personnel et à l'absence de séparation des fonctions incompatibles
- l'appréciation du personnel non formalisé
- la non motivation du personnel à cause du délaissement de procédures de recrutement, de l'inexistence d'organisation de la formation et de l'absence d'une véritable de gestion des ressources humaines

## **Section 1 : Non respect du principe de séparation des fonctions incompatibles**

Nous avons constaté un non respect certain du principe de séparation des fonctions incompatibles. Plusieurs causes peuvent être à l'origine de ce problème mais nous avons retenues la principale qui est l'insuffisance de personnel ayant entraîné des conséquences néfastes dont le mal gérance du parc informatique et le cumul des fonctions incompatibles.

### **1.1. Insuffisance de personnel**

L'insuffisance de personnel est très flagrante au niveau de la société.

#### **▪ Absence d'auditeur interne**

Le contrôleur de gestion assure à la fois la responsabilité de contrôle de gestion des activités de la SIMA et l'audit qualité ISO 9000, dans le cadre de la mise en place du système de management de la qualité.

On note l'absence d'un responsable d'audit interne qui devrait étudier les procédures de fonctionnement comptable et administratif de la SIMA et qui existait

auparavant. Ce poste est différent du poste d'audit qualité qui est beaucoup plus général et qui se base sur les résultats de l'audit interne.

En outre, cette situation peut être aussi le résultat l'inexistence des procédures bien définies.

- **Mal gérance du parc informatique**

Suite à l'insuffisance de personnel, le parc informatique est mal gérée. Actuellement, le Département informatique gère un parc important d'ordinateurs (au nombre de 55) et de matérielles bureautiques et de reproduction. Il est composé d'un Ingénieur, d'un technicien supérieur et d'un informaticien.

Ce qui est insuffisant pour le département, compte tenu de l'importance du parc, de sa répartition géographique, et la nécessité de développer un réseau de communication par Internet au niveau interne et externe.

## **1.2. Absence de séparation des fonctions incompatibles**

Une des conséquences de l'insuffisance de personnel est aussi l'absence de séparation des fonctions incompatibles alors qu'elle est l'un des principes fondamentaux du contrôle interne très important.

La société n'a pas respecté ce principe pourtant elle permet le contrôle réciproque de l'exécution des tâches.

On peut citer :

- **Cumul de fonctions incompatibles : trésorier et comptable**

Le chef de division dépense assure à la fois la fonction d'un trésorier et 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 son larcin.

Ces fonctions ne doivent en aucun cas être jumelées par une même personne.



Un comptable ne doit jamais manipuler des espèces, des chèques ou tout autre titre de paiement. Dans le cas contraire, les fraudes suivantes sont forts aisés :

- comptabiliser des achats fictifs et les payer aussitôt
- voler des chèques reçus des clients et annuler les créances par une écriture d'avoir ou de perte sur créance irrécouvrable

▪ **Cumul de fonctions incompatibles : caissier et comptable**

Le chef de division recette occupe de la tenue de caisse et de l'enregistrement comptable. Ce qui est anormal car ici, le comptable manipule encore des espèces, des chèques ou tout autre titre de paiement. Il est à la fois juge et partie.

Il en est ainsi pour :

- la fonction gestion financière et la gestion du personnel
- la fonction approvisionnement et gestion du stock

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 une risque de fraude
- l'abus d'utilisation du fonds de la caisse
- l'omission dans les travaux de contrôle et supervision des tâches.

La séparation des tâches doit être clairement définie afin de dissocier l'opérationnel du fonctionnel.

Elle est aussi très importante au sein de la société sur le plan du contrôle interne, pour éviter toute erreur ou fraude.

## **Section 2 : Evaluation et appréciation du personnel non formalisées**

Cette section traitera 4 sous sections distinctes, à savoir :

- statut imprécis du cadre
- insuffisance de formalisation et de standardisation
- règles du jeu non claires
- système non utilisé à bon escient

### **2.1. Statut imprécis du « cadre »**

Le terme « cadre » est souvent utilisé au sein de la Société, mais cette appellation semble liée à la fonction occupée par l'agent.

En effet, en comprenant les explications fournies par certains responsables, appelés « cadres » tous les agents qui se trouvent dans la classification, c'est-à-dire les « Chefs » qui ont des subordonnés sous leur responsabilité.

Ainsi, les professionnels 1 et 2 qui sont des agents de haut niveau possédant le diplôme de Licence et plus, ne seraient pas des cadres.

Cette situation peut donner une latitude aux agents non cadres mais qui détiennent de grandes responsabilités.

### **2.2. Insuffisance de formalisation et de standardisation des procédures d'évaluation**

D'une part, les outils de l'appréciation sont résumés sur une feuille de papier recto verso où l'on trouve les critères et leur pondération sans les explications. Les procédures sur l'appréciation ne sont pas non plus formalisées dans la Convention Collective. En effet, on n'y fait allusion que dans le cadre de l'attribution des primes de rendement .

D'autre part, la mise en œuvre des procédures n'est pas standardisée, du fait que certains chefs hiérarchiques organisent des entretiens avec leurs subordonnés à l'issue de la notation, alors que d'autres ne le font pas.

Non seulement cette situation risque de créer une démotivation mais aussi favorise certaines collusions qui constitueront une limite du contrôle interne.

### **2.3. Règles du jeu non claires**

A l'occasion du diagnostic, il a été perçu que nombreux sont les agents qui ne savaient pas exactement sur quels critères on les note.

En outre, la pratique de notation au sein de la société n'a aucun impact sur l'avancement dans la grille salariale, mais plutôt sur les primes qui sont variables d'une année à l'autre.

Le plus grave, c'est qu'il y a un critère sur l'atteinte des objectifs, or les appréciés ne sont pas informés sur ces derniers ; bien que sur la feuille de papier évoqué plus haut, il y est mentionné « les objectifs ou attributions sont communiqués aux agents dès le début ».

Dans la gestion des ressources humaines, l'évolution de la carrière professionnelle par le biais de l'évaluation des compétences constitue un des principaux facteurs de motivation et de stimulation du personnel.

## **Section 3 : Manque de motivation du personnel**

La société a tendance à délaissé les procédures de recrutement, la formation n'est pas organisée rationnellement et enfin on rencontre aussi l'absence de véritable gestion des ressources humaines.

Par conséquent, cette disposition entraîne une manque de motivation du personnel.

### **3.1. Délaissement des procédures de recrutement**

Il y a lieu de constater que les procédures relatives au recrutement ne sont mentionnées nulle part, alors qu'elles devraient être précisées dans la convention collective, en l'occurrence.

Par ailleurs, si la Société avait adopté la méthodologie en bonne et due forme en matière de recrutement dans les années 90, voire en 2000 ; ces bonnes manières ont été plus ou moins délaissées par la suite.

En effet, dans le temps on avait fait subir aux nouvelles recrues des tests de sélection dans les règles de l'art, et on avait même confié certains recrutements à un Cabinet spécialisé ; cependant ces dernières années, pas plus tard qu'en 2004, l'embauche s'est effectué soit par recommandation, soit par une simple titularisation à l'issue de fin de stage d'études pour le cas d'un étudiant plus particulièrement.

### **3.2. Inexistence d'organisation de la formation**

Malgré la disponibilité d'une enveloppe budgétaire pour la formation, il est dommage que la formation ne soit pas organisée rationnellement dans la Société, alors que la présence d'un effectif s'élevant à plus de 100 personnes le justifie bel et bien.

Les quelques actions de formations dispensées ont été provoquées soit par des demandes émanant des agents eux mêmes ou par leurs chefs hiérarchiques

respectifs, soit par l'évolution des pratiques professionnelles, en l'occurrence la formation sur le PCG 2005 en 2004.

En effet, le problème c'est qu'il existe toujours des nouveautés sur le marché. Il est vrai que les personnels de la société ont tous des bonnes qualifications mais ceci au niveau de l'utilisation de l'ancienne méthode. Le niveau par rapport à l'utilisation de la nouvelle méthode n'est pas encore prouvé.

Une organisation rationnelle de la formation s'avère donc nécessaire pour garder l'image du personnel actuel de la société.

### **3.3. Inexistence de véritable gestion des ressources humaines**

Il n'y a pas de véritable gestion des ressources humaines au sein de la SIMA qui s'occupe de :

- la gestion de carrière ;
- la gestion de la formation ;

Ceci apparaît opportun à l'heure actuelle où le personnel de la SIMA devient de plus en plus âgé et nécessite une réorientation professionnelle.

Tout cela afin de motiver le personnel. Quand le personnel est bien motivé, la société fonctionne bien aussi.

*PARTIE 3 :*  
*PROPOSITIONS DE*  
*SOLUTIONS LIEES AUX*  
*PROBLEMES IDENTIFIES*

Vu les problèmes posés dans la deuxième partie, nous allons proposer les solutions suivantes pour une amélioration du système de contrôle interne de la société :

- ↳ En premier lieu, nous parlerons des solutions liées au système de contrôle interne
- ↳ En second lieu, nous décrirons les solutions liées à la gestion des ressources humaines
- ↳ Enfin, nous donnerons les solutions retenues et les recommandations générales

## CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

La mise en place d'un bon système de contrôle interne repose sur le respect de ses principes fondamentaux et les techniques qui permettent d'appliquer correctement ses principes.

Ce chapitre sera articulé en trois sections :

- le respect du principe d'organisation
- le respect du principe de bonne information
- la protection adéquate du patrimoine

### Section 1 : Respect du principe d'organisation

Plus l'entreprise est grande et plus l'existence d'un processus opérationnel approprié s'avère nécessaire. « *Un document décrivant les procédures et l'organisation comptable est établi par le commerçant dès lors que ce document est nécessaire pour la compréhension du système de traitement et à la réalisation des contrôles* » (art 1<sup>er</sup> du décret comptable du 29 novembre 1983).

L'existence d'une documentation écrite sert d'une référence et facilite la réalisation du travail et permet aussi de connaître les différentes méthodes de travail de la société.

#### 1.1. Nécessité de document approprié

L'absence de traces écrites conservées et consultables appelé « manuel de procédures » est fort peu efficace.

Exemple : Rien n'est plus dangereux pour une société que de confier une tâche à M.Dupond, parce qu'il est M.Dupond employé expérimenté de toute confiance : que se passera-t-il un jour où M.Dupond prendra sa retraite et qu'il devra être remplacé



par une personne à laquelle on ne saura pas clairement expliquer quelles étaient les tâches de M.Dupond ? Est-il acceptable que le fonctionnement d'une procédure repose sur la mémoire personnelle de celui qui l'occupe ?

- 52-

Il est alors recommandé de mettre en place un manuel de procédures mentionnant les informations ci-après :

- les responsabilités de chacun
- les fonctions de chaque agent
- les différentes tâches à accomplir et les contrôles à faire

## **1.2. Respect des procédures de cession de terrain**

Toute cession de terrain doit suivre les procédures suivantes :

- Proposition de la Direction Technique
- Avis et analyse de la Direction Commerciale
- Avis du Comité de Direction
- Appel d'offres de cession de terrain suivant des règles précises
- Analyse des offres et validation par un comité
- Négociation et signature par la Direction Générale
- Enregistrement physique et comptable
- Régularisation juridique des mutations des titres

Ces procédures doivent être aussi établies sur une documentation écrite appelé « manuel de procédures ».

## **Section 2 : Principe de bonne information respecté**

Tout fait affectant la comptabilité, et principalement tout mouvement lié à la détention de biens physiques et de valeurs monétaires, doit être enregistré au jour le jour, avec rigueur et méthode, et appuyé par de 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
- une bonne liaison entre les personnels de l'entreprise
- la rapidité d'information des responsables opérationnels

- 53 -

- des contrôles occasionnels réalisés par le dirigeant 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
- donner une justification exhaustive des opérations

Avant de développer ces sous sections, rappelons les définitions suivantes se rapportant à la notion d'une gestion comptable :

**Définitions :**

La gestion comptable renferme les éléments suivants :

- les principes et système comptables
- les méthodes et organisations comptables
- et les outils de gestion

La présentation des informations comptables se fonde sur les conventions dénommées « principes comptables » qui sont des règles fondamentales portant sur la mesure, le classement et l'interprétation des informations de l'ordre économique et financier 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 et des évènements aux fins d'enregistrements dans les comptes ».

Ce système identifie, rassemble, analyse, calcule, classe, enregistre, récapitule, et fait état des opérations et évènements.

Les outils de gestion sont les dispositifs utilisés pour traiter les opérations (exemple : logiciels...)

## **2.1. Amélioration de la gestion comptable**

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

- 54 -

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

- 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
- le principe de non compensation

Pour se faire, la périodicité de la comptabilisation doit être améliorée en :

- mettant en place un manuel de procédure comptable.
- améliorant le mode de classement des documents comptables et des pièces justificatives.

Après avoir mis la mention de « service fait », transmettre immédiatement les factures et les pièces justificatives d'achat à la comptabilité

## **2.2. Amélioration du mode classement des documents**

Un élément qui peut renforcer la procédure de contrôle interne au sein 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'originale, 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 ( facture, BC, BL...) ou d'un imprimé comptable ( Ordre d'Entrée, Ordre de Sortie...)

En plus les cahiers de transmission des dossiers doivent être respectés et utilisés à tout moment.

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

- 55 -

### **2.3. Justification exhaustive des opérations**

Pour avoir une justification exhaustive des opérations, les solutions suivantes seront proposées :

- **Exigence des pièces justificatives**

Avant l'enregistrement de chaque opération, exiger toutes les pièces jugées indispensables : photocopie chèque, BR et BL systématique... Ceci afin d'éviter tout erreur ou omission d'opération.

- **Amélioration de délai de réception des états d'encaissement**

La réception de délai de réception des états d'encaissement doit être systématique. Il est donc utile de mettre en place des procédures de système d'information inter – direction et d'établir un plan de contrôle des recettes.

- **Amélioration du système d'information entre les Directions**

Le système d'information sur la base de données clients sera à améliorer c'est à dire la mise en place des procédures de système d'information inter-direction sera vraiment indispensable.

Pour mieux identifier les clients payeurs, mettre en place une méthode de suivi de paiement en collaborant avec les banques.

En plus, grâce aux nouvelles technologies, une mise en place d'un réseau informatique reliant toutes les agences avec le siège ( via Internet ou par satellite) serait aussi favorable.

- **Edition périodique des brouillards**

Nous savons tous que la vie d'une entreprise est découpée en périodes ou exercices comptables, qui enregistrent les produits et les charges propres à chaque

- 56 -

période. Chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et de celui qui le suit.

Pour éviter les erreurs et pour pouvoir les corriger à temps, une édition périodique des brouillards au moins une fois par mois s'avère nécessaire.

Aussi, le contrôle des imputations sera facile et la réalité des états financiers sera assurée.

### **Section 3 : Protection adéquate du patrimoine**

Face aux problèmes sur la situation du patrimoine de la société, il s'avère urgent de :

- réorienter l'activité principale de la SIMA vers l'aménagement foncier et revoir son programme d'activité en conséquence.
- effectuer un inventaire et une réactualisation à dire d'expert des terrains de la SIMA

#### **3.1. Réorientation de l'activité**

Pour cette réorientation de l'activité vers l'aménagement foncier, il est recommandé à la SIMA de procéder à :

- **Mise en place des procédures d'acquisition et de cession de terrain**

Les procédures devraient être conformes au processus qualité et comprendront notamment :

**Tableau n°: 04**  
**Procédure d'acquisition**

N°	Ordinogramme	Activités	Responsable	Document de contrôle
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prospection des terrains</li> <li>-Etude d'opportunité des terrains</li> <li>-Premiers plans d'aménagement</li> <li>-Décision du Comité de Direction sur l'achat de terrain</li> <li>-Analyse des offres</li> <li>-Avis du Comité de Direction</li> <li>-Négociation et la signature de contrat</li> <li>-Enregistrement physique et comptable des contrats et de titres</li> <li>-Régularisation des mutations des titres et des protections de patrimoine.</li> </ul>		

Les procédures de cession de terrains sont présentés dans le tableau ci-après

**Tableau n°: 05**  
**Procédures de cession de terrains**

N°	Ordinogramme	Activités	Responsable	Document de contrôle
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proposition de la Direction Technique</li> <li>-Avis et analyse de la Direction Commerciale</li> <li>-Avis du Comité de Direction</li> <li>-Appel d'offres de cession de terrain suivant des règles précises</li> <li>-Analyse des offres et validation par un comité</li> <li>-Négociation et signature par la Direction Générale</li> <li>-Enregistrement physique et comptable</li> <li>-Régularisation juridique des mutations des titres</li> </ul>		

--	--	--	--	--

- 58 -

### 3.2. Mise en place d'un service pour la gestion et la protection du patrimoine

Une mise en place d'un service pour la gestion et la protection du patrimoine est indispensable.

Ce service s'occupera tout particulièrement de l'organisation de la gestion du patrimoine, de sa protection et de son inventaire permanent.

#### ▪ Inventaire exhaustif des patrimoines

Un inventaire exhaustif des patrimoines actuels permettra non seulement d'avoir un état du patrimoine mais aussi un plan d'actions pour la régularisation et la protection du patrimoine.

Cet inventaire sera réalisé par des experts professionnels avec une réévaluation à dire d'expert, et une analyse de la situation juridique et des occupations illicites

Il faut donc mettre en place les procédures d'inventaire comme le montre le tableau ci-après :

**Tableau n°: 06**  
**Procédures d'inventaire**

N°	Ordinogramme	Activités	Responsable	Document de contrôle
		-Organisation de l'inventaire permanent -Planning de réalisation -Document d'inventaire -...		

- **Mise en place d'une organisation pour la gestion du patrimoine**

Mettre en place les mesures de protection et de gestion des patrimoines en séparant :

- 59 -

- les mesures d'urgence
- les mesures continues

La protection physique devrait être réalisée dans les meilleurs délais

La gestion du patrimoine devra comprendre un expert domanial et des topographes.

## **CHAPITRE II : SOLUTIONS LIEES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Section 1 : Respect du principe de séparation des fonctions**

Le principe de séparation des fonctions est aussi une condition nécessaire au bon fonctionnement des recouvrements et des contrôles réciproques impliqués par le principe d'intégration.

Pour pouvoir respecter ce principe, on propose à la société :

- un recrutement du personnel
- une séparation des fonctions incompatibles

#### **1.1. Recrutement de personnel**

Les tâches doivent être réorganisés. Chacun accomplira les tâches qui leur sont confiés.

Il faut recruter un assistant pour que le contrôleur de gestion n'assure pas la fonction d'un auditeur interne.

De même pour le département informatique qui devra faire l'objet d'une restructuration.



### ▪ Recrutement d'un assistant

Pour la Direction Générale, il est recommandé de compléter le poste par un assistant qui assurera à la fois l'audit interne et l'audit qualité.

- 60 -

Ceci permettra de séparer les fonctions stratégiques des fonctions opérationnelles.

Les activités d'audit pourraient aussi être plus importantes si la SIMA entame une restructuration de ses activités et de son organisation.

### ▪ Restructuration du département informatique

Compte tenu de l'importance du parc, de sa répartition géographique et de la nécessité de développer un réseau de communication par Internet au niveau interne et externe, il est recommandé de restructurer le Département informatique en y incluant un responsable du développement et programmation et un responsable de la Maintenance :

- Le Chef de Département coordonne l'ensemble des activités et sera personnellement responsable de la gestion des réseaux.
- La maintenance du parc sera assurée par un technicien supérieur (hardware). Il assurera surtout la maintenance du parc au niveau des agences.
- Le développement et la programmation des logiciels seront assurés par un ingénieur informaticien (software). Il assurera la formation du personnel de la SIMA et la maintenance des logiciels et des programmes. Il devrait être un ingénieur informaticien.

## 1.2. Séparation des fonctions incompatibles

Le principe de séparation des fonctions ne se pose qu'à partir du moment où, l'entreprise ayant grandi. Il existe des délégations de pouvoir dont, en particulier, des délégations de signature sociale. Dès lors, il est nécessaire de séparer les trois fonctions fondamentales, à savoir :

- fonctions opérationnelles

- fonctions de protection ou conservation du patrimoine
- fonctions d'enregistrement

Dans cette rubrique, le dirigeant doit tenir compte de la séparation des fonctions incompatibles citées dans la partie problématique.

- 61 -

Pour cela, un recrutement d'agent qui peut assurer l'exécution de l'une de ces fonctions serait indispensable.

Par exemple : recrutement d'un caissier qui reçoit tout simplement les encaissements mais n'établit en aucun cas de facture ou de note d'avoir...

De même pour la gestion financière et la gestion de personnel, qui sont deux fonctions à séparer aussi.

En plus, il faut :

- bien définir les responsabilités de chacun, les différentes tâches à accomplir et les contrôles à faire, et le respecter.
- en cas d'absence ou de congé, faire une passation formalisée des activités.
- transférer la gestion des stocks et besoins (budgétisation) au sein du service logistique.

Il sera préférable que le Responsable des stocks de fournitures soit également le Responsable de magasin.

L'intérêt de cette séparation de fonctions repose sur les faits qu'on puisse requérir la qualité d'exécution de chacune d'elle d'une part, et d'autre part, une bonne organisation des fonctions à assumer pour chaque agent rende optimal le résultat que le Dirigeant souhaite attendre de ses subordonnées.

## **Section 2 : Formalisation de l'appréciation du personnel**

Le système d'appréciation mis en place au sein de la SIMA est à priori acceptable, dans la mesure où les critères d'évaluation avec leur pondération sont définis. Toutefois, il mérite d'être optimisé aussi bien au niveau du classement des

postes qu'au niveau de la formalisation et de la standardisation. Les critères d'appréciation du personnel sera ainsi à préciser.

Nous estimons qu'il convient d'abord de rappeler ici un certain nombre de principes de l'appréciation du personnel, dans le but de mieux maîtriser la

- 62 -

philosophie de cette pratique indispensable pour la conservation et la stimulation des ressources humaines :

- ❖ L'appréciation du personnel est une responsabilité de gestion de la hiérarchie.
- ❖ Elle se fait entre le subordonné et son supérieur hiérarchique immédiat.
- ❖ Elle porte sur des éléments sur lesquels l'individu a une influence.
- ❖ Elle porte sur des critères et des faits précis.
- ❖ Elle implique du « feed-back ».

## 2.1. Classification des postes

### ▪ Classification des postes

Les différents organes à mettre en place avec leur appellation respective étant arrêtés, il est proposé 6 (six) catégories professionnelles dont chacune regroupe des postes présentant des caractéristiques de base communes et exigeant un niveau de qualification sensiblement équivalent.

Les éléments constituant la classification des postes sont les catégories et les échelons :

#### ○ **Les catégories :**

**Catégorie I :** Personnel subalterne effectuant des travaux simples, et susceptible d'exécuter des petits travaux courants. Egalement personnel ayant des connaissances scolaires élémentaires et/ou professionnelles pouvant être sanctionnées par des diplômes, certificats, attestations, ... et/ou une expérience du métier qui ne peuvent être acquises que par une certaine pratique ou un certain apprentissage pendant un temps très court.

**Catégorie II :** Personnel qualifié exécutant des travaux qui exige une formation professionnelle sanctionnée par des diplômes, certificats, attestations, ... ou ayant une pratique certifiée par des références. Personnel également qualifié par ses diplômes ou sa compétence professionnelle et qui, pour l'exécution des travaux qui lui sont confiés, est appelé à prendre des initiatives et responsabilités.

- 63 -

**Catégorie III :** Cadre moyen d'encadrement assurant une fonction d'autorité supervisant un personnel exécutant des catégories I et II, d'étude, de conseil ou de contrôle par délégation d'un cadre de la catégorie IV. Il est chargé de mettre en œuvre des études assez complexes nécessitant une technicité éprouvée impliquant des décisions et des prises de responsabilité, et appelé à étudier, concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions à court terme de la Société.

**Catégorie IV :** Cadre supérieur assurant une fonction d'autorité supervisant des cadres moyens d'encadrement de la catégorie III, d'étude, de conseil ou de contrôle d'un organe technique spécifique de la Société. Egalement, cadre responsable de la planification, de l'organisation, de la coordination et du contrôle du secteur dont il est le premier responsable, et qui est souvent appelé à étudier, concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions à court et moyens termes de la Société.

**Catégorie V :** Cadre supérieur de haut niveau assurant une fonction d'autorité supervisant des cadres supérieurs de la catégorie IV, d'étude, de conseil ou de contrôle d'un organe spécifique de la Société. Egalement, cadre responsable de la planification, de l'organisation, de la coordination et du contrôle du secteur dont il est le premier responsable, et qui est souvent appelé à étudier, concevoir et mettre en œuvre des plans d'actions à moyen et long termes de la Société.

**Catégorie VI :** Cadre dirigeant d'autorité, d'étude, de conseil ou d'un contrôle d'un secteur ou d'un organe important de la Société, et occupant des fonctions hiérarchiques élevées, assumant commandement sur des cadres supérieurs de la catégories V. Egalement, cadre supérieur de très haut niveau responsable de la coordination et du contrôle et de son secteur ou de son organe d'appartenance, et

qui est souvent appelé à étudier, concevoir et mettre en œuvre des plans stratégiques et des plans d'actions à long terme de la Société.

- **Les échelons**

- 64 -

Chaque catégorie comporte 10 échelons, sauf pour la Catégorie I qui en compte 18, dans la mesure où elle regroupe un ensemble de personnel d'appui présentant un éventail relativement large de niveaux d'instruction et de responsabilités.

- **Classification du personnel**

Une correspondance de la classification du personnel avec celle des postes est proposée comme suit :

- Catégorie I (Echelons 1 à 6) : Gardien, gens de maison, femme de ménage, jardinier et assimilés.
- Catégorie I (Echelons 7 à 12) : Planton, chauffeur, ouvrier et assimilés.
- Catégorie I (Echelons 13 à 18) : Aide-archiviste, aide-comptable, standardiste, simple secrétaire, reprographe, ouvrier spécialisé et assimilés.
- Catégorie II (Echelons 1 à 10) : Chef d'antenne, comptable, caissier, positionniste, archiviste, secrétaire, magasinier et assimilés.
- Catégorie III (Echelons 1 à 10) : Chef de division, chef d'agence et assimilés.
- Catégorie IV (Echelons 1 à 10) : Chef de service et assimilés
- Catégorie V (Echelons 1 à 10) : Chef de département et assimilés.
- Catégorie VI (Echelons 1 à 10) : Directeur et membres de la Cellule d'appui et assimilés.

Les fonctions assimilées correspondent au personnel dont le profil est équivalent à celui des titulaires de poste nommément cités selon la catégorie d'appartenance.

- L'échelon 1 des catégories II, III, IV, V et VI et les échelons 1, 7 et 13 de la catégorie I sont toujours considérés comme étant ceux où l'on situe l'agent n'ayant aucune expérience professionnelle.

Le fait de situer quelqu'un à un des échelons intermédiaires au moment de son recrutement ou de son reclassement, dépend de l'appréciation des expériences par le chef hiérarchique en concertation avec la Direction Administrative et Financière.

- 65 -

## **2.2. Formalisation et standardisation des procédures**

Quel que soit le système d'appréciation du personnel que la Société décide d'appliquer, il doit figurer dans le Règlement Général du Personnel avec toutes les procédures y afférentes.

## **2.3. Précision au niveau des critères de notation**

Les critères retenus par la SIMA pour apprécier son personnel sont adéquats et adaptés notamment au personnel non-cadre. Seulement, Il est donc proposer d'y apporter un peu plus de précision et dans la mesure du possible, de les quantifier.

Exemple, pour « l'atteinte des objectifs » :

<b>Cotation</b>	<b>Niveau</b>
1	Objectifs atteints entre 0 et 15%
2	Objectifs atteints entre 15 à 30%
3	Objectifs prioritaires atteints entre 50 à 70%
4	Objectifs prioritaires atteints à 100%
7	Tous les objectifs atteints à plus de 100%

Enfin, il est indispensable que le personnel sache sur quels critères on l'apprécie.

Par ailleurs, la définition déjà faite par la Société est très importante pour éviter toute appréciation subjective. Mieux encore, il est conseillé de donner une définition à tous les critères et non seulement de celle de « l'atteinte de l'objectif ». Les mentions utilisées (mauvais, passable, assez bien, ...) sont plutôt relatives, car

il est impossible que les évaluateurs aient la même compréhension exacte de ces termes.

- 66 -

## **Section 3 : Motivation du personnel**

La qualité du personnel comprend l'intégrité et la compétence, mais la fragilité du facteur humain rend toujours nécessaires de bonnes procédures de contrôle interne.

La compétence du personnel peut être améliorée par une politique de recrutement, par la formation permanente pensée par des organismes de formation, par la formation sur terrain dispensée par les supérieurs hiérarchiques, et par la motivation (rémunération, fixation des objectifs, avancement et promotion)

### **3.1. Recrutement et intégration**

Si la procédure de recrutement doit conduire à l'embauche des personnes ayant les compétences requises pour occuper les postes qui leur sont confiés, elle doit également prévoir l'étude de l'intégrité des personnes embauchées et respecter les précautions élémentaires surtout si les personnes embauchées doivent occuper des fonctions sensibles.

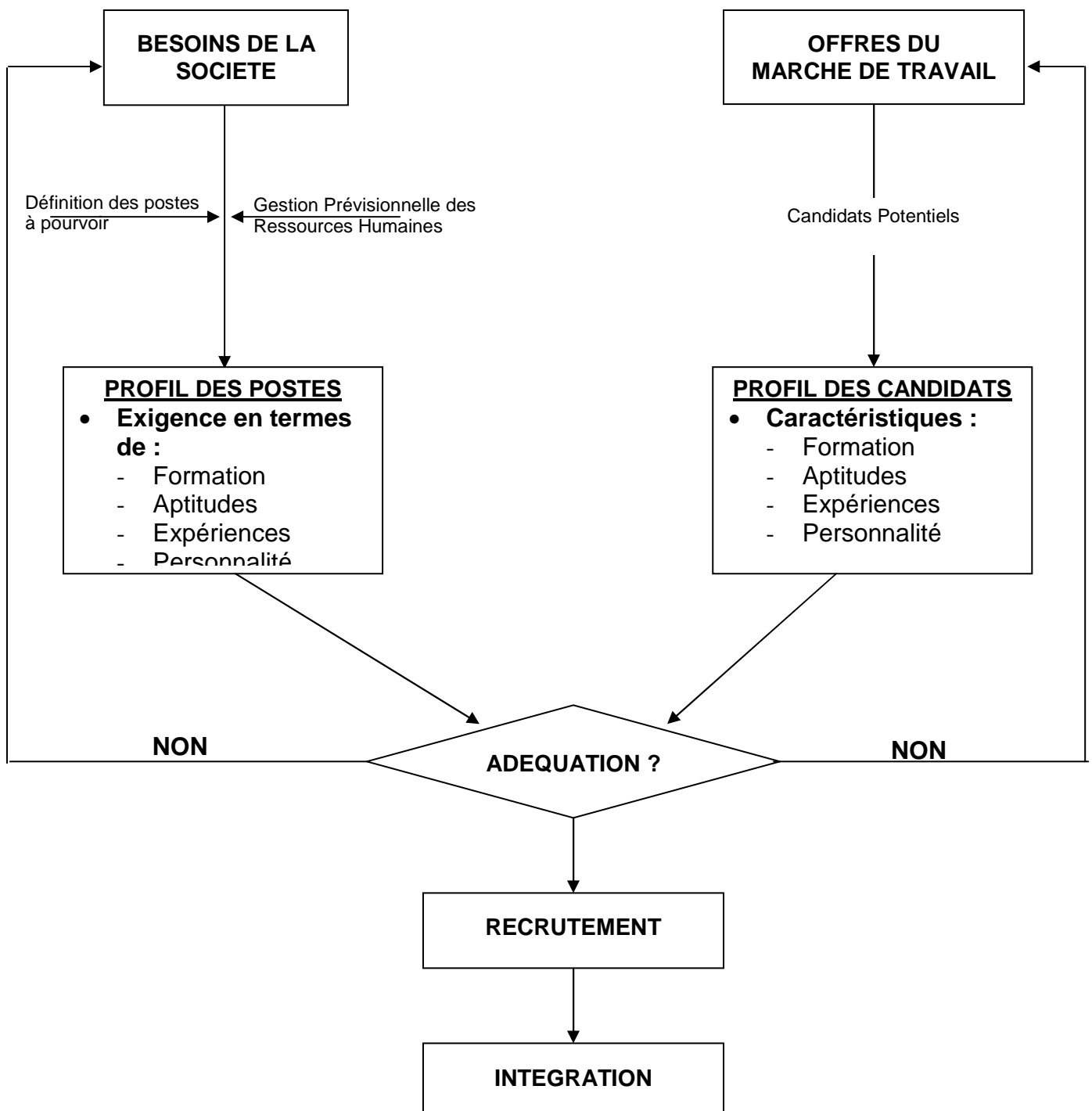
Comme la SIMA, dans le temps, a déjà mis en oeuvre des procédures de recrutement en bonne et due forme, la présente rubrique se limite à faire un rappel de la recherche de l'adéquation des besoins et des offres dans le recrutement, ainsi que de la démarche de recrutement.

- **L'adéquation des besoins et des offres**

L'adéquation des besoins et des offres sera présenté dans le schémas suivant :

- 67 -

**Schéma n°: 02**  
**Adéquation des besoins et des offres**





**Notes explicatives :**

▪ Dans le cas où l'adéquation n'est pas satisfaite, il faudra procéder à un ajustement le plus optimal possible des besoins de la Société aux offres du marché disponibles.

- 68 -

▪ Si des candidats potentiels existent au sein de la société, notamment en cas de promotion, il est vivement recommandé de les prioriser.

**▪ La démarche de recrutement**

La démarche de recrutement est présentée synthétiquement dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°: 07**  
**Démarche de recrutement**

ETAPE	NATURE DE L'ETAPE	ACTEURS CONCERNES
1	Demande de recrutement	Hiérarchie, fonction GRH
2	Définition du poste et profil	Hiérarchie, fonction GRH
3	Choix des canaux de recrutement	Hiérarchie, fonction GRH, Cabinet extérieur
4	Choix des sources de recrutement	Fonction GRH, Cabinet extérieur
5	Campagne de recrutement	Fonction GRH, Cabinet extérieur
6	Sélection des candidatures	Hiérarchie, fonction GRH, Cabinet extérieur
7	Décision d'embauche	Hiérarchie,
8	Intégration	Hiérarchie, fonction GRH

### **3.2. Organisation de la formation**

La formation est depuis longtemps reconnue comme un élément important de la compétence du personnel.

La formation est à la fois un moyen pour améliorer les connaissances du personnel (apprentissage des techniques de consolidation) et un moyen de motivation pour une meilleure connaissance des activités du groupe.

Il est ainsi évident que pour avoir des responsables adroits dans leurs services, le recours à la formation régulière est impératif.

- 69 -

Compte tenu de l'importance de l'effectif du personnel de la SIMA, il est indispensable d'asseoir une organisation de la formation en bonne et due forme en son sein pour déboucher sur un plan de formation intéressant l'ensemble du personnel.

En général, le plan de formation couvre une année mais il peut s'étendre jusqu'à 3 ans selon les orientations stratégiques de la Société.

#### **. Etapes de l'organisation**

Les étapes de l'organisation de la formation sont les suivantes :

- définition de la politique de formation ;
- mise en place du système ;
- recensement et analyse des besoins en formation ;
- détermination des priorités par rapport à la population et aux thèmes ;
- élaboration du plan de formation ;
- confection des programmes de formation (syllabus) ;
- élaboration du budget de formation ;
- réalisation des actions de formation ;
- suivi-évaluation des actions réalisées.

### **3.3. Gestion des carrières**

A partir du moment où un organe se chargeant des ressources humaines est mis en place, il serait bénéfique pour la Société d'y inclure la gestion prévisionnelle

des ressources humaines (GPRH), dont la tâche principale est de maîtriser les niveaux d'effectifs du personnel.

« Maîtriser les niveaux d'effectifs du personnel » consiste à chercher en permanence à adapter quantitativement et qualitativement les ressources humaines aux besoins ; ce qui implique de mettre en évidence les déséquilibres actuels (déficits et excédents) et leur évolution future probable par :

- une bonne connaissance des ressources existantes et de leur évolution probable à court terme du point de vue non seulement quantitatif, mais surtout qualitatif (type de métier, lieu de travail) ;

- 70 -

- une définition précise des besoins en terme d'objectifs à atteindre, compte tenu des plans stratégiques et caractéristiques propres de la Société ;
- une amélioration de l'adéquation des ressources et besoins en réorientant les efforts de formation et en renforçant les moyens internes, afin d'utiliser au mieux les ressources humaines disponibles.

La gestion des carrières entre justement dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des ressources humaines.

La qualité du personnel qui regroupe la compétence et l'intégrité du personnel est donc un des éléments du bon fonctionnement de l'entreprise.

La fiabilité du système de contrôle interne est alors dépendante des mesures qui assurent cette qualification : procédures de recrutement, formation permanente et politique de rémunération,...

### **CHAPITRE III: SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**

Ce troisième chapitre permet de nous montrer les solutions retenues, les résultats attendus et les recommandations générales.

## Section 1 : Solutions retenues

Nous proposons à la société pour améliorer le système existant la mise en place d'un manuel de procédures et l'organisation de la formation.

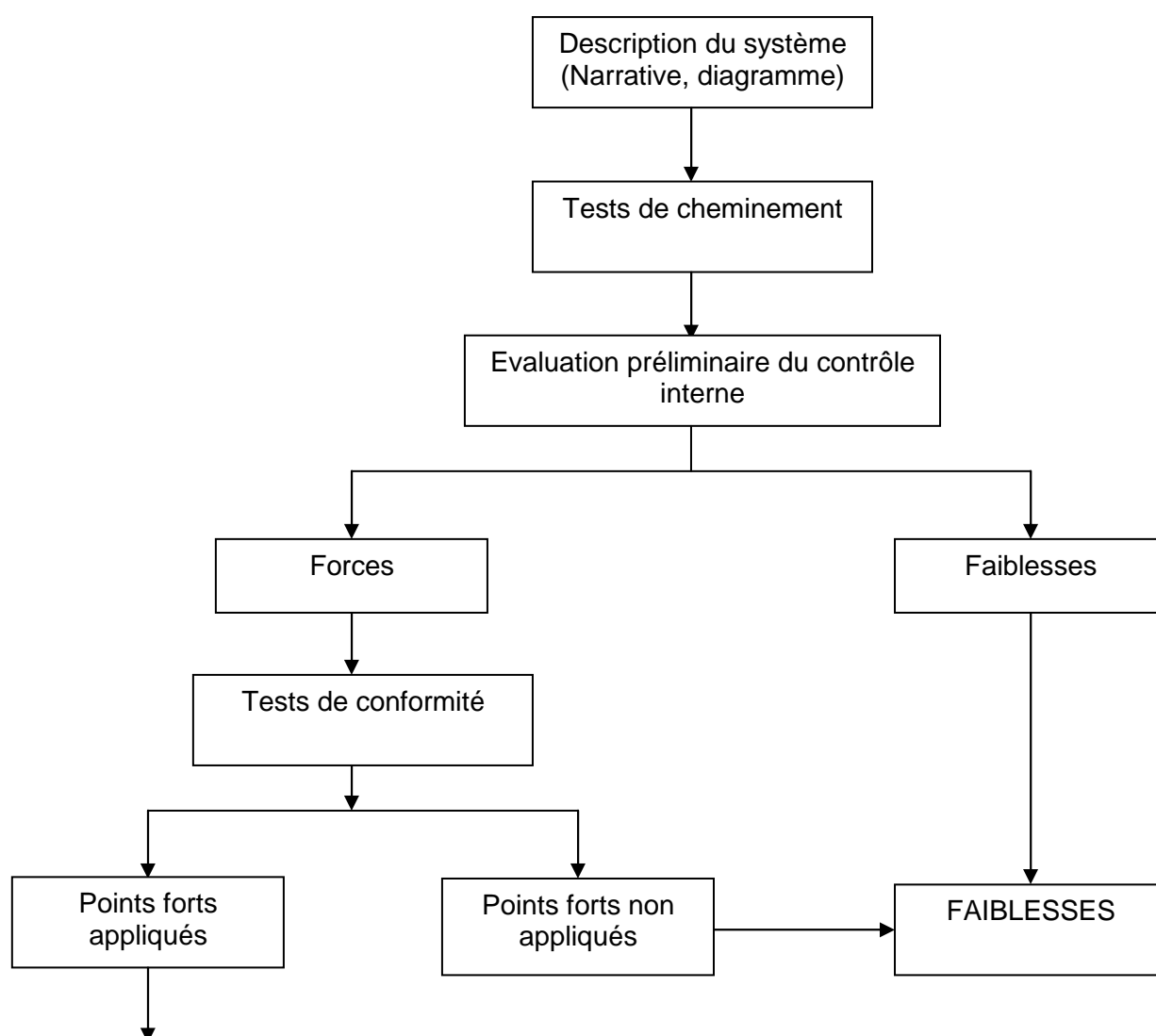
Toutes ces solutions se formulent à partir du renforcement du contrôle interne que nous proposons un schéma en premier lieu

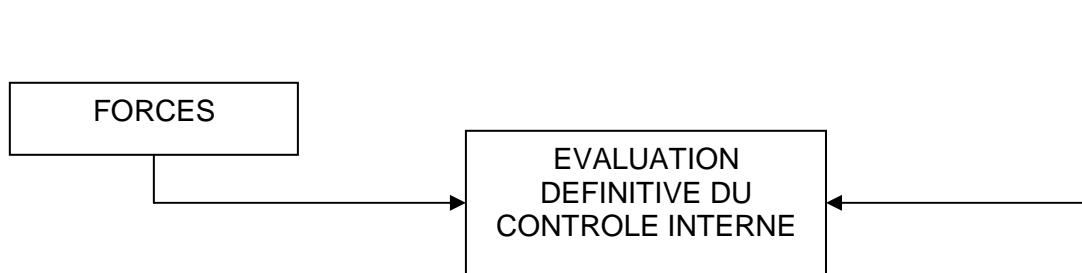
### 1.1. Proposition de schéma d'évaluation du contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne se présente ainsi sur un schéma :

- 71 -

**Schéma n° : 03**  
**Evaluation du système de contrôle interne**





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

- Tout d'abord, la description du système que ce soit narrative ou graphique consiste à recenser les procédures utilisées

- 72 -

- Les tests de cheminement auront pour objet de vérifier que les procédures contrôlées et décrites existe bien.
- L'évaluation préliminaire du contrôle interne permet de déduire sur un plan théorique les procédures satisfaisantes (points forts) et celles qui le 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 les points faibles du système.

Les **avantages de l'application de cette évaluation du système de contrôle interne** permettront à la société:

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

## **1.2. Mise en place d'un manuel de procédures**

En compliment du manuel qualité, une mise en place d'un manuel de procédures administratives et financières détaillé et actualisé est indispensable pour la société.

Nous avons choisi de retenir cette solution puisque comme nous avons dit auparavant, rien des processus existant n'est pas formalisé par un manuel.

Donc, nous allons présenter dans ce manuel les différentes procédures telles :

- Procédures d'élaboration des plans annuels de travail ou PTA
- Procédures comptables
- Procédures d'élaboration des budgets,
- Procédures de trésorerie,
- Procédures d'achats et de passation de marché

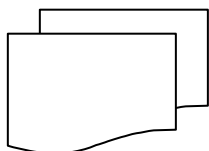
- 73 -

- Procédures dépenses / Fournisseurs
- Procédures recettes / clients,
- Procédures de la gestion du personnel
- Procédures de la gestion des immobilisations et patrimoines,
- Procédures de la gestion administrative
- Procédures de communication inter-direction

Afin de représenter ce manuel de procédures, les symboles du Diagramme de circulation des documents ou « flow-chart » seront utilisés :



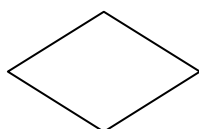
: Document



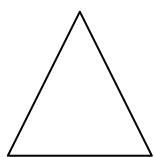
: Document en double exemplaire



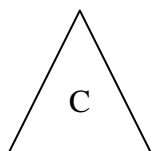
: Document en triple exemplaire



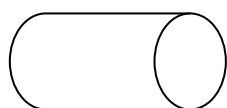
: signature , contrôle ou autorisation



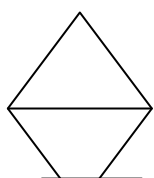
: classement



: classement chronologique

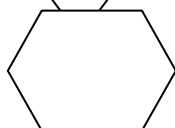


: Enregistrement dans un fichier électronique

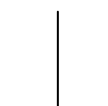


: Approbation, Visa

- 74 -



: Préparation dossier



: Sortie de document



: Actions

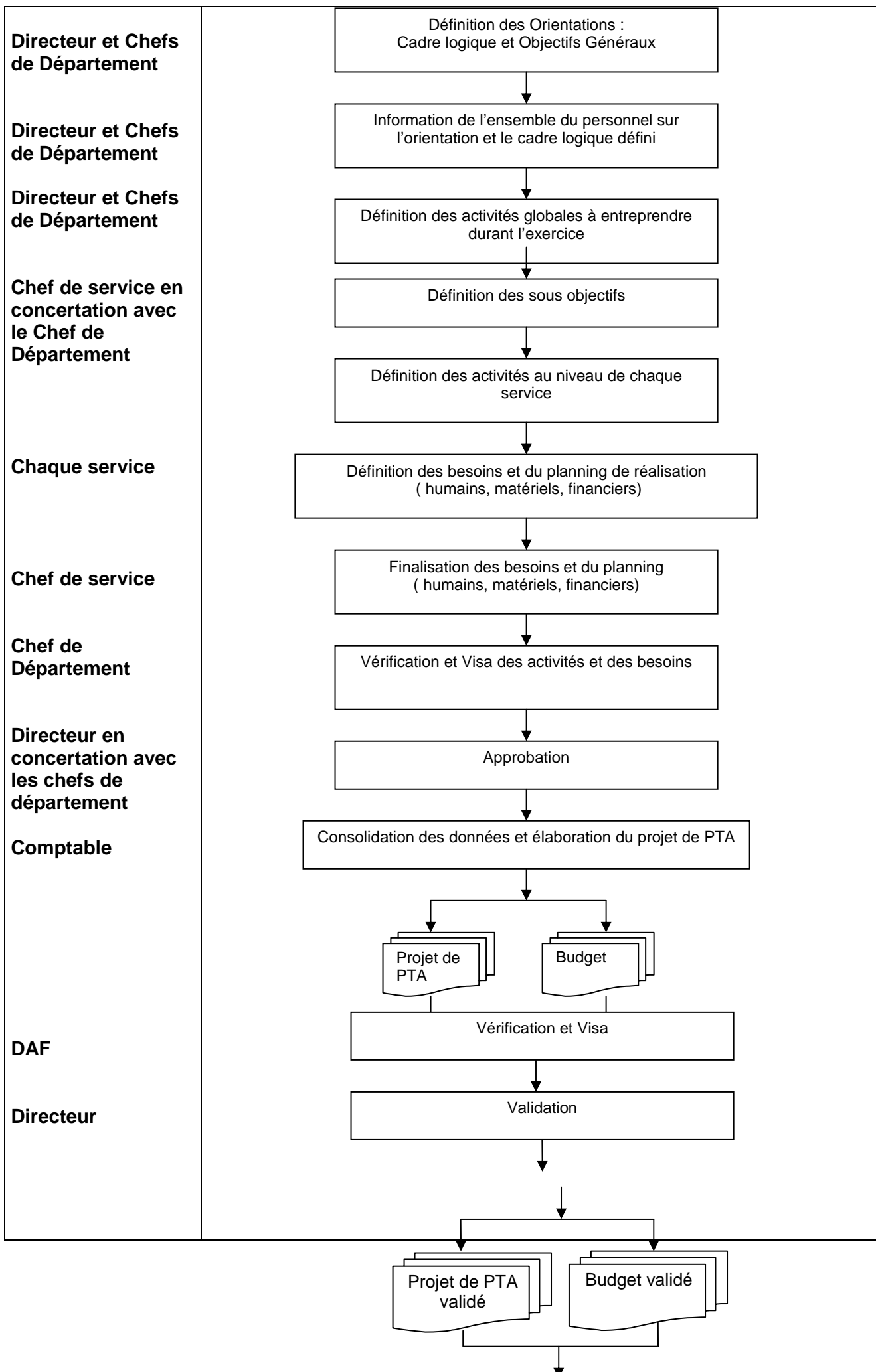
#### ○ **Exemple d'utilisation**

Pour appuyer la présentation de ce manuel, nous allons présenter ici l'exemple de procédures d'élaboration de plan annuel de travail ou PTA

**Schéma n°04 : Ordinogramme de procédures d'élaboration de PTA**

Acteurs	Processus
---------	-----------





<p><b>Directeur et Chefs de Département</b></p> <p><b>Conseil d'administration et Bailleurs de Fonds</b></p> <p><b>Directeur et Chefs de Département</b></p> <p><b>Chef de service</b></p> <p><b>DAF</b></p>	
--	--

Dans ce schéma, le PTA ou « **Plan de Travail Annuel** » est le document qui va définir clairement les objectifs, les stratégies et la description précise des activités à effectuer par la SIMA pour chaque exercice.

Le **budget annuel** va traduire en terme de chiffre les activités de la SIMA pour l'exercice. Ce budget va définir ainsi les moyens à mettre en œuvre pour exécuter ses activités et la répartition de ses moyens par catégorie d'activité et par activité.

Comme **objectifs**, le PTA est un contrat entre la SIMA et les bailleurs de fonds. Il sera un élément de planification de la SIMA, un élément de contrôle technique et financier et un élément d'évaluation de performance tel :

- la connaissance du taux de réalisation
- le respect de la qualité

Les **principes** suivants seront à respecter lors de l'élaboration du PTA et du budget annuel :

- Le PTA et le budget doivent respecter les conventions de financement,
- Ils doivent être complets et tout prévoir
- Tous les éléments écrits doivent être justifiés
- Lors de l'élaboration, adopter l'approche participative de l'ensemble du personnel et l'approche itérative

➤ **Voici donc l'explication de cet ordigramme de procédures d'élaboration du PTA**

. Définition des orientations

- En concertation et discussion avec les Chefs de départements, la Direction :
  - ✓ définit l'orientation générale et le Cadre logique à suivre durant l'exercice.
  - ✓ informe l'ensemble du personnel sur l'orientation et le cadre logique définis.
  - ✓ définit les activités à entreprendre pour la réalisation des objectifs.

. Définition des besoins pour la réalisation des activités

- Chaque service procède ensuite à l'inventaire des besoins en moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour la réalisation des activités et à la définition du planning d'activité durant l'exercice.
- Les Chefs de service finalisent la liste des besoins et les soumettre aux Chefs de département pour visa
- La décision finale de l'approbation des besoins revient au Directeur en concertation avec les Chefs de département et les Chefs de service.

#### . Consolidation du PTA et budget

- Après approbation des besoins de chaque service et département, le comptable procède à la consolidation finale et fait sortir le PTA et le budget y afférent.
- Le PTA est visé par la suite par le DAF et validé par le Directeur

#### . Présentation du PTA au niveau du Conseil d'Administration et des bailleurs de fonds

Le PTA et le Budget sont soumis pour approbation auprès du Conseil d'Administration de la SIMA et après concertation, ils seront présentés aux bailleurs de fonds et au Ministère de tutelle.

#### . Finalisation du PTA

Après directives du CA et des bailleurs de fonds, le PTA et budget seront finalisés dans le sens descendant avec les départements et services.

Le PTA et le budget constitueront les documents de référence pour l'exercice.

Les documents approuvés seront diffusés au niveau de chaque département et à tout le personnel cadre du société

#### . Mise à jour

Après adoption de la loi des finances (début de l'année), le DAF en concertation avec le Directeur procède à l'adaptation et mise à jour du PTA et Budget.

Ainsi, le manuel de procédures indiquent :

- la modalité de circulation, de traitement et de classement des informations ;
- les méthodes d'enregistrement ;
- les modalités d'élaboration des analyses et synthèses d'ordre comptable ou financier ;
- les contrôles.

Ils doivent être diffusés, contrôlés et faire l'objet d'une formation.

- ***But du manuel de procédures***

Le but du manuel est triple :

- 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 c'est à dire répondre à la question à quel stade se situe un document ou une opération, et le contrôle des opérations.
- Améliorer la performance :
  - gain de temps car on sait exactement qui devra-t-on contacter, quel document doit-on remplir, que doit-on faire ?
  - gain de coût : les documents sont déjà pré-imprimés et ne nécessitent pas d'autres interventions des machines

### **1.3. Proposition de contenu du plan de formation**

Les étapes de l'organisation de formation sont mentionnés dans le chapitre précédent , il nous reste à savoir le contenu du plan de formation et son utilité, et de proposer une méthodologie de son établissement et enfin son contenu.

Un plan de formation comprend :

- ❖ la nature des actions,
- ❖ la période et leur durée (heures de formation),
- ❖ les personnes concernées par catégorie professionnelle,
- ❖ les modalités (lieu de travail ou à l'extérieur, temps de travail ou non, ...),
- ❖ les moyens utilisés,
- ❖ le coût de la formation,
- ❖ une analyse des prévisions et des réalisations,
- ❖ les modes de suivi et d'évaluation de la formation.

### **. L'utilité du plan de formation**

Le plan de formation consiste à dispenser au personnel des moments de formation pour enrichir ses connaissances et pour améliorer sa capacité pour le développement de la société.

### **. Elaboration du plan de formation**

Le plan de formation s'appuie :

- sur l'analyse des besoins de la Société
- sur les attentes des ressources humaines en développement personnel et plan de carrière,
- sur les priorités définies par la politique du personnel de la Société.

Les écarts entre les exigences des postes et les compétences des hommes permettent également de définir le plan de formation.

### **. La méthodologie d'établissement du plan de formation :**

La méthodologie propose 5 (cinq) phases :

Phase 1 : Classer les besoins recensés en 4 (quatre) catégories :

- ❖ la formation générale ou culturelle,
- ❖ la formation technique,
- ❖ la formation professionnelle,

- 81 -

- ❖ la formation à la fonction.

Phase 2 : Affecter à ces besoins la population concernée en indiquant l'ordre d'urgence

Phase 3 : Regrouper la population par thème de formation

Phase 4 : Choisir les actions de formation à faire à :

- ❖ Court terme : plan annuel
- ❖ Moyen terme : plan à 3 ans

Phase 5 : Bâtir le plan de formation en tenant compte :

- ❖ de la disponibilité des participants,
- ❖ des moyens de formation.

## **Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales**

### **2.1. Résultats attendus**

L'amélioration du système de contrôle interne a des impacts sur le plan financier, économique et social.

#### **2.1.1 Impact sur le plan financier**

La bonne gestion de la société augmente sa rentabilité : une uniformisation des procédures permet de réduire les coûts et d'accroître le résultat d'exploitation. Quand l'entreprise a une bonne situation financière, cela lui permet d'effectuer un investissement. L'image de la société s'améliore.

#### **2.1.2 Impact sur le plan économique**

Il reste entendu que l'amélioration du système existant dans la société implique une amélioration au niveau du système de contrôle interne, de la gestion même en général.

Le développement des sociétés est bénéfique pour l'Etat car le paiement des différents impôts et taxes par les sociétés à travers l'IBS ou Impôt sur les Bénéfices des Sociétés, TVA ou Taxe sur les Valeurs Ajoutées,... est lié par l'évolution de la société.

#### **2.1.3 Impact sur le plan social**

Le développement de la société permet à ses employés davantage de rémunération et des différentes primes et avantages en nature qui augmentera la motivation du personnel.

Cela engendre aussi la participation à des œuvres sociales.

L'épanouissement de la société est source de travail car le rajout de personnel constitue une source de création d'emploi et ceci amène donc à la réduction du taux de chômage ;

## **2.2. Recommandations générales**

Nous recommandons à la société de renforcer les activités de protection du patrimoine, d'établir un manuel de procédures et enfin revoir le système de communication.

### **2.2.1 Renforcement de la protection du patrimoine**

- ❖ La SIMA devrait renforcer la sauvegarde et la protection de son patrimoine, à la fois de manière physique et administrative.
- ❖ L'Etat devrait assister la SIMA dans la protection de son patrimoine qui sera utilisée à des fins de développement et non à des spéculations.

### **2.2.2 Etablissement du manuel de procédures**

- ❖ La SIMA devrait établir un manuel de procédures qui mettra en évidence :
  - Les diverses tâches des services et des membres du personnel
  - Les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations
  - Les méthodes d'enregistrement
  - Les modalités d'élaboration des analyses/synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent
- ❖ Le manuel de procédures doit pouvoir être consulté par toute personne qui le souhaite mais, de manière générale, chaque service ne doit avoir que les



extraits du manuel qui le concerne directement : il ne sert à rien au service achat d'avoir à sa possession le détail de la procédure vente

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

### **2.2.3 Révision du système de communication**

- ❖ Le système de communication de la SIMA devrait être revu et modernisé en terme de téléphone, Internet, Site Web, ...

## *CONCLUSION GENERALE*

Le contrôle interne constitue un élément vital de tout organisme. Il permet à celui-ci de maîtriser son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres. Son action est permanente et continue.

Le présent mémoire a été basée sur la contribution à l'amélioration du système de contrôle interne de la société SIMA, tout au long du devoir, on a développer trois grandes parties qui ont chacun leur grande importance.

Dans la partie I, on a pu présenter la SIMA en citant ses activités et sa structure organisationnelle, et en deuxième lieu on a apprécié l'étude sur la théorie du contrôle interne en exposant plusieurs rubriques comme les définitions, les objectifs, les caractéristiques, les principes généraux et les éléments de base qui parleront aussi ses limites.

Quant à la deuxième partie, on a détaillé les différents problèmes rencontrés au niveau de la société. Dans le premier chapitre, on a parlé des problèmes au niveau du système de contrôle interne, qui nous a permis d'identifier le non respect de certains principes qui sont celles de l'organisation et la bonne information et enfin la protection du patrimoine inadéquate.

Et dans le deuxième chapitre, on a parlé des problèmes liés à la gestion des ressources humaines où nous avons pu dégager le non respect du principe de séparation de fonctions, l'évaluation et l'appréciation du personnel non formalisées et enfin la manque de motivation du personnel.

Comme le but de notre analyse c'est de fournir et chercher des solutions et recommandations pour améliorer le système du contrôle interne, alors dans le dernier chapitre, on propose de solutions liées aux problèmes identifiés et solutions retenues. On a suggéré des solutions concernant le système du contrôle interne où l'on parle du respect de principe d'organisation et de bonne information, et enfin de la protection du patrimoine adéquate, ensuite on a préconisé des solutions concernant la gestion des ressources humaines à savoir le respect du principe de

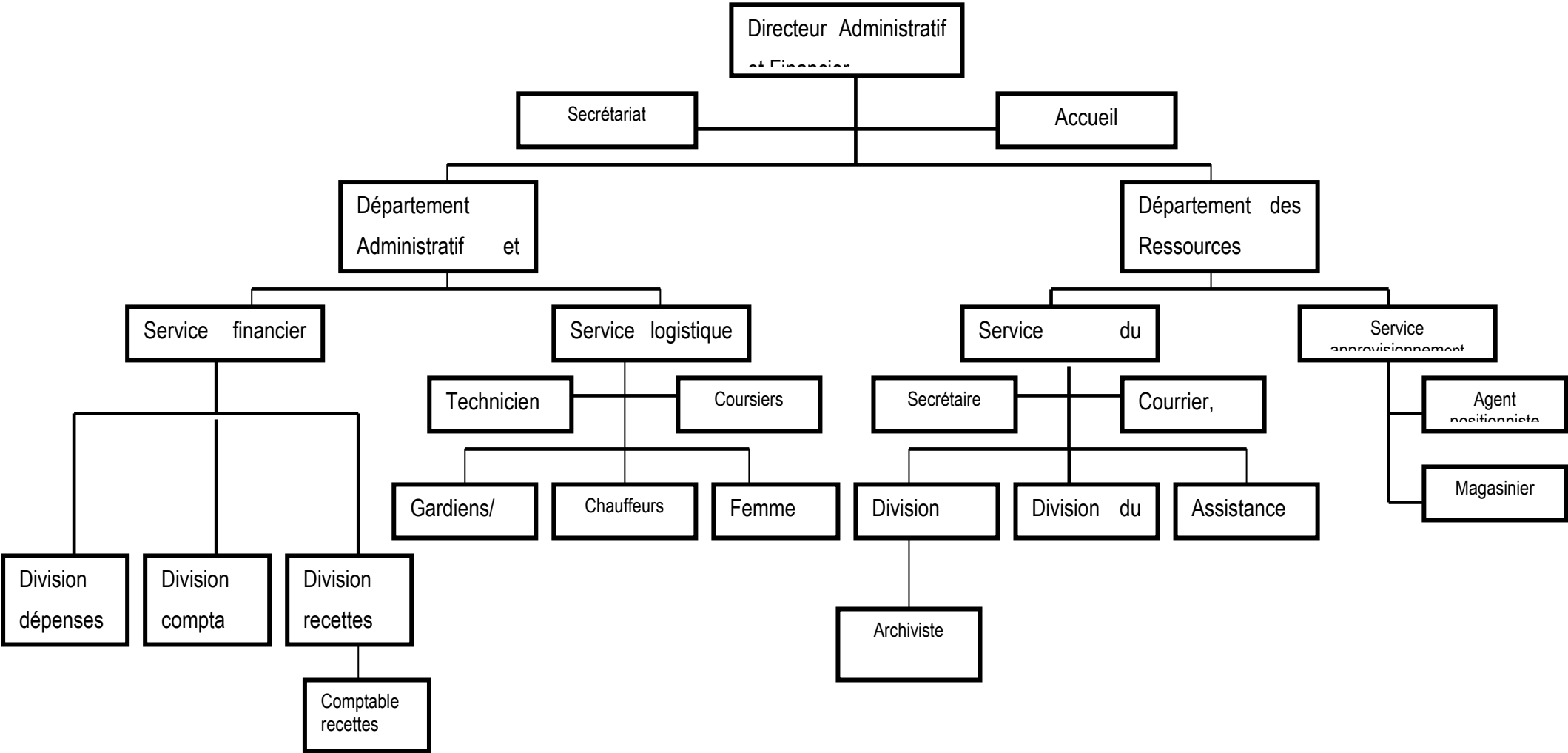
séparation des fonctions, la formalisation de l'appréciation du personnel et enfin la motivation du personnel.

Et enfin, on a donné des solutions retenues et résultats attendus avec des recommandations générales en vue d'améliorer le système de contrôle interne.

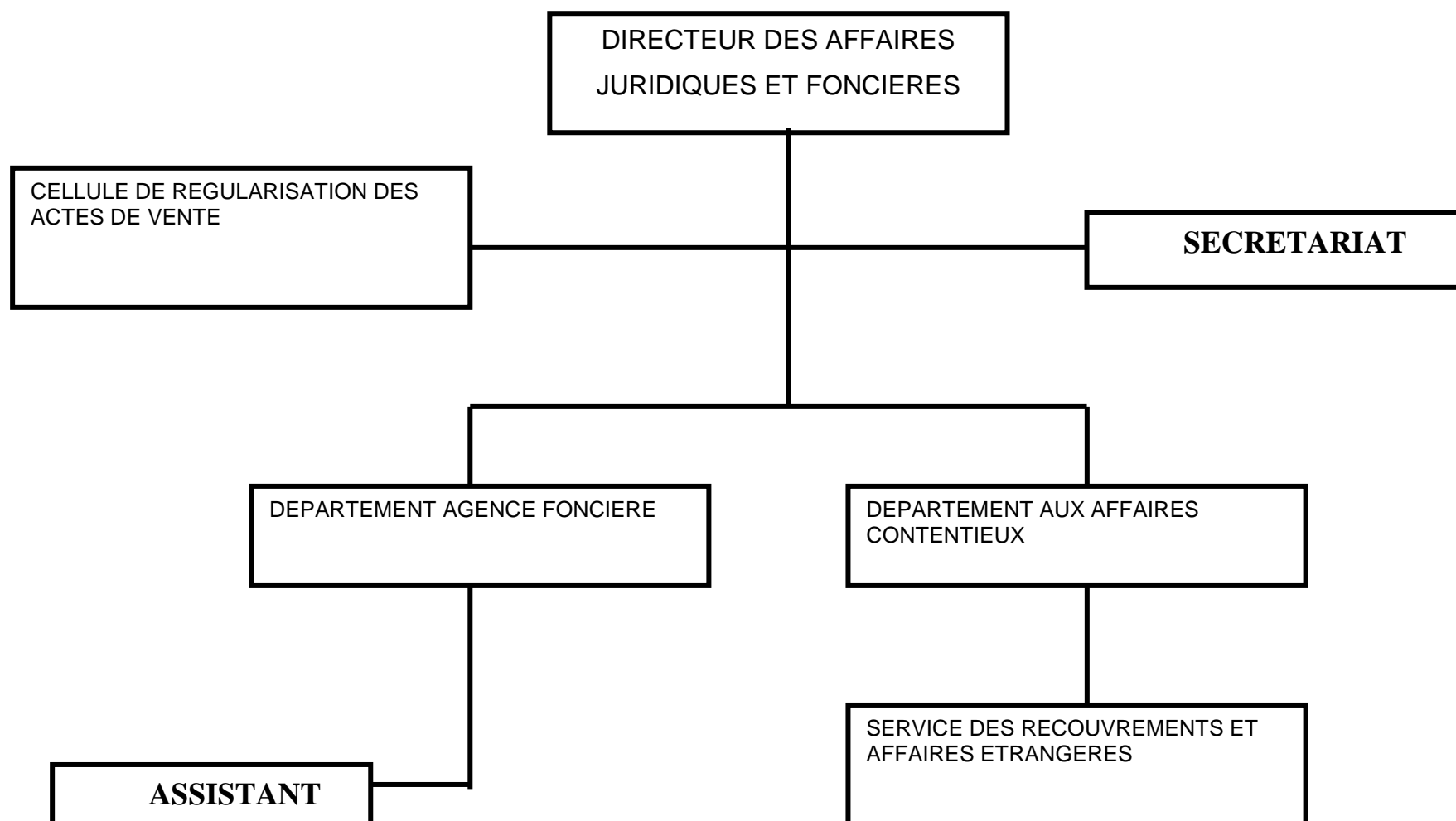
Mais à part l'amélioration du système de contrôle interne dans un organisme, nous allons orienter notre pensée vers une autre problématique : est-ce favorable pour le monde rural ou pour le monde urbain si on voulait vraiment réduire le taux de la pauvreté à Madagascar ?

## *Annexes*

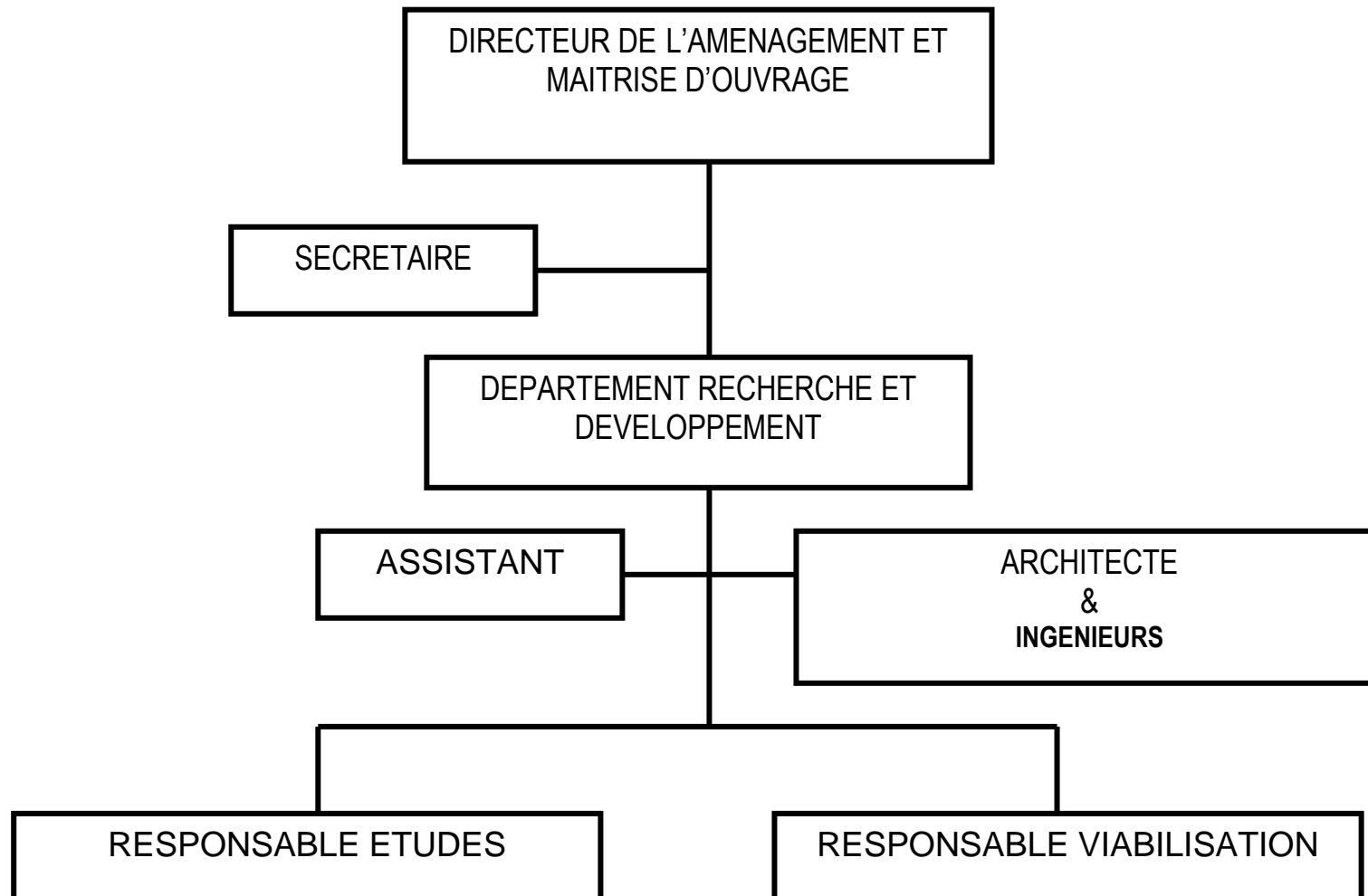
# ORGANIGRAMME DE LA DAF ( Annexe 1)



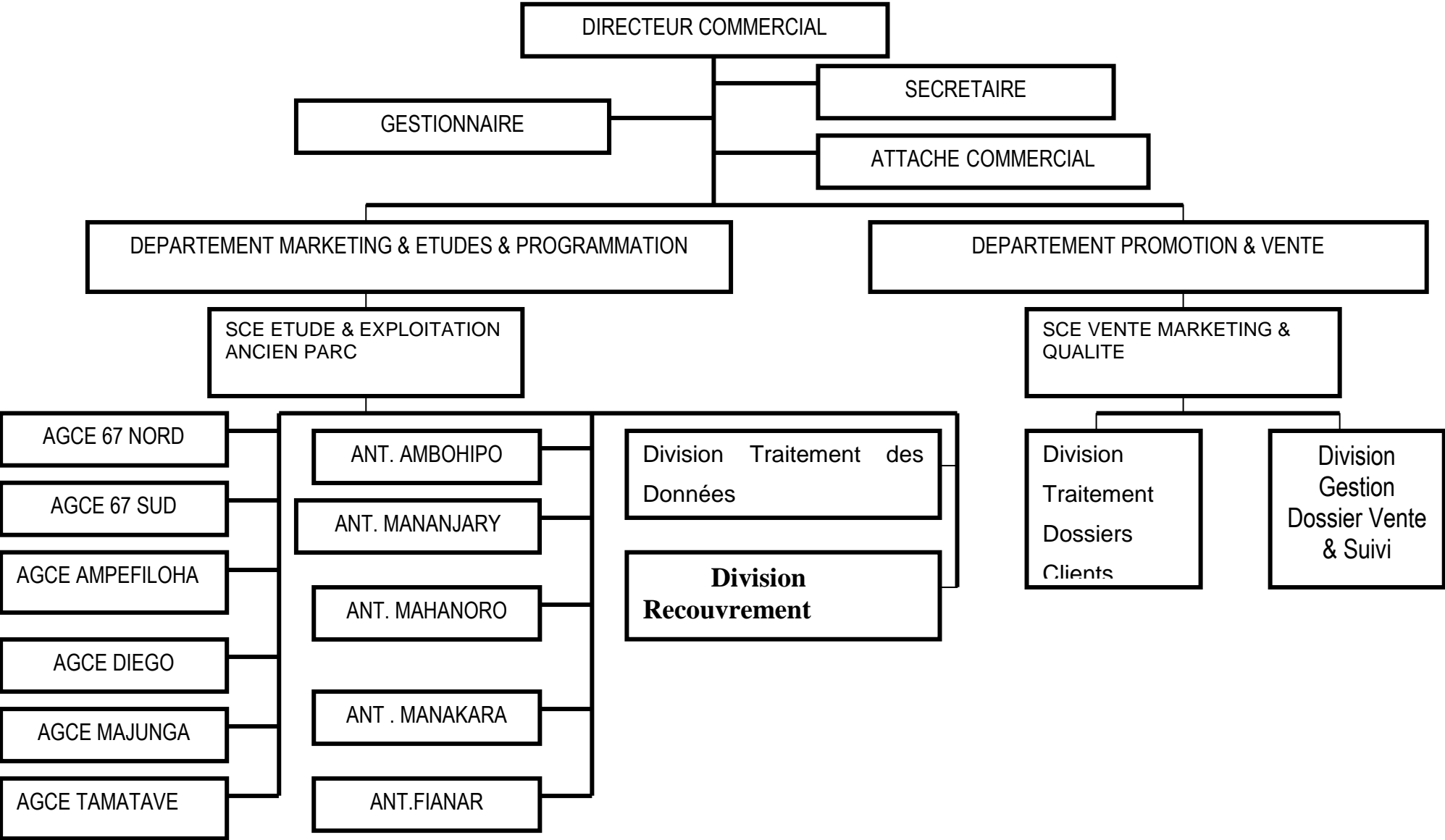
## ORGANIGRAMME DAJF ( Annexe 2)



## ORGANIGRAMME DE LA DAMO ( Annexe 3)



# ORGANIGRAMME DICO (Annexe 4)







## ANNEXE 5 : Accusé de réception

**SIMA**  
**Société Immobilière de Madagascar**  
**Adresse :**  
**Tél :**  
**Direction**

### **ACCUSE DE RECEPTION**

**N°**

DATE:  
REF/BE.:

REF	DESIGNATION	NOMBRE	OBSERVATION

TRANSPORTEUR :  
MAGASINIER :  
VOITURE :  
HEURE D'ARRIVEE :

## **ANNEXE 6 : Bon de commande**

**SIMA**

Société Immobilière de  
Madagascar

Adresse :

Tél :

Antananarivo, le

--

### **BON DE COMMANDE N°:**

Date :

Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant

Arrêté le présent bon de commande à la somme de : .....

**DLT /DAF**

**Directeur**

## **ANNEXE 7 : Demande d'achat**

**SIMA**

Société Immobilière de Madagascar

Adresse :

Tél :

**DEMANDE D'ACHAT N°:**

Date :

Direction :

Département :

Désignation	Unité	Quantité	Objet	Date d'utilisation

Demandeur :

Chef Département Logistique :

**ANNEXE 8 : Fiche de demande**

**SIMA**

Société Immobilière de Madagascar

Adresse : .....

Tél :

## FICHE DE DEMANDE N°:

BIENS ☐SERVICES ☐

Date :

Département :

Service :

Désignation	Unité	Quantité	Objet	Date d'utilisation

Demandeur :

Chef de service demandeur :

# *Bibliographie*

## **Cours dispensé à l'Université :**

- RALISON Roger : Audit

## **Ouvrages :**

- AMADIEU ( J.F. ROJOT), Gestion des Ressources Humaines et relations professionnelles  
PARIS, Edition 1999, 284 pages
- Alain Mikol, Le contrôle interne, collection « Que sais-je ? »  
PARIS, 1<sup>ère</sup> édition, Edition 1998, 127 pages
- Benoît Pigé, Marie Christine Labrousse, Audit et Contrôle interne  
PARIS, 2<sup>ème</sup> édition, Edition 2001, 201 pages
- Dossier : Le contrôle externe, modalité et enjeux
- Manuel qualité de la Société SIMA
- Normes internationales d'audit / IFAC Handbook  
PARIS, Edition 1996, 479 pages
- Rapports d'activités 1998 à 2000 par le Cabinet RASOLOFO de la Société SIMA

# Table de matières

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABBREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES SCHEMAS

INTRODUCTION-----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

PARTIE I : GENERALITES-----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE-----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA SOCIETE-----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1.1. Historique -----Erreur ! Signet non défini.

1.2. Objectifs -----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 2 : ACTIVITES DE LA SOCIETE-----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

SECTION 3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1. Organigramme -----Erreur ! Signet non défini.

3.2. Composition de la structure-----Erreur ! Signet non défini.

3.3. Description des fonctions -----Erreur ! Signet non défini.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE----- ERREUR !  
SIGNET NON DEFINI.

SECTION 1 : DEFINITIONS ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE- ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1.1. Définitions-----Erreur ! Signet non défini.

1.2. Objectifs -----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES DU CONTROLE INTERNE-----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2.1. Objet-----Erreur ! Signet non défini.

2.2. Aspect du contrôle interne -----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 3 : LES 9 PRINCIPES GENERAUX DU CONTROLE INTERNE-----ERREUR ! SIGNET NON  
DEFINI.

3.1. Principe d'organisation -----Erreur ! Signet non défini.

3.2. Principe de séparation des fonctions-----Erreur ! Signet non défini.

3.3. Principe d'intégration-----Erreur ! Signet non défini.

3.4. Principe de bonne information -----Erreur ! Signet non défini.

3.5. Principe de la qualité du personnel -----Erreur ! Signet non défini.

3.6. Principe d'harmonie -----Erreur ! Signet non défini.

3.7. Principe d'universalité-----Erreur ! Signet non défini.

3.8. Principe d'indépendance -----Erreur ! Signet non défini.

3.9. Principe de permanence -----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 4 : ELEMENTS DE BASE DU CONTROLE INTERNE -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

4.1. Une structure administrative et responsabilité adéquate----Erreur ! Signet non défini.

4.2. Personnel qualifié -----Erreur ! Signet non défini.

4.3. Système comptable approprié -----Erreur ! Signet non défini.

4.4. Document approprié -----Erreur ! Signet non défini.

4.5. Système d'autorisation et de supervision -----Erreur ! Signet non défini.

- 4.6. Protection adéquate du patrimoine-----**Erreur ! Signet non défini.**
- 4.7. Système d'autocontrôle-----**Erreur ! Signet non défini.**
- 4.8. Limites du contrôle interne -----**Erreur ! Signet non défini.**

**PARTIE II :**-----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

**ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE** -----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

## **CHAPITRE I : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**-----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

**SECTION 1 : NON RESPECT DU PRINCIPE D'ORGANISATION**-----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 1.1. Manque de document approprié-----**Erreur ! Signet non défini.**
- 1.2. Non respect des procédures de cession de terrain -----**Erreur ! Signet non défini.**

**SECTION 2 : PRINCIPE DE BONNE INFORMATION NON RESPECTE--** **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 2.1. Retard de la comptabilisation-----**Erreur ! Signet non défini.**
- 2.2. Mauvais classement des documents -----**Erreur ! Signet non défini.**
- 2.3. Justification non exhaustive des opérations -----**Erreur ! Signet non défini.**

**SECTION 3 : PROTECTION DU PATRIMOINE INADEQUATE** -----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 3.1. Délaissement des activités pour la gestion et la protection du patrimoine ----- **Erreur ! Signet non défini.**
- 3.2. Absence de service pour la gestion et la protection du patrimoine--**Erreur ! Signet non défini.**

## **CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** -----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

**SECTION 1 : NON RESPECT DU PRINCIPE DE SEPARATION DES FONCTIONS INCOMPATIBLES**  
-----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 1.1. Insuffisance de personnel -----**Erreur ! Signet non défini.**
- 1.2. Absence de séparation des fonctions incompatibles -----**Erreur ! Signet non défini.**

**SECTION 2 : EVALUATION ET APPRECIATION DU PERSONNEL NON FORMALISEES** -----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 2.1. Statut imprécis du « cadre » -----**Erreur ! Signet non défini.**
- 2.2. Insuffisance de formalisation et de standardisation des procédures d'évaluation  
**Erreur ! Signet non défini.**
- 2.3. Règles du jeu non claires-----**Erreur ! Signet non défini.**

**SECTION 3 : MANQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL** -----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 3.1. Délaissement des procédures de recrutement -----**Erreur ! Signet non défini.**
- 3.2. Inexistence d'organisation de la formation -----**Erreur ! Signet non défini.**
- 3.3. Inexistence de véritable gestion des ressources humaines --**Erreur ! Signet non défini.**

**PARTIE 3 :**-----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

**PROPOSITIONS DE SOLUTIONS LIEES AUX PROBLEMES IDENTIFIES-** **ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

## **CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE**-----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

**SECTION 1 : RESPECT DU PRINCIPE D'ORGANISATION** -----**ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.**

- 1.1. Nécessité de document approprié -----**Erreur ! Signet non défini.**
- 1.2. Respect des procédures de cession de terrain -----**Erreur ! Signet non défini.**



SECTION 2 : PRINCIPE DE BONNE INFORMATION RESPECTE -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2.1. Amélioration de la gestion comptable-----Erreur ! Signet non défini.

2.2. Amélioration du mode classement des documents -----Erreur ! Signet non défini.

2.3. Justification exhaustive des opérations-----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 3 : PROTECTION ADEQUATE DU PATRIMOINE -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1. Réorientation de l'activité-----Erreur ! Signet non défini.

3.2. Mise en place d'un service pour la gestion et la protection du patrimoine ----- Erreur !

**Signet non défini.**

## **CHAPITRE II : SOLUTIONS LIEES A LA GESTION DES RESSOURCES**

**HUMAINES** -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

SECTION 1 : RESPECT DU PRINCIPE DE SEPARATION DES FONCTIONS -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1.1. Recrutement de personnel-----Erreur ! Signet non défini.

1.2. Séparation des fonctions incompatibles-----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 2 : FORMALISATION DE L'APPRECIATION DU PERSONNEL -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2.1. Classification des postes -----Erreur ! Signet non défini.

2.2. Formalisation et standardisation des procédures-----Erreur ! Signet non défini.

2.3. Précision au niveau des critères de notation-----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 3 : MOTIVATION DU PERSONNEL -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1. Recrutement et intégration -----Erreur ! Signet non défini.

3.2. Organisation de la formation -----Erreur ! Signet non défini.

3.3. Gestion de carrière -----Erreur ! Signet non défini.

## **CHAPITRE III: SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS**----- ERREUR !

**SIGNET NON DEFINI.**

SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1.1. Proposition de schéma d'évaluation du contrôle interne----Erreur ! Signet non défini.

1.2. Mise en place d'un manuel de procédures -----Erreur ! Signet non défini.

1.3. Proposition de contenu du plan de formation -----Erreur ! Signet non défini.

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2.1. Résultats attendus -----Erreur ! Signet non défini.

2.2. Recommandations générales-----Erreur ! Signet non défini.

**CONCLUSION GENERALE** -----ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

**ANNEXES**

**BIBLIOGRAPHIE**

