

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	1
CHAPITRE I : IDENTIFICATION DE LA CEM.....	4
Section 1 : Présentation et historique de la CEM.....	4
Section 2 : Structure organisationnelle.....	8
Section 3 : Missions et activités.....	12
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : LE CONTROLE INTERNE .	16
Section 1 : Définition.....	16
Section 2 : Les caractéristiques du contrôle interne.....	19
Section 3 : Importance du contrôle interne.....	21
Section 4 : Evaluation du contrôle interne proprement dit.....	22
Section 5 : Les supports techniques.....	26
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	29
CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A LA SITUATION DU CONTROLE INTERNE.....	29
Section 1 : Dépendance du contrôle interne vis-à-vis de l'Audit interne.....	29
Section 2 : Non respect du principe d'organisation.....	31
CHAPITRE II : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES.....	33
Section 1 : Manque de documents appropriés.....	33
CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA COMMUNICATION ENTRE SIEGE ET AGENCES	36
Section 1 : Insuffisance de communication.....	36
Section 2 : Insatisfaction des informations existantes	37
CHAPITRE IV : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES	40
Section 1 : Profil requis au niveau de l'exécution de travail.....	40
Section 2 : Personnel moins motivé.....	42
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	45
CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LA SITUATION DU CONTROLE INTERNE.....	45
Section 1 : Séparation des démarches du contrôle interne de l'Audit interne.....	45
Section 2 : Respect du principe d'organisation.....	48
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROCEDURES.....	51
Section 1 : Elaboration de manuel de procédures.....	51

CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA COMMUNICATION ENTRE SIEGE ET	
AGENCES.....	60
Section 1 : Intensification de la communication.....	60
Section 2 : Utilisation des techniques nouvelles.....	63
CHAPITRE IV : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES.....	67
Section 1 : Respect des profils du poste.....	67
Section 2 : Motivation au maximum du personnel.....	69
CHAPITRE V : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	71
Section 1 : Solutions retenues.....	71
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	81
CONCLUSION GENERALE.....	89
ANNEXES.....	91
BILIOGRAPHIE.....	96
TABLE DES MATIERES.....	97

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

AI	: Audit Interne
AICPA	: American Institut of certified Public Accountants
BC	: Bon de Commande
BDC	: Bon de Caisse
BLF	: Bon de Livraison Fournisseur
BR	: Bon de Réception
BTA	: Bon de Trésor par Adjudication
CA	: Conseil d'Administration
CEM	: Caisse d'Epargne de Madagascar
CI	: Contrôle Interne
CNCC	: Compagnie Nationale des commissaires aux comptes
CNE	: Caisse National d'Epargne
CSE	: Compte Spécial Epargne
CSR	: Compte Spécial Retraite
CV	: Curriculum Vitae
DAG	: Direction de l'Administration Générale
DAI	: Direction de l'Audit Interne
DCD	: Diagramme de Circulation des Documents
DCG	: Direction de Contrôle de Gestion
DED	: Demande d'enregistrement de dépenses
DF	: Direction Financière
DG	: Direction Général
DGA	: Direction Général Adjoint
DRE	: Direction de Réseau et d'Exploitation
DSI	: Direction des Systèmes d'informations
EPA	: Etablissement Public Administratif
EPIC	: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial
FL	: Feuille de Liaison
GLF	: Grand Livre Fournisseur
GRH	: Gestion des ressources humaines
IBS	: Impôt sur les Bénéfices Société
JC	: Journal Caisse
ICAEW	: Institute of Certified Accountants of England and Wales
ICCA	: Institut Canadien des Comptables Agrées
IMCE	: Institution Mondiale de Caisse d'Epargne
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OECCA	: Ordre des Experts Comptables et Comptables Agrées
PCG	: Plan Comptable Général
QCI	: Questionnaire du Contrôle Interne
SA	: Société Anonyme
SIAD	: Structure d'un système interactif d'aide à la décision
SJC	: Service Juridique et Contentieux
TCP	: Ministère de Télécommunication et des Postes



INTRODUCTION

Les impacts de la mondialisation tels que la complexité du monde économique, la libéralisation de l'économie assortie d'un développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la domination de la loi de l'offre et de la demande et l'accroissement des sociétés engendrent inéluctablement de dures concurrences.

Face à cette situation, les dirigeants vont devoir remettre en cause leur stratégie pour être en mesure de poursuivre le développement de la société. Il s'agit à ce niveau de doter d'un outil de gestion efficace en l'occurrence de mettre en place tous les systèmes de gestion nécessaires au contrôle de toutes activités.

Pour échapper à toutes contraintes que ceux soient externes ou internes. Le contrôle interne est actuellement reconnu comme un des services moteurs de développement d'une entreprise. Ceci occupe une place prépondérante dans la vie d'une société au fur et à mesure que celle-ci s'agrandit. Or, le contexte économique actuel notamment l'évolution rapide des besoins des utilisateurs oblige toute société à réviser une bonne partie de leur organisation interne et même au niveau de la gouvernance d'un Etat que ce soit politique, financière ou économique. L'importance du contrôle est telle qu'il n'est plus possible d'ignorer ou de ne pas avoir recours à lui quant aux décisions à prendre. Le contrôle interne porte essentiellement sur la protection du patrimoine, la détection des risques de pertes ou de vol ; la régularité, la fiabilité et la sincérité des enregistrements comptables et les états financiers qui en résultent sur la conduite donnée et efficace des opérations de l'entité sur la conformité des décisions avec la politique générale de la direction.

En effet, la nécessité d'improvisation des actions de mise à jour des programmes d'actions requiert des informations fiables et pertinentes pour une meilleure prise de décision.

D'ailleurs, avec l'avancement de la technologie, l'apparition d'une institution de collecte d'épargne à Madagascar devient une nécessité pour connaître à la fois la masse monétaire en circulation et pour veiller aussi au bon fonctionnement du circuit économique du pays.

Ainsi, le secteur financier joue un rôle très important dans le processus de développement. La contribution des institutions financières s'avère indispensable dans la



collecte de l'épargne à souligner particulièrement que la Caisse d'Epargne de Madagascar SA qui jouit d'une identité propre par rapport aux banques. L'importance de cette épargne pour les Malgaches est essentielle car il permet d'avoir des moyens d'investissement et la Caisse d'Epargne de Madagascar a déjà une énorme potentialité en ayant à sa disposition un large réseau de distribution de ces produits. Ce qui la différencie avec les autres banques, sa vocation sociale d'être plus proche des gens en acceptant les dépôts de ce dernier quelque soit son milieu social.

La CEM étant en phase de croissance connaît également des difficultés qui peuvent nuire à sa pérennité. Chaque responsable essaie de créer des procédures pouvant combler les manques dans le manuel de politique des procédures administratives et procédures comptables détenues au niveau central. Il s'avère alors nécessaire de renforcer le système de contrôle interne existant qui était caractérisé par l'absence de certains manuels de procédures adaptés au niveau de la CEM. Ce choix de société n'est pas pris au hasard ou d'une façon illicite mais d'une décision ferme vu la situation actuelle de la société qui embrasse à la fois la collecte d'épargne et la fructification des fonds collectés au bénéfice des épargnants. C'est un domaine qui convient bien à notre étude universitaire en tant qu'option finance et comptabilité.

Etant stagiaire au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar, nous sommes convaincus que le contrôle a sa place pour le développement de toute entreprise et nous avons pu détecter quelques problèmes liés à l'organisation du contrôle interne, ce qui nous a poussé à prendre comme thème : CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME DE CONTROLE INTERNE » au sein de ladite société.

Notre option pour ce thème a été dictée par son caractère d'actualité, susceptible de conditionner la bonne marche des affaires de la société en lui permettant d'exercer une pression concurrentielle vis-à-vis des autres entreprises.

Au cours de cette étude, nous avons pu appréhender et apprécier l'organisation actuelle de la société CEM en vue de déceler ses forces et ses faiblesses et par la suite de proposer des actions correctives visant à l'amélioration du système.

Pour mener à bien ce travail de mémoire, nous avons passé par la collecte des données en effectuant des recherches bibliographiques auprès des différents centres de documentation



tels que la Bibliothèque Universitaire (BU), le centre culturel Albert Camus (CCAC), le Cite d'Ambatonakanga.

Pour ce faire, la méthodologie repose sur :

- L'exportation des documents internes de la société,
- Les visites des lieux,
- L'entretien auprès des responsables.

Lors de cet entretien, nous avons pu mettre l'accent sur l'importance du système du contrôle interne dans la mesure où cela nous a aidé dans notre évaluation. Et ce, en vue d'améliorer effectivement la maîtrise de cet outil de gestion ainsi que la manière de gérer la société en question. Cette évaluation est l'objet de notre mémoire de fin d'études qui fera apparaître trois parties, lesquelles chaque partie sera scindée en chapitres qui seront subdivisés à leur tour en différentes sections.

Notre étude comporte donc trois parties :

- La première partie consiste à donner un aperçu global de la situation à savoir le cadre général de la recherche qui comprend la présentation de la société et la théorie générale sur l'outil de gestion : « CONTROLE INTERNE »,
- La deuxième partie traite l'analyse critique de la situation de la société à partir de laquelle nous essaierons d'évaluer les faiblesses au niveau de chaque cycle d'exploitation et par la suite de déterminer les risques découlant de ses faiblesses,
- La troisième partie est consacrée à la proposition des solutions et de recommandations générales.

Finalement, notre travail de recherche se terminera par une conclusion générale.



PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE



CHAPITRE I : IDENTIFICATION DE LA CEM

Pour faire une recherche auprès d'une entreprise, il faut tout d'abord connaître l'identification générale de cette entreprise, en particulier son historique et ses diverses fonctions, ceci est pour le bon déroulement de l'étude effectuée et aussi pour permettre un accès facile dans la recherche.

Nous allons donc entamer dans ce chapitre, la présentation et l'historique de la CEM.

Section 1 : Présentation et historique de la CEM

Cette section traite distinctement la présentation de la CEM d'une part, à savoir la présentation physique et commerciale et la présentation juridique ; et d'autre part son historique qui exposera la création de la société et son évolution depuis.

1-1. Présentation physique et commerciale

La CEM est un établissement pourvoyeur de services notamment d'un service d'épargne favorable pour les petits entrepreneurs mais aussi destiné pour tous les ménages à revenu modestes. En tant que prestataire de service, elle a son propre activité et généralement accroît aussi ses activités dans le transfert d'argent du fait de son statut du premier représentant de la grande société Américaine : « Western-Union » à Madagascar.

Les activités de la CEM s'effectuent auprès de ses 20 agences qui lui sont propres et qui se répartissent dans les 6 provinces autonomes de Madagascar.

Tableau N° : Agences de la CEM

PROVINCES	NOMBRE D'AGENCES
ANTANANARIVO	5
TOAMASINA	5
FIANARANTSOA	3
TOLIARA	2
DIEGO	2
MAHAJANGA	2

Source : Siège CEM Tsaralalàna.

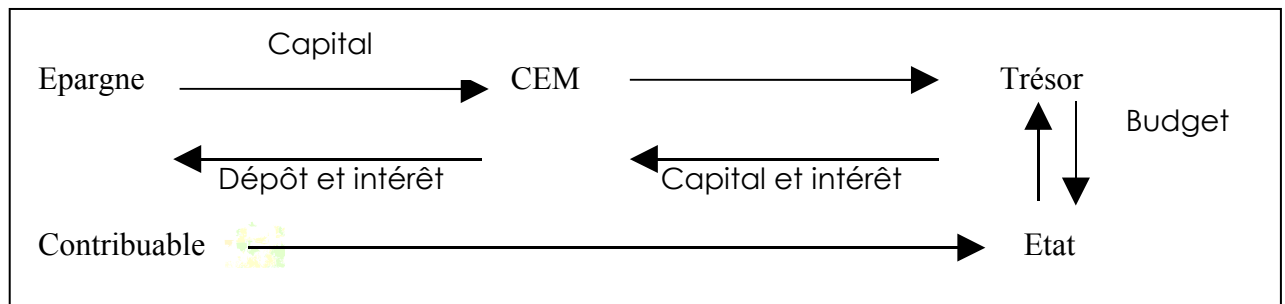
1-2. Présentation juridique



Identification de la CEM

La CEM est une importante institution financière du fait de sa contribution à la bonne marche de l'économie nationale par l'intermédiaire de ses placements au trésor public par le biais du Bon du Trésor par Adjudication (BTA) qui lui procurent des intérêts et avec quoi la CEM rémunère les comptes de ses clients.

Figure n° : Flux aux opérations de placement



Source : Siège CEM Tsaralalana.

La CEM était sous tutelle du ministère des postes et télécommunication mais actuellement, elle est sous tutelle du ministère des finances et du budget.

Après avoir vu les deux présentations de la CEM, nous allons voir son historique.

1-3. Historique

Autrefois, les Malgaches vivaient dans un monde simple et traditionnel sous le système « TROC » qui n'est autre que l'échange d'un bien par un autre à peu près la même valeur.

Ce n'est qu'à l'époque de Général Gallieni que la monnaie apparaissait comme un outil d'échange, ce qui fait le remplacement du troc.

De ce fait, l'utilisation de ce nouveau concept d'échange « théorème de thésaurisation » c'est dire amasser de l'argent sans le faire fructifier a entraîné le circuit monétaire en déséquilibre. Ce qui a incité à la création d'une institution de collecte d'épargne à Madagascar dans le but de mieux connaître la masse monétaire en circulation, de veiller au bon fonctionnement de circuit économique du pays et ce qui a donné naissance à un établissement d'épargne appelé « Caisse Nationale d'Epargne » ou CNE qui avait pour seule vocation : « l'œuvre sociale ».



Au fur et à mesure du temps, cette institution s'est développée.

- **Le 03 Novembre 1918 :**

La CEM fut créée mais elle était encore un simple établissement public administratif (EPA) sans but lucratif. Grâce à son rattachement à l'administration des postes et télécommunications, la CEM a exploité son activité de collecte d'épargne.

- **Le 06 Mars 1985 :**

La CEM adopte une nouvelle organisation avec la sortie du décret 85/061 et qui est statuée d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Selon ce statut, la CEM a été placée sous la tutelle de deux ministères durant 10 ans ayant chacun leur occupation : dans tous les aspects techniques, il y a le ministère de TCP ou ministère de PTT et pour le ministère de finance, c'est la partie financière.

D'où l'adoption de 2 principes qui sont :

- D'une part, maintenir et assurer un bon équilibre entre les dépenses et les recettes, ce qui procure une autonomie à la fois administrative, financière et organisationnelle.

Donc la CEM avait son propre conseil d'administration, sa propre direction, qui avait pour rôle d'ordonner le budget et d'exécuter la politique fixée par le conseil d'administration ; et son agent comptable qui avait comme fonction d'organiser la comptabilité et d'exécuter le budget.

- D'autre part, de déposer les fonds au trésor public qui a pour avantage la rémunération d'intérêt à un taux variable afin de supporter les charges d'exploitation.

- **Le 18 Septembre 1995**

Par la loi de 1995/019, la CEM est libérée de la tutelle des deux ministères ainsi que du placement des fonds auprès du Trésor, ce qui implique que la CEM pourra



devenir un établissement financier à part entière et autonome que ce soit administratif, financier ou juridique.

- **Le mois d'Octobre 1996**

La CEM a entamé un nouveau processus dans la grande famille de l'institution Mondiale de Caisse d'Epargne (IMCE), ce qui lui a permis d'échanger certaines expériences avec d'autres établissements d'épargne. Il s'ensuit alors la création du produit « Compte spécial épargne » (CSE).

- **Le 03 Août 1998**

La CEM a été choisi comme étant le premier représentant de WESTERN UNION à Madagascar qui n'est autre que l'une des plus grandes institutions financières des Etats-Unis dont le contrat de représentation a été signé le 20 novembre 1997.

- **Le 15 Juin 2001**

La loi 95/019 a été remplacé par une nouvelle loi n°2001/001 qui autorise la transformation de la CEM en SA avec le nombre d'actionnaire limité à 7. L'Etat serait majoritaire mais la CEM préservait son activité initiale, ce qui permet la réalisation d'un nouveau produit « Compte Spécial Retraite » (CSR).

- **Le 04 Décembre 2002**

Le décret stipulant la réorganisation de la CEM en SA est sorti. La CEM entre alors dans une période de transition d'EPIC vers SA.

- **Courant Janvier 2004**

Un nouvel organigramme a été fondé. Au terme de la loi 95/019 du 18 septembre 1995 et de la loi 2001-001 du 14 Juin 2004 portant la mise en place de la CEM en tant que société anonyme (CEM-SA), la CEM EPIC se transforme en CEM Société Anonyme avec reprise des activités des droits et obligations y compris les dépôts des épargnants.



Le décret n°2002-1553 du 03 Décembre 2002 et n°2005-075 du 01 Février 2005 fixent les modalités d'applications des dites lois mentionnant que l'Etat est l'unique actionnaire de la nouvelle CEM-SA.

Le fait de savoir l'historique de la CEM ne suffit pas, il est nécessaire de le compléter par sa structure organisationnelle.

Section 2 : Structure organisationnelle

La structure organisationnelle d'une entreprise est un des éléments essentiels qui met en évidence le bon fonctionnement des activités, les liaisons entre ses différentes fonctions et relations entre les intervenants (dirigeants et leurs subordonnés). Ce qui nous amène à voir la structure organisationnelle de la CEM. Cette section traitera donc la présentation de son organigramme avec l'explication des intervenants suivant les fonctions hiérarchiques.

2.1 L'organigramme de la CEM

L'organigramme est un schéma présentant les divers services de la société et indiquant les rapports hiérarchiques qui existent entre eux. C'est une structure de répartition des tâches aussi bien que des liens entre les différents responsables de ses tâches.

L'organigramme de la CEM se présente alors comme suit.



ORGANIGRAMME DE LA CEM SA

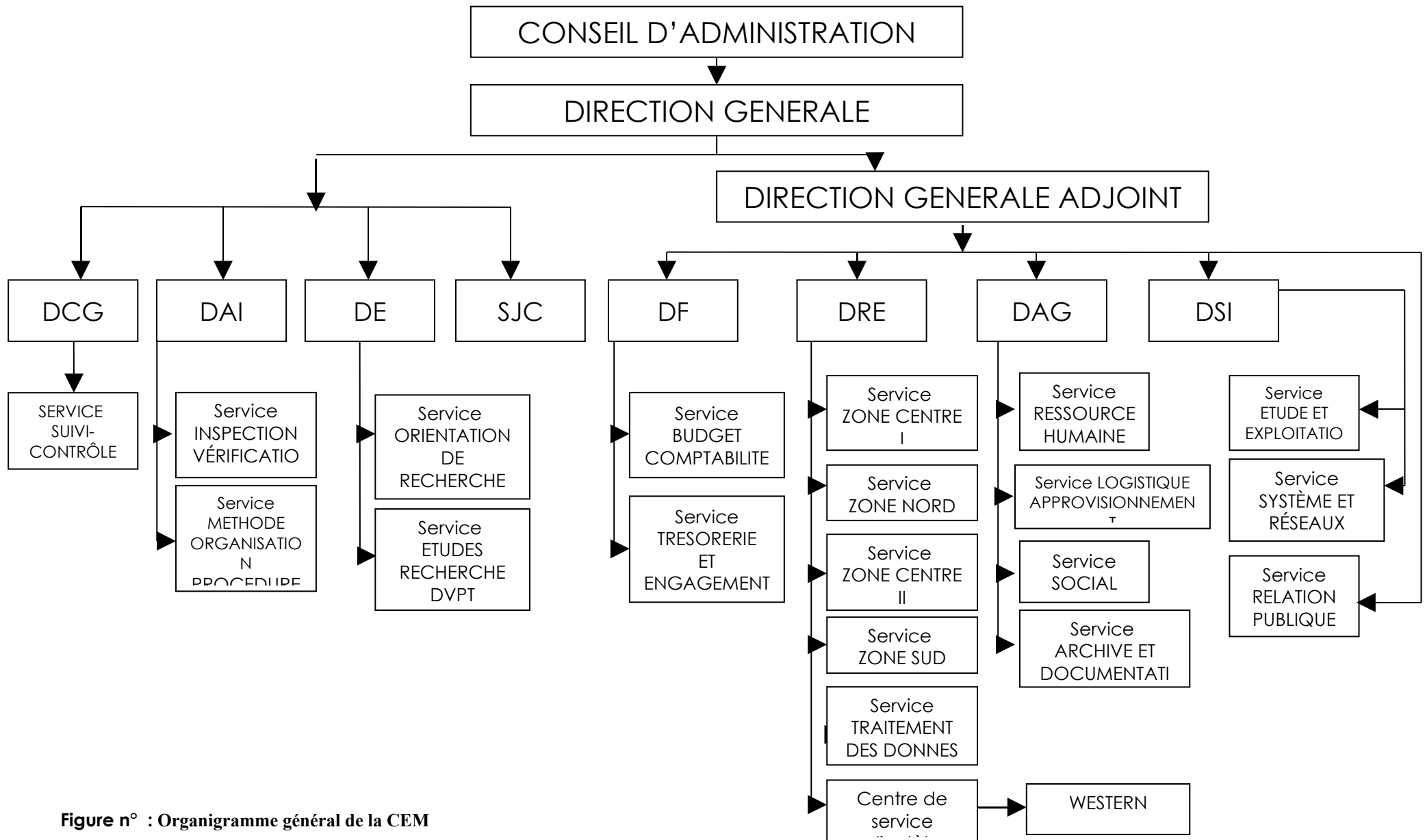


Figure n° : Organigramme général de la CEM



Cet organigramme comprend globalement le conseil d'administration au niveau supérieur de la direction générale ; d'une part, avec l'assistance de la direction générale adjoint qui, en fonction de sa haute responsabilité, regroupe la direction financière, la direction du réseau et d'exploitation, la direction de l'administration générale et la direction du système d'informations. Et d'autre part avec l'assistance de direction de contrôle de gestion, de l'audit interne, de la direction des études et du service juridique contentieux qui a chacune ses propres services.

Pour mieux éclaircir la structure organisationnelle de la CEM, il est indispensable de connaître les diverses fonctions qui englobent chaque direction dont nous allons voir dans l'organisation ci-après.

2.2 Organisation fonctionnelle de la CEM

La société CEM a décidé de regrouper les tâches suivant d'après l'organigramme que nous venons de citer ci-dessous.

- **La direction générale : (D.G)**

Le directeur général est le premier responsable du développement de la firme qui donne des conseils habituels de conduites morales.

Son principal rôle est de:

- Prendre des décisions relatives à la bonne marche de la CEM,
- S'occupe également à celles relatives à WESTERN UNION,
- Représenter la CEM à l'extérieur.

Au niveau de la direction générale sont rattachées par le Directeur Générale Adjoint, la direction de contrôle de gestion, direction de l'audit interne, direction des études et des services juridique et contentieux qui constituent l'Etat major de la direction générale dont le but est de l'aider dans la poursuite de l'objectif visé.

- **Direction de l'administration générale (DAG)**

La DAG est composée des 3 services distincts :



- service des ressources humaines,
- service social,
- service logistique et approvisionnement.

La DAG se charge des moyens logistiques, sociaux et humains, en d'autre terme sur ces derniers services qui nécessite au développement de la CEM et surtout à la découverte de tous procédés pour motiver le personnel. Les tâches assurées par cette direction expriment la coordination de toutes les fonctions, l'entretien et la maintenance des matériels et des fournitures de bureau de la CEM.

- **Direction financière (D.F)**

La D.F supervise la tâche entre les 3 services suivants :

- service budgétaire et comptabilité,
- service de trésorerie et engagement,
- Western-Union qui est un centre de service clientèle.

En réalité, le directeur financier participe alors à la prise de décision ainsi qu'à la résolution des problèmes de la CEM. Il est chargé donc de :

- Assurer les relations avec les organismes financiers,
- Coordonner les activités des services placés sous sa supervision,
- Etablir la politique budgétaire,
- Définir la politique de gestion des fonds de la CEM et la politique de trésorerie.

- **Direction de réseau et d'exploitation**

Cette direction définit la politique commerciale et marketing de la CEM. Elle compose en outre un service central des opérations se répartissant en trois zones :

- service zone Nord,
- service zone centre I,
- service zone centre II,
- service zone Sud.



Ces services ne concernent que les activités commerciales.

- **Direction des systèmes d'informations (D.S.I)**

Cette direction est responsable de l'informatisation des données, des collectes et traitement des informations de la conception et de l'installation des logiciels indispensables à la CEM.

La D.S.I comporte deux services sous sa subordination :

- service de développement et maintenance,
- service de traitement des données.

Le directeur fixe donc avec le Directeur Général le plan stratégique relatif à son domaine. Il opère la répartition des matériels dans chaque direction et département ainsi qu'en temps d'utilisation, la gestion du projet dans le domaine informatique.

Effectif du personnel

Actuellement, il y a 470 employés auprès de la CEM dont 109 sont des cadres.

Comme toutes entreprises, la CEM dispose également ses propres missions et activités qui conduisent à la réalisation de son objectif et à la bonne marche de l'entreprise elle-même ; ce qui met en valeur sa situation vis-à-vis des concurrents et ce qui la distingue des autres.

Quelles sont alors les missions et les activités de la CEM ? Cette question nous permet d'entrer dans la section 3 qui s'intitule « Missions et activités ».

Section 3 : Missions et activités

Les missions et les activités de l'entreprise font la différence avec celle d'une autre entité. Afin de mieux faire valoir les objectifs fixés par la CEM, il s'avère important de distinguer ces deux concepts.



3.1 Les différentes missions de la CEM

La CEM est une institution financière participant à la collecte de l'épargne du public. Sa mission principale est donc d'assurer la collecte de l'épargne d'une part et d'autre part de faire fructifier les fonds collectés aux bénéfices des épargnants.

Ce qui permet un accès facile sur le plan financier du plus grand nombre de la population de Madagascar sans distinction d'âge ni de catégorie sociale. Ceci se manifeste par :

- Un dépôt minimum symbolique à l'ouverture (Ar 20 pour les comptes ordinaires et rémunération de tout dépôt),
- Un élargissement de son réseau par extension interne (création de nouvelles agences) et externe (réseau d'agence en partenariat ou agence dédiée).

En plus de cette mission principale, la CEM apporte aussi sa contribution à :

- la promotion de l'éducation à l'épargne de toute la population,
- la participation aux marchés financiers,
- la mise à la disposition de tout agent économique d'une gamme de produit financier,
- la participation au développement économique et social du pays.

3.2 Les différentes activités de la CEM

Ce paragraphe exposera les activités principales de la CEM ainsi que les produits offerts.

3.2.1. Activités principales

Pour pouvoir accomplir les missions énumérées ci-dessus, la CEM a comme activité de :

- Recevoir des fonds aux publics,
- Consentir des crédits,
- Prendre des participations,
- Effectuer des opérations financières, commerciales, mobilières et immobilières découlant de sa vocation.



Notons que la vocation de la CEM comprend tout à la fois la sécurisation de l'épargne et la connotation sociale de sa mission qui veut qu'elle soit plus particulièrement au service des petits épargnants.

3.2.2 Les produits offerts

Les produits offerts procurent à la CEM des ressources de fonds mobilisables. Ils sont formés par :

- **Le livret d'épargne**

Le livret est un produit offert par la CEM et qui est le plus utilisé car tout le monde peut se permettre de l'ouvrir. Les épargnants peuvent donc avoir soit :

- ❖ *Un compte à vu ou ordinaire* : ce type de dépôt est caractérisé par le montant du premier versement limité à Ar20 au minimum et productif d'intérêt dont le taux est fixé à 5,5% par an. Le client peut effectuer des versements à tout moment et le remboursement peut se faire 15 jours à compter de la dernière opération effectuée.
- ❖ *Un compte stable* : un compte devient stable dès qu'il réunit les conditions suivantes :
 - Le titulaire n'a pas effectué plus de quatre remboursements par an,
 - L'avoir moyen dans le livret doit être au minimum de Ar 100 000,
 - Le versement doit être excédentaire par rapport au retrait en une année à compter de la seconde année de dépôt,
 - L'intérêt perçu par le client est rémunéré au taux de 5 % l'an.

Dans tous les cas, les comptes sont matérialisés par des livrets d'épargne délivrés gratuitement par la CEM.

- **Le compte spécial épargne (CSE)**

Le compte est réservé uniquement pour les clients détenant une liquidité minimum de Ar 20 000 000. Le détenteur de ce compte se verra octroyer d'un titre spécial épargne à la place du livret. La durée de validité d'échéance s'étale sur trois mois renouvelable au moins. Il est à noter que le déposant bénéficiera d'un titre spécial d'épargne libellé en son nom.



Le taux d'intérêt attribué au titulaire du compte est négociable pour une durée de trois, six à douze mois et dépend du taux directeur de la banque centrale ; en général, il varie de 7% à 9%.

Trois cas peuvent se présenter après la date d'échéance :

- Retrait d'intérêt seulement avec renouvellement d'échéance de l'ancien dépôt,
- Aucun retrait mais renouvellement d'échéance avec le dépôt initial réunis,
- Retrait définitif du capital avec intérêt.

Par ailleurs, ce compte est difficile à gérer et nécessite un suivi strict des taux en considérant la marge de sécurité que la CEM doit prendre.

- **Le compte spécial retraite (CSR) entreprise et particulier**

Le CSR est un compte ouvert aux salariés des entreprises, et également aux particuliers qui exercent une profession libérale comme retraite complémentaire et supplémentaire à celle de la CNAPS.

Les versements sont réalisés par les employeurs et les employés par prélèvement mensuel sur leurs salaires et par versement volontaire pour les particuliers à profession libérale. Le taux d'intérêt perçu par le titulaire est fixé dans le contrat d'adhésion audit produit. La cotisation se fait de la manière suivante : 4.5% du salaire de l'employé (dont 3.5% seront versés par l'employeur et 1% par l'employé) seront déposés au trésor public avec un taux d'intérêt annuel, supérieur à 5.5% en faveur de employés qui souscriront à ce produit.

Le remboursement peut se faire dès que le titulaire atteint l'âge de 60 ans, c'est-à-dire l'âge de sa retraite.

Tout ce que nous avons vu jusqu'à maintenant ne concerne que l'identification générale de la CEM. Pour compléter alors cette première partie, il est bien indispensable de valoriser notre étude en mettant un point de vue sur le fonds du travail qui n'est autre que la théorie générale sur l'outil de gestion : « Le contrôle interne » et qui d'ailleurs, est notre principal thème.



CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : LE CONTROLE INTERNE

En étant dans le vif du sujet, qui est le « contrôle interne », nous allons voir successivement tous ceux qui sont autour de ce thème à savoir sa définition, ses fonctions similaires, ses caractéristiques, son évaluation proprement dit ainsi que ses supports techniques.

Section 1 : Définition

Tout entité économique est conduite à établir des comptes nécessaires au suivi de son activité et destinée à lui permettre de se rendre compte. Il s'agit d'une préoccupation comptable au sens fort du terme nécessaire au fonctionnement et à la poursuite de l'existence de l'entité considérée.

Dans la mesure où cette information est également due à des tiers (associés, Etat, personnel, actionnaires...), se pose le problème d'un avis sur le compte présenté émis par un professionnel avec l'indispensable.

En abordant le problème, nous avons intérêt de nous demander : Qu'appelle-t-on « contrôle interne d'une société » ?

1.1 Le Contrôle interne (CI) :

Nombreuses sont les définitions données au CI soit par des organismes françaises, soit par des organismes Anglo-saxon, telles que la CNCC, l'AICPA, l'OECCA, l'ICAEW, l'ICCA.

(*)D'une manière générale, alors, le CI est l'ensemble de dispositions incluses dans les organisations et dans les procédures dont l'objet est d'assurer la qualité de l'information, la protection du patrimoine, le respect des lois comme le plan politique de la direction générale ainsi que l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise.

(*)A. MIKOL le contrôle interne, Guide de procédures, 1991.



contrôle interne

1.2 Les fonctions similaires

Il y a plusieurs fonctions similaires au CI, parmi lesquelles sont : le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, l'audit externe et l'audit interne. Toutefois, l'audit interne est la fonction la plus proche du contrôle interne. C'est pourquoi l'audit interne est confondu avec le contrôle interne au sein de la CEM.

Nous allons donc faire la distinction entre ces deux fonctions. De ce point de vue, la distinction se fera en deux étapes :

1^{ère} étape : Distinction entre l'Audit interne et le contrôle interne selon leur définition

Même si le terme interne incite une confusion à l'esprit dès qu'on l'entend ; en fait ces deux concepts ont une différence.

La définition du CI d'après l'ICCA nous dit que : « Le CI est le plan d'organisation et l'ensemble coordonné de toutes les méthodes et mesures adoptées au sein d'une entreprise pour protéger les valeurs actives de celle-ci, assurer l'exactitude et la fidélité comptable, promouvoir l'efficacité de l'exploitation et maintenir le respect des lignes de conduite établies par la direction ».

Cette définition nous permet de tirer la distinction suivante :

Tableau N° : Différence entre le contrôle interne et l'Audit interne

Contrôle interne (CI)	Audit interne (AI)
Le CI un ensemble de mesures de contrôle établies par la direction contribuant à la maîtrise de l'entreprise. C'est un outil utilisé par l'audit interne pour faciliter sa fonction.	L'AI est une fonction d'appréciation et évaluation du système de contrôle interne en place.

Source : COLLIN (L) ; Principes, objectif et pratiques dans l'audit et contrôle interne.

2^{ème} étape : Distinction entre le CI et l'AI suivant d'autres caractéristiques.

Le CI comprend le substantif « contrôle » que nous sommes conduits à évoquer le contenu de ces deux concepts qui, souvent, fait l'objet de confusion. Notre comparaison porte



contrôle interne

alors sur leurs approches et leur place par rapport à d'autres concepts voisins et qui est résumé dans le tableau ci-après.

Tableau N° : Comparaison entre le contrôle interne et l'Audit interne

caractéristiques	Contrôle Interne	Audit Interne
<u>APPROCHES</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Première approche</u> : « Le CI est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances ». • <u>Deuxième approche</u> : D'après M. Salustro (même plaquette). « D'une façon générale, le CI met l'entreprise en état de résister aux incidents internes comme aux aléas, et le cas échéant, aux agressions d'origine extérieures. Ces différents aspects sont sous entendus par une seule et même notion qui inspire les préoccupations de différents et qui en fait constitue le fondement même du CI, celle de maîtrise au sens le plus élevé du terme, comme on l'entend d'un homme maître de ses forces, par conséquent, disponible et confiant en son avenir ». 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Selon la collection du cabinet RINDRA</u> « L'AI est une fonction créée au sein d'une entreprise qui a pour but de procéder d'un examen systématique, l'objectif et à une évaluation suivant des normes, des activités de l'entreprise à titre de service à la direction. • D'après cette approche, on peut ressortir les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - L'AI fait partie de l'organisation de l'entreprise et il crée à l'intention de la direction générale. - Il est totalement indépendant par rapport aux autres services. - Il constitue un examen systématique qui nécessite une méthode et des techniques spécifiques. - Il assure en permanence l'application correcte et conforme des procédures comptables propre à l'entreprise.
<u>PLACE PAR RAPPORT A D'AUTRES CONCEPTS VOISINS</u>	La qualité du CI apparaît aussi comme la condition préalable fondamentale d'analyses de gestion significatives par rapport aux autres fonctions similaires.	La fonction de l'AI, qui, en porte témoignage, apparaît à son tour comme étroitement complémentaire du contrôle de gestion dont elle conforte les analyses ; Pour porter un avis sur la qualité des données émises, l'AI place ses investigations à la source même de ces données et se situe ainsi nettement en amont le contrôle de gestion dans le processus d'assistance en management.



contrôle interne

Source : Extrait de la plaquette dans le congrès national des experts comptables et la collection du cabinet RINDRA.

Ce tableau nous montre clairement la différence entre l'audit interne et le contrôle interne, ce qui met souvent l'objet de confusion auprès de certaines entreprises. Non seulement, ils ont chacun leurs propres définitions mais aussi leurs propres caractéristiques tels que : l'approche et la place par rapport à d'autres fonctions similaires. Ce qui nous conduit à entamer dans la section suivante les caractéristiques du contrôle interne.

Section 2 : Les caractéristiques du contrôle interne

Cette section traitera en ce qui concerne les missions et objectifs du CI qui, pour le responsable conduit à la réalisation régulière de son travail.

2.1 Missions et objectifs

Souvent, on a confondu les expressions missions et objectifs, mais ce sont deux conceptions différentes ; en effet, nous essayons d'exposer leurs différences en donnant leurs définitions.

2.1.1 Missions

Le CI a pour mission de :

- Contrôle sur l'enregistrement comptable des opérations,
- Contrôle sur le personnel de la CEM.

2.1.2 Objectifs

Le système de CI est instauré au sein de la CEM pour :

- Assurer la sauvegarde et la protection du patrimoine contre les risques de détérioration, de perte, de vol et de détournement. Ainsi un bon contrôle prévoit des comparaisons systématiques entre les biens physiques et les biens comptabilisés,
- Garantir la fiabilité des informations générées par le respect des lois et des règlements en vigueur,



contrôle interne

- Atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise au moyen d'une gestion performante,
- Améliorer la performance c'est-à-dire promouvoir l'efficacité opérationnelle par l'utilisation optimale des ressources et la répartition adéquate des tâches,
- Prévenir et détecter les erreurs et fraudes : L'application des procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

2.2 Intérêt^(*) :

Dans le contexte économique actuel caractérisé par la concurrence de plus en plus ardue, toute entreprise est menée à maximiser ses résultats aussi bien en matière de chiffre d'affaire qu'au niveau de la qualité produite.

Cette préoccupation favorise la question suivante : Comment faire plus, mieux et moins cher ? Parallèlement, elle pousse le chef d'entreprise à ne pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information. Elle oblige ainsi les dirigeants à ajuster leurs méthodes de fonctionnement pour répondre au besoin d'informations rapides, à l'informatisation quant à la rotation du personnel.

En termes de comptabilité, la notion du système d'informations est très importante : elle a pour rôle de fournir des informations quantifiées sur l'évolution de l'autorité de l'entreprise.

Dans la pratique, la comptabilité ne peut donner des informations fiables que si les deux conditions ne sont pas simultanément remplies :

- Toutes les informations sont correctement transmises,
- Toutes les informations reçues sont correctement traduites.

Ce qui suppose donc à la fois le respect des règles et principes comptables, et un contrôle interne satisfaisant. Pour cette raison, la plupart des dirigeants des sociétés décident de mettre en place un système de CI efficace pour atteindre l'objectif de fiabilité des informations comptables et pour améliorer l'efficacité liée à un certain processus décisionnel.

Ce qui marque l'importance de CI au sein de la société.

^{*)} COLLIN (L), **Audit et contrôle interne**, 1979.



contrôle interne

Section 3 : Importance du contrôle interne

Le système du CI est créé en fonction du besoin des entreprises afin d'assurer la protection de leur patrimoine, de leurs ressources, et la qualité des informations produites.

Le CI est donc l'ensemble de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise ; il a pour but d'assurer la qualité de l'information, la protection et la sauvegarde du patrimoine de la société, l'amélioration de la performance de l'entreprise.

3.1 La qualité de l'information : régularité et sincérité des comptes.

- **Régularité** : conformité à la réglementation aux principes généralement admis. La qualité de l'information financière s'appuie au regard des règles fixées par la loi. Elle s'évalue aussi d'après les règles fixées par la jurisprudence et les organisations professionnelles compétentes à préciser la doctrine comptable.
- **Sincérité** : exactitude et conformité à la vérité c'est à dire que les risques ont été appréciés d'une manière raisonnable. La sincérité résulte de l'évaluation correcte des valeurs comptables ainsi que d'une appréciation raisonnable des risques et des appréciations de la part des dirigeants.

3.2 La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Elles ont pour but de s'assurer que les actifs de la société et leurs ressources sont essentiellement protégés en permanence à travers les diverses informations du cycle d'exploitation pour éviter les pertes des biens, le vol et l'insouciance.

3.3 Amélioration de la performance de l'entreprise

L'application des instructions de la direction est de favoriser l'amélioration des performances de l'entreprise qui englobe l'efficacité et l'efficacités.

- **L'efficience** : elle concerne la qualité de l'organisation à chacune des parties qui permet d'être efficace à moindre coût,
- **L'efficacité** : elle concerne la capacité de l'organisation à atteindre le but qu'elle s'est fixée.



contrôle interne

L'importance du CI est reliée avec son évaluation que nous verrons dans la section suivante :

Section 4 : Evaluation du contrôle interne proprement dit

Cette évaluation du CI dispose plusieurs étapes à savoir :

4.1 Existence d'un plan d'organisation

Le plan d'organisation de l'entreprise commence avec son organigramme qui définit les grandes lignes de l'organisation des responsabilités et des pouvoirs. Il doit préciser clairement pour chaque poste les objectifs de la fonction, la nature des travaux à effectuer et les limites d'autorité et de responsabilité.

Cette organisation des postes devra respecter les principes suivants :

- ***La séparation des tâches*** : elle consiste à ne pas confier à une seule personne ou à un même service la charge d'une opération de toutes phases car cela facilite les fraudes et les autres irrégularités. Elle est aussi fondamentale car elle permet un contrôle réciproque de leur exécution et une meilleure fiabilité d'informations.
- ***La définition des tâches*** : elle consiste à bien définir le travail à accomplir par un employé pour faciliter l'identification de l'origine des erreurs ou fraudes commises et pour minimiser les risques de négligence et des tâches non accomplies. Il faut aussi bien définir le pouvoir et les responsabilités de chaque employé.

4.2 Personnel qualifié :

L'organisation ne vaut que par les hommes qui l'animent. Un personnel efficient suppose le recrutement des gens dont la compétence correspond au profil de l'emploi et qui adhèrent au respect des procédures en vigueur.

Un programme de formation et de perfectionnement interne facilite l'adaptation à la fonction.



contrôle interne

4.3 Existence d'une documentation satisfaisante

Cette information est essentiellement constituée de procédures et d'un système de reporting.

Les procédures doivent être écrites, et 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 financier ou opérationnel qui en découlent,
- Les contrôles.

Elles doivent faire l'objet d'une diffusion d'une formation et d'un contrôle de leurs applications. Le système de reporting financier ou de gestion doit permettre de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de connaissance :

- De la situation financière (encours clients, stocks,...),
- Des résultats des opérations (vente, coût de revient).

4.4 Contrôle sur l'enregistrement comptable des opérations

Ce contrôle suppose l'existence d'une organisation comptable et vise à assurer ou à vérifier les travaux de comptabilisation.

Il doit permettre de garantir que :

- Toutes les opérations ont fait l'objet d'enregistrement,
- Tout enregistrement est justifié par des opérations (réalité),
- Il n'y a pas d'erreurs dans la comptabilisation des montants (exactitude).

4.5 Protection adéquate des biens :

Cette protection se situe sur le plan des actifs eux-mêmes au moyen des outils de conservations traditionnelles au patrimoine contre la détérioration, la perte et le vol. Mais elle doit aussi s'exercer à prévoir les détournements ou les fraudes. Ainsi, il sera nécessaire de :

- Souscrire une assurance contre les pertes et les vols,



contrôle interne

- Limiter l'accès du personnel et des tiers aux documents et enregistrement ainsi qu'aux formulaires imprimés et systèmes informatisés permettant d'initier des transactions,
- Réaliser périodiquement des inventaires physiques,
- Etablir une politique adéquate en matière d'entretien,
- Rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés.

4.6 Existence d'un système d'autorisation et de supervision

Toute opération réalisée par l'entreprise doit être autorisée pour éviter toute déviation de l'objectif fixé et pour s'assurer que cette opération soit effectuée pour ses besoins.

Une supervision quant à elle est nécessaire pour garantir que chaque service assume convenablement ses tâches.

4.7 Système d'auto-contrôle

L'auto-contrôle est un procédé qui consiste à partager les responsabilités et le travail d'inscription des données comptables.

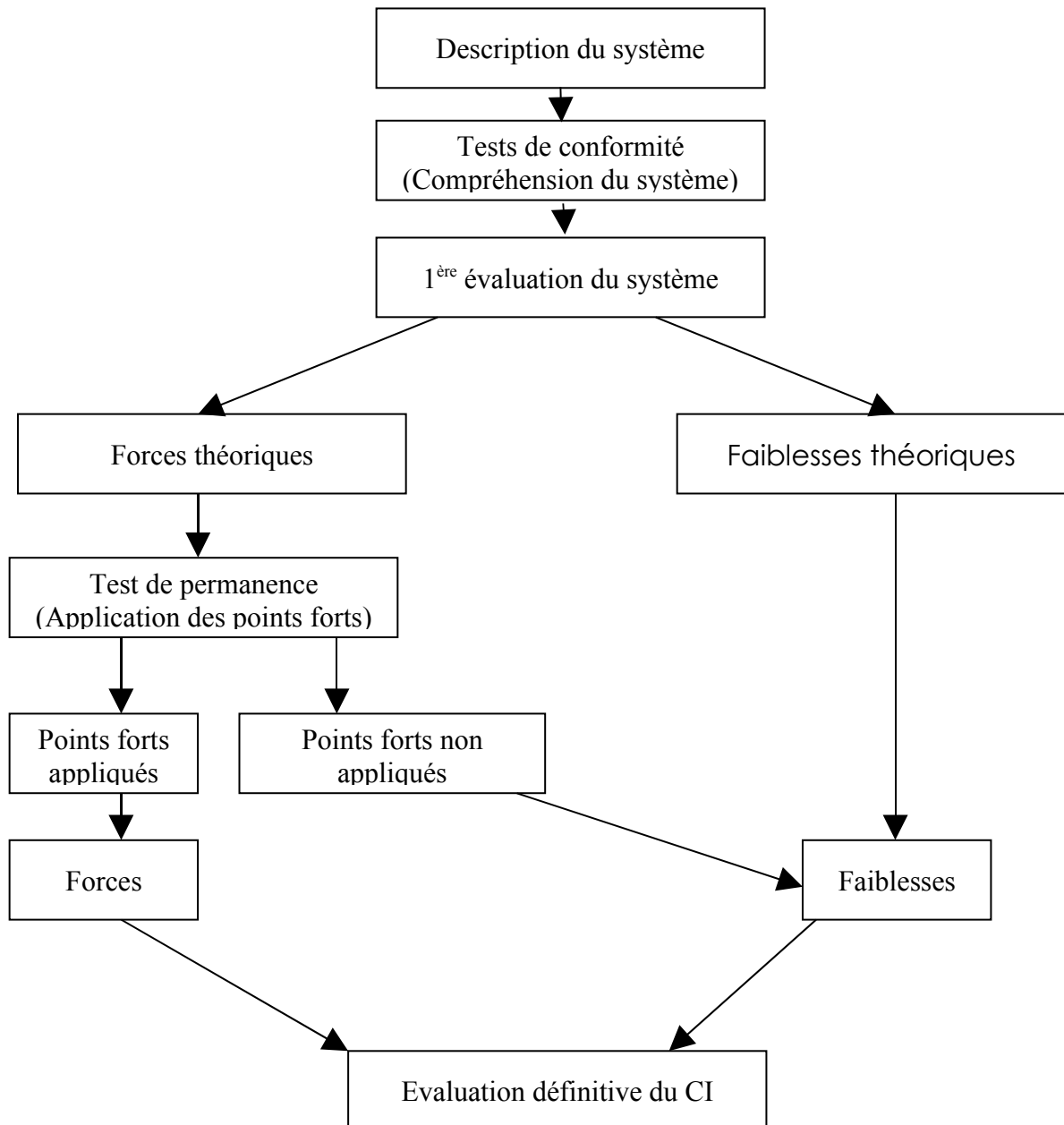
Le travail d'un employé soit vérifié continuellement en le comparant avec celui des autres.

Une caractéristique essentielle de ce système est qu'aucun employé n'ait la responsabilité totale d'une série d'opération ; nous l'instaurions à l'intention de la direction générale pour sa garantie que tous contrôles soient exécutés convenablement.

Bref, nous présentons le schéma d'évaluation de CI.



Figure n° : Evaluation du contrôle interne



Source : COLLIN (L) ; Principes, objectifs et pratiques dans l'Audit et contrôle interne.

Au stade de l'évaluation du CI, l'auditeur est amené à distinguer les points forts appliqués, les points forts théoriques mais non appliqués et les faiblesses ; l'ensemble de ces éléments lui fournit les bases de l'évaluation définitive du CI qu'il porte dans un document de synthèse. L'évaluation du CI a pour effet son efficacité sur le contrôle lui-même. Toutefois, l'efficacité des moyens utilisés devra être en bon rapport avec les résultats obtenus. Alors nous devons connaître les moyens utilisés par lesquels sont les supports techniques qui sont à



contrôle interne

la fois des moyens nécessaires à la réalisation du CI et aussi des moyens utilisés pour l'auto-contrôle.

Section 5 : Les supports techniques

Les supports techniques font partis des moyens qui sont nécessaires pour la réalisation de l'auto-contrôle et l'évaluation de système de CI.

Ils comprennent :

- Le diagramme de circulation des documents (DCD),
- Le questionnaire de CI (QCI),
- La feuille de liaison (FL).

5.1 Le diagramme de circulation des documents (DCD)

Le DCD est l'outil utilisé par l'auditeur lors de l'évaluation du système de CI pour décrire l'enchaînement des tâches et des flux de données pour un cycle donné. C'est un remarquable outil d'auto-contrôle de l'auditeur, pour vérifier si le circuit étudié fonctionne bien et si les explications reçues lors des interviews étaient complètes.

L'établissement d'un diagramme de circulation des documents (DCD) a pour but de formaliser l'étude de:

- L'organisation à travers le traitement des documents relatifs à une catégorie d'opération,
- Un mode d'enregistrement comptable,
- Un mode de traitement informatique,
- L'efficacité du contrôle Interne.

Le DCD constitue une représentation graphique des multiples procédures utilisées par une entreprise dans laquelle les différents documents, centre de travail, de décision de responsabilités sont représentés par des symboles réunis les uns aux autres suivant l'organisation administrative de l'entreprise.

Les symboles représentés sont utilisés dans notre service. Le circuit des documents doit montrer d'une façon claire :



contrôle interne

- La division du travail entre les différents services,
- La division du travail à l'intérieur de chaque service.

5.2 Le questionnaire du contrôle interne (QCI)

Le QCI est l'outil complémentaire au diagramme de l'évaluation du CI. Il permet de s'interroger sur l'aptitude du système, à répondre aux objectifs spécifiques du CI à chaque cycle étudié. L'évaluation du CI peut se limiter au seul QCI qui devient dans ce cas un outil indépendant. Le QCI est composé des questions préétablies relatives à chaque cycle d'activité de l'entreprise ; c'est donc un guide standard qui nécessite des adaptations afin de pouvoir répondre de façon adéquate aux objectifs fixés. Le QCI doit être structuré de façon efficace et économique.

Les quatre éléments suivants doivent au moins y figurer.

- **Objectif en question** : cette partie correspond aux questions se rapportant à chaque objectif du CI sur le cycle considéré.
- **Réponses** : l'auditeur pourra répondre par oui, non, ou non applicable à chacune des questions ; dans le cas d'un audit récent, il devra s'assurer que le système fonctionne toujours comme décrit l'exercice prudent. Le cas échéant, des mises à jour s'imposent sur le QCI qui peut être considéré comme un élément permanent de dossier de synthèse.
- **Références** : les contrôles ou non contrôles identifiés par le questionnaire doivent être référenciés aux diagrammes.
- **Commentaires** : cette dernière partie concerne les commentaires relatifs notamment aux réponses négatives.

5.3 Feuille de liaison (FL)

La feuille de liaison reprend les principaux éléments de forces et de faiblesses identifiées de la description du système et dans le QCI. Elle donne une synthèse d'évaluation préliminaire sur la qualité du CI ; elle joue donc un rôle important entre les caractéristiques théoriques du CI et leur validation pratique.



En résumé, nous avons aperçu jusqu'ici ce qu'est l'entreprise CEM en général, ainsi que la théorie sur le CI. Cette première partie nous a montré tous les détails concernant l'entreprise d'une part à savoir son identification et son organisation ainsi que les procédures pour l'ouverture d'un compte, et d'autre part, la théorie sur le CI qui favorise le déroulement et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Rappelons que cet outil de gestion apporte une grande amélioration de l'organisation ainsi qu'une bonne perspective pour la société dans la mesure où elle facilite la prise de décision des dirigeants. L'intérêt se réside dans le fait qu'une fois adopté dans la société, le contrôle interne favorise également l'amélioration de gestion en matière de performance et de rentabilité.

Pour compléter notre étude, la connaissance des problèmes ou des difficultés qui peut freiner l'activité de l'entreprise sera nécessaire ; non seulement pour une simple connaissance d'un point de vue sur les impacts négatifs mais aussi pour pouvoir apporter des solutions lui permettant d'améliorer davantage son système de contrôle et de recevoir une meilleure gestion par ses dirigeants. Nous allons donc traiter dans cette nouvelle partie l'analyse critique de la situation existante qui n'est autre que « les divers problèmes rencontrés par l'entreprise ».



DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE



CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A LA SITUATION DU CONTROLE INTERNE

Le plan d'organisation est l'un des éléments du contrôle interne. Il est constitué par l'existence d'un organigramme, des procédures bien définies, la compétence et l'intégrité du personnel. La structure actuelle de l'entreprise ne semble pas respecter ce principe de base. Notre passage dans la société nous a permis de dégager quelques faits saillants dans son fonctionnement.

Nous pensons qu'il est mûr de décrire d'abord ces faits pour me permettre de mettre en évidence ultérieurement les problèmes relatifs à ces derniers. Ainsi, nous avons retenu les points suivants pour la présentation des faits :

- Le mode de conception de contrôle interne ainsi que les fonctions dévolues au contrôle interne et à l'audit interne,
- Le mode d'organisation et de structure.

Après cette brève description des faits existants donc des problèmes ont été détecté à savoir : la dépendance du contrôle interne vis-à-vis de l'audit interne et le non respect des principes d'organisation.

Section 1 : Dépendance du contrôle interne vis-à-vis de l'Audit interne

Nous avons remarqué que le contrôle interne ne figure pas exactement sur l'organigramme de la caisse d'épargne de Madagascar dont nous avons l'intérêt d'exposer la raison de cette situation. Cette dépendance est due par la conception du contrôle interne floue au sein de ladite société.

1.1. Conception du contrôle interne assez floue

Vu que les membres de la direction de l'Audit Interne ne considèrent que la seule fonction qui leur est attribuée, c'est-à-dire « Audit ». Cela implique pour certaines personnes la méconnaissance de l'importance du contrôle interne, qui, d'ailleurs ne trouve aucune différence entre les deux concepts : Audit et contrôle.

Sur cette conception non déterminée, certains responsables estiment que même si l'appellation de ces fonctions est clairement différente, l'exécution de leur activité est tout à



du contrôle interne

fait identique. C'est pourquoi, il n'existe pas de place bien précise du contrôle interne sur l'organigramme de la CEM.

Quels sont alors les effets de cette conception floue ? Ils sont au nombre de cinq à savoir :

- La confusion de fonction de contrôle interne avec celle de l'Audit interne,
- La structure interne non schématisée,
- L'absence de calendrier ferme et définitif,
- L'absence de séparation de fonction,
- Les rôles et tâches non définies.

Commençons tout d'abord par la confusion de contrôle interne avec celle de l'audit interne.

1.2. Confusion de fonction de contrôle interne avec celle de l'Audit interne

Rappelons que la direction de l'Audit interne n'existe qu'en 2004 dans la CEM. A partir de cette année et jusqu'à présent, il n'existe pas de service exclusif du contrôle interne. Toutefois, c'est la direction de l'Audit interne qui joue à la fois le rôle du contrôle et celui de l'Audit. En effet, c'est ce dernier qui organise le travail du contrôle et qui désigne le personnel pouvant réaliser ce travail, qui, en outre incite le personnel à confondre les tâches qu'il doit effectuer. Le problème est relativement analogue à ce qui vient d'être évoqué dans la sous section précédente. Pour les agents d'exécutions, les fonctions qu'ils exercent ne revêtent pas exactement un caractère nominatif. Ainsi, ne savent-ils pas leurs attributions précises. Ceux qui s'occupent de l'audit pourront effectuer le contrôle, où sous une autre formulation de service de contrôle pourrait être assimilée ou incluse dans le service d'Audit.

La confusion de fonction au niveau de la direction se traduit par des attributions mal organisées des différents services rattachés. D'où ces éléments ne reflètent pas les bases d'une organisation satisfaisante au sein de la société. Par ailleurs, de telles confusions ont conduit de temps en temps par un non respect du principe d'organisation.



du contrôle interne

Section 2 : Non respect du principe d'organisation

Le principe d'organisation prescrit que la structure interne d'une société doit être schématisé pour pouvoir effectuer les tâches. Le non respect de ce principe rend donc difficile l'accomplissement du travail de contrôle.

2.1. Structure interne non schématisée

Il est à souligner que le contrôle interne n'est pas bien précis dans la CEM surtout dans la direction d'Audit qui n'est autre que la direction qui s'occupe de cette fonction. Ceci montre que la structure de ce contrôle interne n'est donc pas schématisée et cela est dû plus précisément par la confusion entre l'Audit interne et le contrôle interne.

2.2. Absence de calendrier ferme et définitif

Comme nous avons observé que le système du contrôle interne ne figure pas sur l'organigramme que nous venons de présenter précédemment où le contrôle interne n'est pas bien déterminé dans l'organisation de la CEM. La réalisation du travail du contrôle interne dépend donc de l'Audit car c'est la direction de l'Audit interne qui s'occupe à la fois de son travail proprement dit et celui du contrôle.

En effet, la période du travail du contrôle interne n'est pas précis or le contrôle doit être en permanence qui d'ailleurs pose un grand problème pour ce qui exécute le travail car non seulement il est justifié par sa conception floue ainsi que par sa confusion de fonction, mais aussi par sa période de travail non définie qui dépend entièrement de l'Audit Interne. Ce qui fait qu'il n'y a pas de calendrier ferme et définitif propre au contrôle interne. Autrement dit, cela provoque ainsi l'absence de séparation de fonction.

2.3. Absence de séparation de fonctions

La réalisation du travail du contrôle interne est faite intégralement par les membres de l'Audit tels que les responsables du service méthode et procédures ainsi que ceux du service d'inspection. Malgré cette situation, on a pu constater le non respect de la séparation des fonctions.

En effet, le personnel responsable de l'Audit a donc aussi la responsabilité de tous les travaux de contrôle, ce cumul de fonctions entraîne la plupart de temps des irrégularités



du contrôle interne

pouvant se traduire par des divers risques tels que les conflits professionnels qui peuvent être dû par cette absence de séparation de fonction et qui engendrent également une mauvaise organisation tant au niveau de travail qu'au niveau du personnel.

2.4. Rôles et tâches non définis

Il est à souligner que l'organigramme permet à chaque collaborateur de:

- Situer dans son service c'est-à-dire au sein d'un groupe humain organisé autour d'un ensemble des tâches,
- Positionner chaque service dans l'ensemble de la structure et d'avoir une vision globale des organes constituants de l'entreprise.

Ainsi, le contrôle interne occupe une place prépondérante dans l'entreprise qui nécessite une énorme connaissance de son importance pour le personnel y exerçant ses efforts, ses compétences, ses motivations, et ses sacrifices pour éviter une mauvaise conception ainsi qu'une confusion de fonction.

Il est donc primordial de définir au préalable les profils requis pour chaque poste de travail. L'intérêt de cette définition repose sur les faits qu'on puisse requérir la qualité d'exécution de chaque poste d'une part et d'autre part, une bonne organisation des fonctions à assumer par chaque agent, qui rende optimal le résultat que le dirigeant souhaite attendre de ses subordonnées.

Même si l'entreprise est en phase de croissance, cela ne l'empêche pas de subir quelques difficultés ; ces dernières ne sont pas dues seulement à la situation citée précédemment, mais aussi l'insuffisance des documents constitue une barrière qui peut freiner l'évolution rapide de l'entreprise dont nous avons l'intérêt d'exposer dans le chapitre suivant qui s'intitule : problèmes liés aux procédures.



CHAPITRE II : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES

Le second aspect important du plan d'organisation concerne l'existence d'une documentation adéquate et suffisante. Cette information est essentiellement constituée de procédures.

Section 1 : Manque de documents appropriés

Ces procédures décrivent toutes les opérations et les documents y afférents ; or, les différentes procédures dans la société ne sont pas définies. Par conséquent, il y a une difficulté au niveau des prises de décisions.

1.1. Insatisfaction de manuel de procédures

Le manuel de procédures est un outil de travail et de formation destiné au personnel, c'est un document de référence pour le service inspection et vérification. Lors de la préparation de formation sur thème opérations comptables et administratives, ce guide doit être utilisé. Le manuel de procédures indique, d'une façon globale le processus de fonctionnement de tous les systèmes au sein de la société. Ce document est alors indispensable non seulement pour un service mais aussi pour l'ensemble des organes existants dans l'entreprise. L'handicap majeur, c'est que ce manuel de politique et de procédures ne fait pas l'objet d'une diffusion. Non seulement, la CEM utilise le manuel de procédures ancien mais également ce manuel suscite certaines procédures incomplètes. Ce qui permet une insatisfaction de son utilisation.

Bien que la société dispose un organe qui est chargé d'assurer l'utilisation optimale des moyens et des ressources, ceci n'empêche pas l'existence d'anomalie au niveau des différents départements de l'entreprise et surtout au niveau des agences. Alors, même si les décisions sont décrites dans des notes de services, leurs applications correctes sont mises en doute, faute de contrôle.

L'absence de certains manuels de procédures peut constituer aussi un obstacle pour l'obtention de la certification qui actuellement fait l'objet de la préoccupation majeur de la direction. Outre le problème de certification, l'utilisation de l'ancien manuel entraîne d'autres impacts négatifs au niveau de rendement des productivités de l'entreprise et surtout au niveau des systèmes de contrôle mise en place par la direction.



liés aux procédures

Prenons par exemple le cas de la mise en rebus de stocks, qui malgré l'inexistence de procédures écrites déterminant le processus à suivre, certains responsables peuvent décider d'enlever directement les stocks de marchandises qu'ils estiment inutilisables sans l'approbation de son supérieur hiérarchique ni de la direction, l'absence de certaines procédures écrites et l'utilisation de l'ancien manuel ne facilitent donc pas les tâches à accomplir.

Ainsi, quand un agent a de problème dans le cadre de la réalisation de son travail, la solution la plus logique serait de se référer aux procédures alors que celles-ci n'existent pas. En effet, quand les procédures ne sont pas formalisées, nul ne peut garantir les règles qui régissent le fonctionnement du contrôle.

1.2. Utilisation des principes et méthodes d'Audit interne non satisfaisante

Puisque la fonction du contrôle interne et celui de l'Audit sont confondus dans la CEM. C'est l'Audit interne qui l'emporte ; alors le contrôle interne n'a pas des méthodes et principes qui lui sont propres, ce sont ceux de l'audit que le responsable doit suivre lors de la réalisation du travail du contrôle ; or, pour réaliser à la fois le travail du contrôle et de l'Audit, l'utilisation unique des principes d'Audit ne suffit pas.

D'ailleurs, parmi ces derniers, on y trouve toujours quelques points obscures ou encore une lourde tâche à accomplir que n'empêche pas le responsable d'exécuter leur travail et qui peut, pareillement, renforcer à la non satisfaction des principes et méthodes, surtout pour la réalisation d'une double fonction.

1.3. Certaines procédures non-définies

Les différents processus de travail ne sont pas décrits dans un document appelé : « manuel de procédure ». Le personnel exécute leurs tâches par habitude du fait de leur capacité et ancienneté.

Pourtant, pour une gestion efficace, les procédures doivent être écrites et indiquer :

- Les modalités de circulation de traitement et de classement des informations,
- Les méthodes d'enregistrement,



liés aux procédures

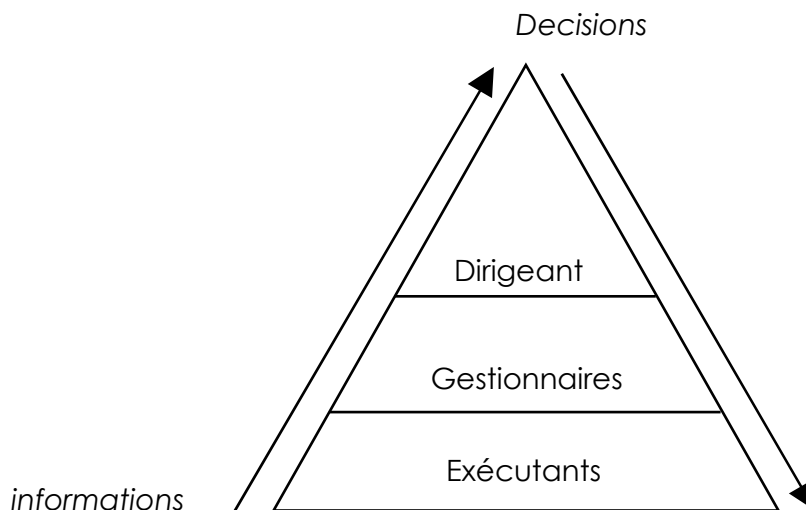
- Les modalités d'élaboration des analyses synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découle,
- Les contrôles.

Ils doivent faire l'objet d'une diffusion, d'une formation et résume les étapes différentes de cycle d'exploitation. Ainsi le manuel de procédure reflète la vie de l'entreprise et l'absence de document rend les informations non fiables. Cette situation peut être donc une source d'obstacle dans les prises de décision éventuelles.

1.4. Difficulté au niveau des prises de décisions

Le manuel de procédures est un des sources d'informations pour permettre aux dirigeants de prendre des décisions en toute quiétude. C'est un moyen efficace pour avoir des données à jours afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Toute bonne décision prise par les dirigeants est donc conditionnée par la disponibilité des informations en temps réel.

Figure n° : Liaisons entre informations et décisions



Source : Cours de l'organisation.

Ce schéma nous montre que les informations et les décisions sont liées. Une décision appropriée nécessite donc des informations claires et précises.

Le fait que le système du contrôle interne n'est pas intégré constitue sa principale faiblesse. Ainsi, de nombreuses disfonctionnements du système trouvent leur origine dans ce non intégration. Ce qui a, d'ailleurs, conduit à entamer les problèmes liés à la communication.



CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA COMMUNICATION ENTRE SIEGE ET AGENCES

L'objet de ce présent chapitre nous permet d'identifier les lacunes concernant la communication entre le siège et les agences de la caisse d'épargne. Les principales nuances qui peuvent surgir sur cette information pèsent sur les informations nécessaires à la réalisation contrôles interne, parmi lesquels sont l'insuffisance de communication et l'insatisfaction des informations existantes.

Section 1 : Insuffisance de communication.

La population de communication est l'ensemble des décisions qui visent à réaliser la combinaison optimale des actions et des supports qui permettent de transmettre des messages aux différentes agences de l'entreprise, afin de modifier leurs niveaux d'informations, leurs attitudes et leurs comportements.

1.1. Rareté de communication au niveau des établissements :

Au sein d'une entreprise, on constate une lacune concernant les flux d'informations entre divers départements. L'information peut se définir comme un élément permettant d'accroître le degré de connaissance d'une entreprise et réduire le degré d'incertitude sur un sujet une situation ou un problème.

Au niveau de l'entreprise, le système d'informations représente l'ensemble des informations nécessaires et des moyens mis en œuvre pour la gestion de l'information. Pourtant, au sein de la CEM, il existe des informations que les agences détiennent utiles pour le siège mais la circulation des informations est insuffisante.

1.2. Mauvaise circulation des informations

Il n'y a pas d'activité possible sans communication et la solidarité des systèmes enclenchés dans l'entreprise exige que l'information parvienne en temps utile et sans déformation à tous ceux qui en ont besoin.

L'intégrité de l'information est en effet toujours menacée au cours de son passage à travers le réseau de communication, et notamment par la multiplication des organes intermédiaires. Toutes informations qui parviennent trop tard à son destinataire n'ont plus de



entre siège et agences

sens. Plus les détails de transmission s'allongent et plus les canaux de communication se multiplient. L'adaptation de la capacité des canaux de quelque nature qu'ils soient au volume d'informations circulantes est généralement assez, négligée, et si tout le monde se plaint habituellement de la lenteur des communications, personne ne se préoccupe guère d'y apporter des améliorations positives.

La rétention d'informations devrait être évitée puisque seule la bonne circulation des informations permet :

- La coordination efficace des activités entre les différentes fonctions,
- L'Animation d'une organisation cohérente et équilibrée œuvrant avec synergie à l'attente de l'objectif,
- Une meilleure communauté d'intérêt entre le siège et les agences.

1.3. Retard d'obtention des informations provenant des agences

Normalement, les informations provenant des agences doivent être transmises au siège pour pouvoir effectuer à temps le travail du contrôle. Or le siège doit analyser les informations, les traiter et les enregistrer au jour le jour afin qu'il puisse établir convenablement les états financiers et leurs annexes.

Toutefois, les informations n'arrivent qu'après 2 ou 3 jours environ, malgré l'insuffisance des matériels et outils performants, il est donc impossible d'effectuer le contrôle à temps.

Section 2 : Insatisfaction des informations existantes

Le système d'informations occupe une place prépondérante pour la prise de décision et surtout pour la bonne marche de la société. Les causes de l'insatisfaction des informations peuvent donc être dues au retard d'obtention de ces informations provenant des agences et aussi par l'inexistence de technologie moderne qui permettent une mauvaise conséquence à la réalisation du travail de contrôle.

2.1. Inexistence des technologies modernes

La technologie peut, certes, jouer un rôle important dans l'attente des objectifs du système. Cependant, en décidant de recourir en elle, l'entreprise se trouve dans l'obligation de



entre siège et agences

suivre son rythme, aussi rapide soit-il. Des ressources considérables doivent être alors déployées pour ne pas être en retard.

Or actuellement dans la CEM, le logiciel utilisé ne semble pas efficace pour la réalisation du travail, le responsable envisage d'entreprendre leurs tâches avec l'utilisation de logiciel qui peut recouvrir leurs besoins. L'efficacité des programmes pouvant être exécutés par le logiciel n'implique pas nécessairement la complexité de sa manipulation.

En réalité, bien que très puissant, l'outil ne sert à rien sans l'homme ; en conséquence, il est nécessaire que l'utilisateur puisse exploiter le logiciel adapté aux besoins afin d'obtenir les résultats escomptés.

L'effort requis à l'utilisateur consiste à se familiariser avec les spécificités des matériels et des programmes choisis. D'ailleurs, une formation est prévue d'être dispensée aux utilisateurs en vue de cette familiarisation.

Cette simplicité de l'utilisation de logiciel s'explique donc par le retard d'obtention des informations ainsi que leur traitement et leur comptabilisation.

2.2. Non établissement des états financiers consolidés à temps voulu :

Les informations traitées et comptabilisées dans les états financiers doivent être donc fiables car elles reflètent l'image réelle et fidèle de l'entreprise. Alors, s'il y a retard d'informations, les états financiers ne sont pas établis convenablement et ce qui permet également le retard de transmission des données comptables et financiers qui implique celui de la réalisation du contrôle interne.

2.3. Retard des travaux du contrôle interne

Les travaux de contrôle interne, à vrai dire le contrôleur responsable se trouve dans le doute à cause du retard des informations au siège. Alors, s'ils effectuent son travail de contrôle, le résultat est non fiable car les informations obtenues sont insuffisantes.

En effet, il doit attendre l'arrivée des informations complètes provenant des agences.

Au niveau de la comptabilité, la validation des écritures comptable s'effectue seulement au moment de la clôture de l'exercice. Ce qui implique une vérification des



entre siège et agences

écritures comptables de l'exercice tout entier. Par conséquent, on observe non seulement une lourdeur des tâches mais aussi un retard convenable dans l'édition du travail du contrôle.

Nous avons remarqué le manque de communication entre siège et agences qui est source d'une mauvaise circulation des informations entraînant la lenteur des travaux exécutés et la difficulté de ses réalisations. Ceux qui provoquent un blocage du déroulement de l'activité de l'entreprise pouvant entraîner une diminution des résultats.

En effet, tout métier repose avant tout sur l'homme c'est-à-dire pour vendre les services et les produits, pour les gérer et pour se tenir constamment à l'écoute des clients et des marchés et offrir le meilleur service dans un marché concurrentiel. C'est également l'élément clé d'un bon contrôle interne, autrement dit, l'ensemble des procédures et systèmes serait inefficace sans un personnel qualifié pour les mettre en œuvre.

De plus, le retard d'informations implique des charges énormes pour la société (frais de déplacement pour une descente en cas d'urgence, heure supplémentaire pour rattraper la perte de temps....) qui paralyse le fonctionnement normale de l'ensemble de la société. Bien que disposant des ressources pouvant faire bénéficier de nombreux avantages pour l'entreprise, le système n'utilise pas ses ressources de façon optimale. L'analyse des forces et des faiblesses du système constitue le diagnostic interne, mais l'entreprise étant un système ouvert c'est-à-dire en relation permanente avec son environnement et les ressources humaines qui font parties intégrantes de la vie de l'entreprise peuvent exercer des influences vis-à-vis de cet environnement comme elle peut en subir les contraintes. Ainsi, tout développement de l'entreprise nécessite des ressources humaines bien gérées.



CHAPITRE IV : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES

(*)L'homme est considéré comme étant le centre d'intérêt car c'est la tête pensante qui élabore la politique générale, l'objectif et la stratégie de l'entreprise.

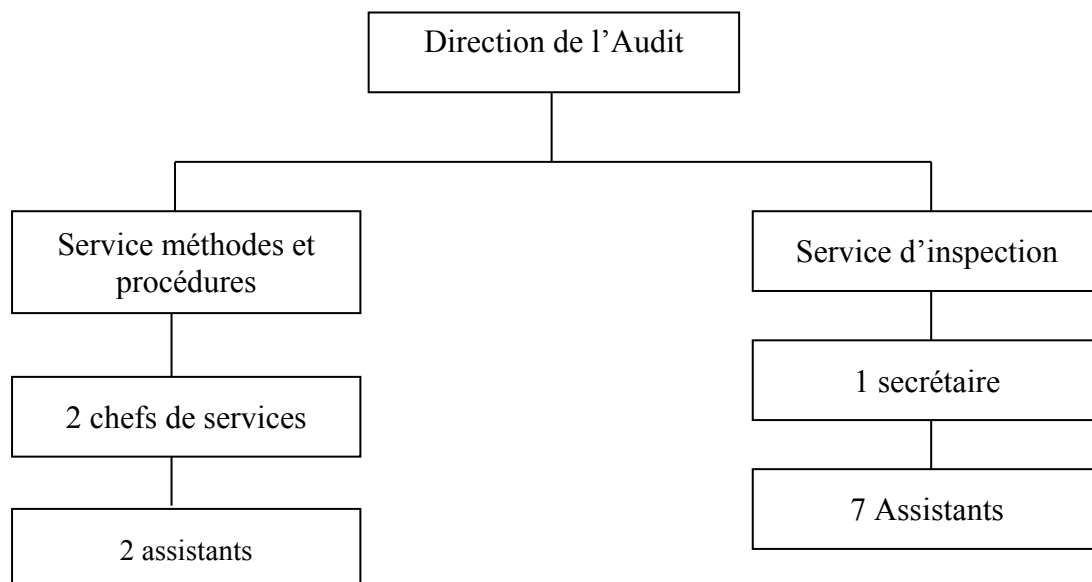
Compte tenu de l'information de l'effectif du personnel évoqué dans l'entreprise, les profils exigés pour chaque poste ne sont pas souvent respectés. La société ne considère pas l'importance de la spécialisation du personnel à effectuer son travail. Pour les dirigeants, tous les personnels de la société sont obligés d'être polyvalent et qui sont capable de se substituer.

Le non respect des profils requis sur chaque poste est donc constaté au sein de la société ainsi que le manque de personnel.

Section 1 : Profil requis au niveau de l'exécution de travail

Rappelons l'organigramme de la direction de l'Audit dont le nombre de personnel est insuffisant pour effectuer le travail de contrôle surtout lors de la mission.

Figure n° : Organigramme de la direction de l'Audit interne



Source : Siège CEM Tsaralalàna.

(*) HICKMAN (Craig R), testez vous-même votre entreprise, 1988.



ressources humaines

La direction de l'Audit interne dispose 13 personnes dont :

- 1 Directeur,
- 4 Agents dans le service méthodes et procédures,
- 8 agents dans le service d'inspection.

Seul, le service méthodes et procédures qui sont installés dans la CEM Tsaralalana : « siège » tandis que le service d'inspection est sis à l'agence d'Andravoahangy.

1.1. Manque de personnel

L'insuffisance du personnel peut être palliée par une formation adéquate. On a pu constater aussi que l'effectif des contrôleurs est insuffisant pour effectuer un maximum de contrôle de chaque agence. Avec les 20 agences qui sont éparpillées dans tout Madagascar, pour celle qui sont en province posent beaucoup de problèmes parce que les contrôleurs ne peuvent effectuer leur contrôle que chaque trimestre alors qu'il faudra faire plus pour éviter que le vol ou détournement ne se produise et qu'il n'arrive trop tard.

A cause de ce manque de personnel ainsi que la forme de travail unitaire de la direction, plusieurs tâches sont tenues par une même personne. Or, l'absence d'un agent entraîne le blocage du déroulement des préoccupations toutes entières du service. Le niveau de connaissance d'un employé peut être très restreint étant donné qu'il n'est pas en mesure de remplacer un autre. Si celui-ci est absent, seul le chef de service en est capable, or malgré ses multiples préoccupations, il ne peut pas assumer tout.

1.2. Non séparation des tâches

La société n'a pas respecté le principe de séparation des fonctions. Pourtant, le principe de séparation des tâches est fondamental sur le plan du contrôle interne, car il permet le contrôle réciproque de l'exécution des tâches. En fait, ni une délimitation préalable des domaines de responsabilités, ni une attribution précise n'a eu lieu à l'endroit des agents d'exécution. Il suffit généralement pour la société qu'un individu quelconque se place à un poste quelconque à responsabilités modestes. Or, l'organigramme de la société et les attributions des tâches au sein des différents services ne permettent pas bien d'identifier les rôles de chaque employé. Aussi, n'arrive-t-on pas à cerner qui fait quoi ?



ressources humaines

On voit des agents qui sont toujours mobiles, d'autres semblent être très occupés. En réalité, si les uns s'esquivent pour ne pas réaliser une tâche pénible ou gênante, les autres se convergent pour en exécuter une autre tâche facile. Bref, pas mal d'agents ne veulent pas engager leur responsabilité à travers l'exécution d'une tâche.

Malgré cette non séparation des responsabilités, il y a une difficulté au niveau des travaux à effectuer.

1.3. Difficulté des travaux de contrôle interne

Faute d'un personnel initié en la matière, au lieu d'être un guide pour l'exécution du travail, les textes et les procédures deviennent un obstacle au niveau de la gestion administrative. Une tâche qui peut se faire en quelques minutes requiert des heures, voire des jours à cause de manque de personnel ainsi que de formation. A cela s'ajoute aussi un manque de synergie entre les services. L'exécution du travail manque de coordination d'où la persistance de la lenteur administrative au sein de la société. En effet, des perturbations peuvent affecter dans la réalisation du travail.

Le manque de personnel est un des facteurs qui peut entraîner la chute des activités de l'entreprise. D'ailleurs, le recrutement ou la suffisance de personnel ne couvre pas les besoins, mais il faut y ajouter une formation qui facilite la réalisation des tâches et qui affecte une bonne motivation au personnel.

Section 2 : Personnel moins motivé

En se référant au schéma de Christian Gasnier figurant dans la page suivante, la formation est une des principales manières pour motiver le personnel dans l'exécution de leur tâche. Le manque de formation est donc constaté et ceci augmente le risque de mauvaise exécution des tâches.

Les 4 domaines de la gestion des ressources humaines sont :

- La communication, la motivation, l'information,
- L'administration du personnel,
- La relation syndicale,
- L'étude et le développement social.

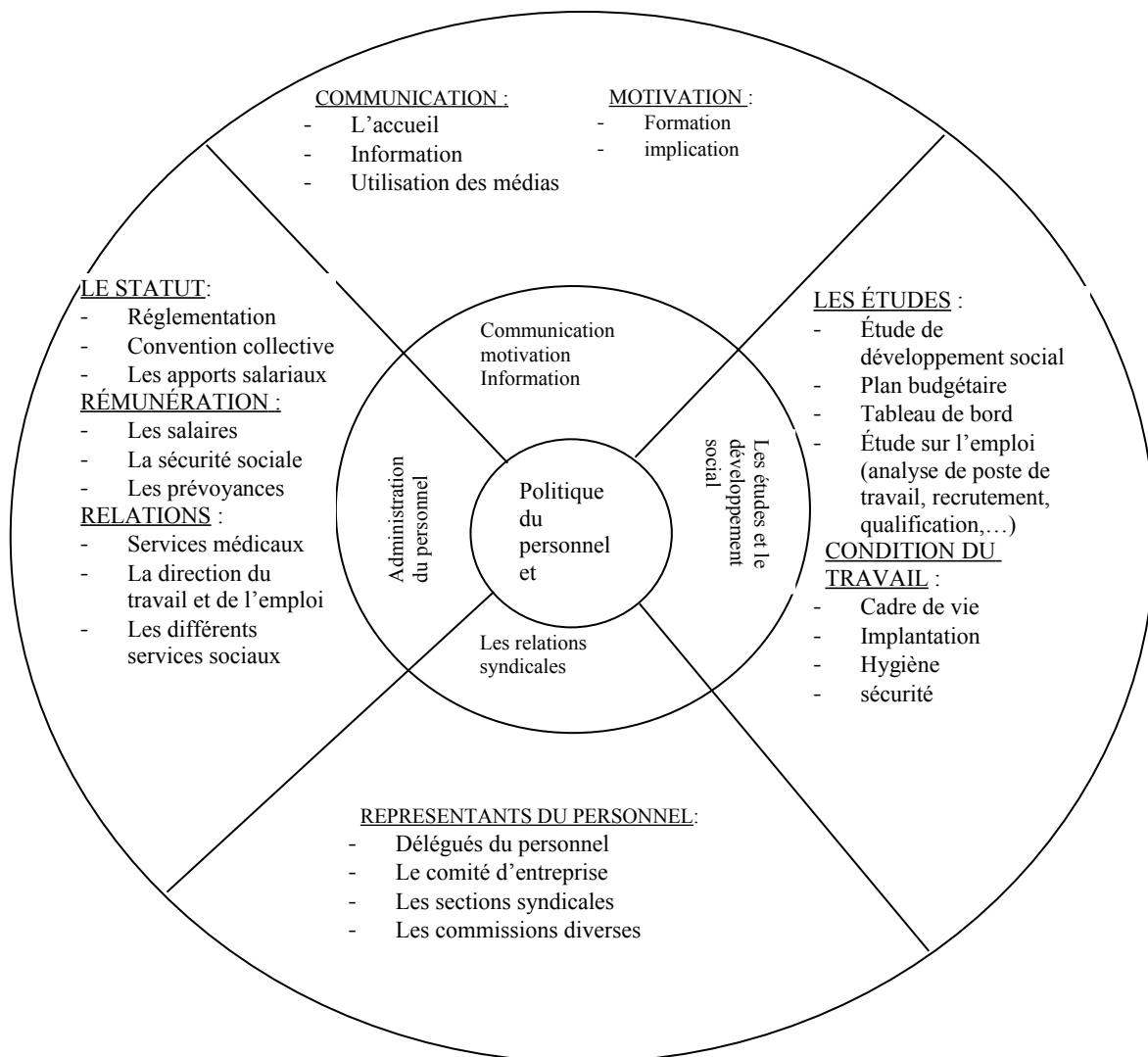


ressources humaines

Chaque domaine contient chacun des sous ensembles et est représenté dans le schéma ci-après :

SCHEMA DE CHRISTIAN GASNIER

Figure n° : Les grands domaines de la gestion des ressources humaines



Source : HICKMAN (Craig R) ; testez vous même votre entreprise.

2.1. Manque de formation

La société s'appuie uniquement sur la capacité et la qualification actuelle du personnel. Le problème, c'est qu'il existe toujours des nouveautés sur le marché, ne serait-ce que l'apparition de logiciel plus performant vu la technologie moderne d'aujourd'hui. Il est vrai que le personnel de la société peut avoir de bonne qualification mais ceci au niveau de



ressources humaines

l'ancienne méthode ou encore d'une méthode traditionnelle ; le niveau par rapport à la technologie moderne n'est donc pas encore prouvé.

Alors, pour garder l'image du personnel actuel de la société, une formation est donc indispensable non seulement pour favoriser une bonne motivation pour le personnel mais aussi pour éviter le risque de mauvaise exécution des tâches.

2.2. Risque de mauvaise exécution des tâches

Le risque de mauvaise exécution des tâches est énorme pour le personnel qui n'est pas à jour dans leur méthode du travail.

Rares sont les tâches exécutées au temps opportun et ceci pourrait être expliqué aussi par la manque de motivation du personnel due à la monotonie des tâches à accomplir.

Les ressources humaines font partis donc des éléments essentiels de la société. Sur ceux, elles méritent d'être bien gérées, bien occupées, et d'avoir du respect pour se sentir à l'aise et responsable vis-à-vis du travail à accomplir.

Or, sans l'homme, rien n'est envisagé sur l'efficacité du travail. Ainsi, il est évident de lui accordé une faveur que ce soit au niveau de sa situation dans l'entreprise ou encore de l'accomplissement de son travail à souligner une formation pour renforcer la motivation ainsi que les compétences.

Après avoir décrit et analysé les divers problèmes corrélatifs à la gestion aussi bien des ressources humaines qu'à la situation du contrôle interne dans la CEM, la partie suivante , est orientée à la proposition des solutions qui n'est autre que la troisième et la dernière partie de notre devoir de recherche.



TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS



CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LA SITUATION DU CONTROLE INTERNE

L'objet de cette troisième partie est de suggérer des solutions aux problèmes cités ci-dessus afin d'aider la direction de l'entreprise à déterminer la stratégie en fonction des moyens dont il dispose. Tout d'abord, nous allons considérer les solutions concernant la situation du contrôle interne dans la CEM.

Section 1 : Séparation des démarches du contrôle interne de l'Audit interne

De quelles manières devons nous séparer les démarches du contrôle interne de l'audit interne ? Cette question a besoin de réponses qui sont proposées comme les suivantes :

- Clarifier aux responsables la différence entre contrôle interne et audit interne,
- Séparer le rôle du contrôle interne et de l'audit interne,
- Distinguer les principes et méthodes du contrôle interne à ceux de l'audit interne.

Nous verrons donc successivement ces trois points essentiels.

1.1. Clarification aux responsables de la différence entre le contrôle interne et l'Audit interne

Essayons d'expliquer que ces deux fonctions ne sont pas identiques : Cette clarification porte sur les éléments suivants :

1.1.1. Contrôle interne

Même si le terme « interne » incite une confusion à l'esprit dès qu'on l'entend. En fait, le contrôle interne et l'audit interne ont leurs propres particularités.

D'après l'AICPA, « le contrôle interne est formé des plans d'organisation de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour la protection de ses actifs, pour le contrôle de la précision et du degré de la confiance des documents comptables, pour promouvoir l'efficacité des opérations et pour que soient suivies les politiques prescrites par la direction ». Cette définition nous permet de tirer une distinction qui souligne que le contrôle interne est un outil utilisé par l'auditeur pour faciliter sa fonction ; c'est un ensemble



situation du contrôle interne

de mesure de contrôle et autres mises en place par la direction contribuant également à la maîtrise de l'entreprise.

Ainsi, l'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation du système du contrôle interne mise en place.

1.1.2. Audit interne

Le terme audit interne vient du mot : « To Audire » qui signifie : contrôler, vérifier, surveiller et inspecter ou examiner. D'après porter et Brevet, « L'audit interne est l'examen d'informations par une tierce personne, autre que celle qui les prépare ou les utilise, avec l'intensité d'établir leur véracité et de faire un rapport sur le résultat de cet examen avec le désir d'augmenter l'utilité de l'information pour l'utilisateur ».

Cette fonction est assurée par un service dépendant de la direction générale mais indépendant des autres services.

Les objectifs principaux sont dans le cadre de révisions périodiques, de vérifier que les procédures comportent des sécurités suffisantes et que les informations sont sincères, avec les opérations régulières, les organisations efficaces, les structures claires et bien adaptées. »

D'après cette définition, on peut ressortir les éléments suivants :

- L'Audit Interne fait parti de l'organisation de l'entreprise et il est créé à l'intension de la direction générale,
- Il assure en permanence l'application correcte et conforme des procédures comptables propres à l'entreprise,
- Il constitue un examen systématique qui nécessite une méthode et techniques spécifiques.

Bref, l'audit interne et le contrôle interne ne sont donc pas des fonctions identiques mais plutôt compatibles.



situation du contrôle interne

1.2. Eclaircissement de la fonction de l'Audit interne avec celle du contrôle interne.

Dans cette rubrique, le dirigeant doit tenir compte de la distinction de la fonction audit et contrôle qui apportent chacune une bonne voie de développement pour l'entreprise. Ces deux fonctions ne doivent en aucun cas être confondues.

Pour cela, il est indispensable pour l'entreprise ou pour tous ceux qui en font parti d'avoir un peu plus de connaissances sur les éléments et activités exercées dans chaque fonction.

Sur le plan contrôle interne, les contrôles devront se faire dans tous les secteurs d'activités que ceux soient opérationnels ou fonctionnels au sein des lignes hiérarchiques et qui sont intégrés dans chaque processus. On considère qu'il y a également trois types de fonctions en dehors du volume de contrôle.

-Fonction opérationnelle : cette fonction contribue directement à la réalisation de l'objet social de l'entreprise : achats, productions, vente ou encore indirectement comme la publicité....

-Fonction de protection ou de conservation du patrimoine : cette fonction concerne plus exactement dans les services magasiniers, caissiers, et service d'entretien...

-Fonction d'enregistrement : cette fonction enregistre les flux qui affectent la vie de l'entreprise et constatent l'inventaire du patrimoine : comptabilité auxiliaire, générale et analytique, contrôle de gestion.

-

Ces fonctions de contrôles permanents doivent viser notamment à assurer que les opérations et données traitées, les tâches effectuées par les collaborateurs à quelque niveau hiérarchique sont :

- Autorisées,
- Intégrales,
- Exacte,
- Faites dans les délais.

Puisque dans la CEM, les responsables de l'audit interne qui exercent à la fois le contrôle interne ; pour la fonction Audit alors : au cas où elle serait déjà implantée dans



situation du contrôle interne

l'entreprise, la responsabilité du système contrôle interne incombe d'abord à ce service qui doit :

- Effectuer un audit continu de la performance du dispositif du contrôle interne,
- Contribuer au développement et à l'amélioration du contrôle interne,
- Assurer la formation et la motivation du personnel en ce domaine,
- Donner un avis dans tous les cas de mise en place aux modifications des systèmes,
- Définir et mettre à jour les procédures comptables et de contrôle.

L'importance de ces fonctions doit donc être à la portée de tous responsables dans l'exercice de leurs fonctions mêmes. En outre, le respect du principe d'organisation ainsi que l'élaboration d'une documentation écrite sont également des solutions proposées pour la société.

Section 2 : Respect du principe d'organisation

Le principe d'organisation consiste à élaborer dans un document écrit le système d'organisation de la société .Ce principe est respecté tant que la place de chaque collaborateur est décrite dans un schéma appelé organigramme bien défini. L'élaboration de cet organigramme est une nécessité pour la société pour avoir une bonne organisation. Elle responsabilise le personnel dans l'exécution de leur travail.

2.1 Elaboration d'un nouvel organigramme

Dans la direction de l'audit interne ; pour valoriser l'importance du contrôle interne au sein de la CEM, on devra donc reconsidérer l'organigramme de la société surtout cette direction avec précision.

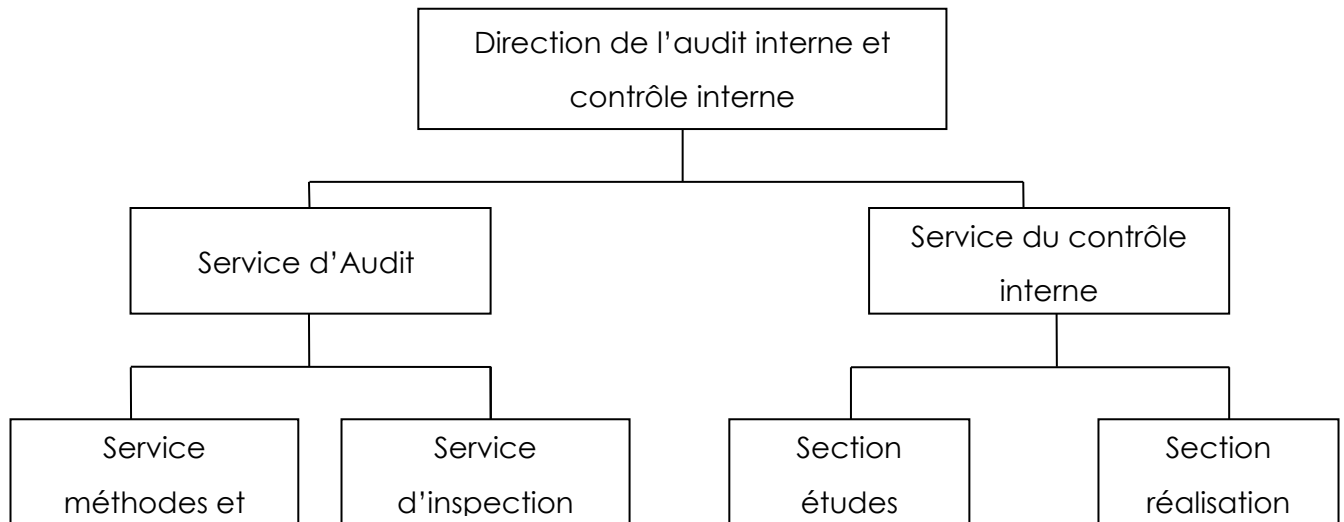
Pour disposer d'une organisation efficace et dans le but de créer un nouveau dynamisme de travail et une nouvelle cohésion au sein de la société, il est recommandé de redéfinir l'organigramme de la société. Cette organigramme devra définir les grandes lignes de l'organisation des responsabilités et des pouvoirs et devra préciser plus clairement pour chaque poste les objectifs de la fonction, la nature des travaux à effectuer et les limites d'autorité et des responsabilités .Cette redéfinition concerne d'une part la mise en place du contrôle interne dans la direction de l'audit interne et d'autre part, elle concerne la restructuration du service qui est en partie l'origine de recrutement.



situation du contrôle interne

Nous suggérons à la société de rétablir son organigramme comme suit :

Figure n° : Nouvel Organigramme de la direction de l'Audit interne



Source : recherche personnelle.

Pour ce renouvellement de l'organigramme non seulement il y a une modification de la direction mais le personnel responsable sera également suffisant pour exécuter à la fois la tâche d'audit et de contrôle.

- La section « études » : elle s'occupe de l'élaboration et la définition des méthodes et principes à utiliser pour la réalisation du contrôle avec l'accord et l'aide du gérant.

- La section « réalisation » : elle s'occupe de l'application de ces principes et méthodes dans la réalisation du travail et dans la bonne exécution de celui-ci.

2.2. Etablissement du calendrier du contrôle interne

Puisque la réalisation du contrôle interne doit être en permanence ; toutefois, elle n'est pas suffisante, alors il est nécessaire d'établir un calendrier ferme et définitif.

De ce fait, la réalisation du contrôle interne ne dépend plus de l'audit interne qui ne s'effectue que trimestriellement pour la société. Le nouveau calendrier permet donc de favoriser la sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise pour la protection et la sauvegarde des biens de l'entreprise.



situation du contrôle interne

Pour une bonne organisation dans chaque direction de l'entreprise, la séparation des fonctions sera bien nécessaire.

2.3. Répartition des fonctions

Il serait indispensable de procéder à une réorganisation totale de la direction en l'occurrence une révision complète de l'organigramme et notamment de la structure du service contrôle interne et ainsi qu'une définition claire des attributions de chacun.

Par respect du principe de séparation des fonctions, il est primordial de répartir le travail entre les employés de façon à ce que les activités les plus compatibles soient confiées à des personnes différentes.

Et le fait de planifier de façon détaillée le travail contribue grandement à l'efficacité et au contrôle des activités.

2.4. Révision de la répartition bien définie des tâches

Elle permet de responsabiliser chaque employé et surtout d'éviter les redondances des tâches. Afin de faciliter la répartition des tâches, il est nécessaire de l'organiser de façon à faire figurer tous les travaux à exécuter.

L'intérêt de cette répartition repose sur le fait qu'on puisse requérir la qualité d'exécution de chacune d'elles d'une part, et d'autre part, une bonne définition des tâches à accomplir par chaque agent rend optimale le résultat que le dirigeant souhaite attendre de ses subordonnées.

En effet, pour avoir un bon système de contrôle efficace, la société devra avant tout veiller sur la circulation et l'apparition de ce qu'est la conception exacte et l'importance du contrôle interne dans tous les services et la direction de la société. Autrement dit, il est donc du devoir de dirigeant ou encore du responsable de mettre à la connaissance du personnel l'avantage procuré par la mise en valeur de ce contrôle interne. Or, la société ne devra pas seulement se contenter des solutions concernant la situation du contrôle interne, mais elle devra également vulgariser un manuel de procédure du fait qu'il décrit et indique les modalités des circulations, traitements et classement des informations.



CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES

D'une manière générale, les directives et les dispositifs du contrôle interne d'une entreprise sont consignés dans les procédures de travail écrites ou le plus souvent, dans un manuel de procédures. L'analyse de cet élément constitue donc une étape essentielle pour évaluer l'importance du contrôle interne dans le fonctionnement de l'entreprise.

Section 1 : Elaboration de manuel de procédures.

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

1.1. Le contenu de ce manuel

Ce manuel décrit tous les principes et méthodes à suivre à chaque traitement de nature administrative ou comptable. Il comprend :

- Le circuit, le traitement, le classement, les méthodes d'enregistrement et les contrôles des informations,
- La description des tâches à effectuer par chacun des intervenants,
- Les divers contrôles effectués sur les documents et les registres comptables.

Ainsi, nous recommandons au CEM de finaliser et de mettre en place un manuel de procédures.

Une fois établie, la procédure administrative détaillée permet :

- Au chef de service de gagner plus de temps dans la formation du personnel, car elle aide les nouveaux employés à suivre les mêmes méthodes,
- Au responsable de contrôler l'exécution des travaux assurés par chaque intervenant,
- A chaque exécutant de prendre conscience de l'erreur ou de la négligence qu'il a commis.



procédures

En récapitulant, l'importance de l'existence de procédures écrites dans l'entreprise, on peut dire que le manuel de procédures constitue un outil de coordination et d'organisation du travail.

Cependant, son existence ne suffit pas pour assurer l'existence d'une démarche de travail efficace au sein de l'entreprise. L'entreprise devrait envisager un programme de suivi et de contrôle des procédures ainsi mises en place et d'apporter de modification si cela s'avère nécessaire.

1.1.1. Suivi et contrôle

Pour assurer la bonne application et l'adéquation des procédures aux besoins des utilisateurs, il faut qu'un service autonome assure le suivi et le contrôle. Ce qui implique, normalement, l'intervention de personnes indépendantes et qui ne sont pas en relation permanente avec les responsables.

Pour assurer que les dispositifs prévus dans le manuel de procédures soient appliqués correctement par les intervenants, certaines mesures d'accompagnements telles que la prévention des sanctions ou mesures disciplinaires pour non respect des procédures devraient être prises.

1.1.2. Mise à jour :

Comme nous avons déjà mentionné ci-dessus, le manuel de procédures, une fois établie et appliquée, devrait faire l'objet de suivi et de contrôle. Au cours de ce suivi, le responsable pourrait détecter qu'une partie ou la totalité du contenu de ces procédures ne sera plus applicable ou nécessite des modifications ; dans ce cas, la mise à jour du manuel de procédures est indispensable.

Dans certains cas, seul la présentation des documents inclus dans le manuel nécessite des améliorations afin de le rendre plus efficace et plus facile à exploiter, alors, quelques procédés sont déjà couramment utilisés. Il consiste à faciliter la tâche des personnes ayant à produire la mise à jour des différentes pièces incluses dans le manuel.



procédures

De façon générale, les étapes logiques sont nécessaires à la conception d'un document. La conception et la rédaction des pièces du manuel devraient suivre ses mêmes étapes logiques et prendre en considération les réflexions ci-après.

- (*)« Par où commencer, comment commencer ? » pour réunir les idées et bâtir les pièces du manuel,
- « Qu'est ce qu'on va faire, comment et pourquoi ? ».

Les processus décrits suivants permettent de réaliser chacune des étapes nécessaires à la conception de tout document. La méthode consiste à analyser chacune des constituantes et de compléter le plus fidèlement possible.

Les étapes à réaliser commencent par la définition de l'objectif du document et l'identification des besoins de l'utilisateur, suivis par l'identification des contenus pertinents et l'établissement de la stratégie et les tactiques à entreprendre et se terminent par l'élaboration du plan de rédaction et la réalisation du document.

Afin de faciliter la mise à jour du manuel, toutes les modifications apportées au manuel devraient être transmises à l'aide des formulaires : « mise à jour ». Ces mises à jour seront numérotées consécutivement.

1.2. Distinction des principes et méthodes du contrôle interne à ceux de l'Audit interne :

Le travail du contrôle interne est en permanence tandis que celui de l'Audit est systématique, c'est-à-dire ponctuel. Ce qui fait que leurs principes et méthodes devraient être différents. Donc, nous avançons les différents principes du contrôle interne et ceux de l'audit interne pour faire comprendre leur différence aux responsables.

1.2.1. Principes de contrôle interne :

La qualité satisfaisante d'un contrôle interne repose sur le respect d'un certains nombres de règles conduites.

(*) **ROBERT Brien, Contrôle interne et vérification, 1982.**



procédures

•Principe d'organisation :

Une organisation doit être dotée de quelques caractéristiques pour que le contrôle interne soit bon (adapté et adaptable, vérifiable et formalisé) et doit comporter une structure bien organisée quant à la définition des responsabilités et des tâches de telle sorte qu'elles ne soient pas cumulées.

•Principe d'intégration d'auto-contrôle :

Pour le bon fonctionnement du contrôle interne, il est utile d'intégrer dans les procédures mises en place par la direction un système d'auto-contrôle. Pour voir si toutes les opérations sont réellement traitées, l'entreprise peut utiliser des méthodes telles que :

-*Le recoupement*, c'est-à-dire, le traitement d'informations au moyen de renseignement émanant des sources différentes ou éléments identiques traités par des voies différentes. Par exemple, la concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels,

-*Les contrôles réciproques* qui concernent le traitement simultané d'une information par deux personnes différentes selon la même procédure pour vérifier si les résultats obtenus sont identiques. Par exemple : le total des relevés des chèques reçus et le total des bordereaux de remise en banque,

-*L'utilisation des moyens techniques* qui servent à éviter ou à réduire l'erreur humaine. Par exemple : le traitement automatique informatisé.

•Principe de performance

Du moment que l'entreprise continue à exploiter ses activités et à effectuer des opérations, le contrôle interne reste toujours valable et doit être appliqué.

•Principe d'universalité

Ce principe implique qu'aucune personne dans l'entreprise et aucun établissement lié à l'entreprise ne doivent pas être exclus du domaine du contrôle interne.



procédures

•Principe d'informations

L'information issue et le résultat de la mise en application des procédures qui constituent le contrôle interne, doivent être pertinents, utiles, objectifs, communicables et vérifiables.

•Principe d'harmonie

Ce principe signifie que le contrôle interne adopté par l'entreprise doit tenir compte de l'environnement dans lequel il exerce ses activités. Ainsi, il est nécessaire que le contrôle interne soit bien adapté aux caractéristiques et au fonctionnement de l'entreprise.

•Principe d'indépendance

Ce principe diffère au principe d'indépendance des exercices (ou d'autonomie ou de séparation) qui entraîne le rattachement des charges et des produits à l'exercice auquel ils se rapportent. Il implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des procédés, méthodes et moyens de l'entreprise.

•Principe de la qualité du personnel

Un personnel compétent est un élément utile à bon contrôle. La qualité du personnel peut être améliorée par une bonne politique de recrutement, de formation, de motivation, de promotion, de supervision.

1.2.2. Principe de l'audit interne

L'audit interne est une fonction qui doit adopter certains principes de bases pour atteindre ses objectifs et effectuer des travaux suivant des normes professionnels.

Nous résumerons ces principes par les trois points suivants :

1.2.2.1. Principe fondamental

La notion d'indépendance est une condition sine qua non à la réussite de l'activité du contrôle exercé par les auditeurs internes. Cette indépendance s'obtient par une position bien



procédures

acceptée de l'auditeur au sein de l'institution, notamment son rattachement hiérarchique qui devrait être au plus haut niveau d'organisation.

1.2.2.2. Principe d'intervention

Ces principes sont les suivants :

•Périodicité des interventions

L'intervention de l'auditeur est périodique du fait de l'essence même de l'audit. En effet, l'audit est un contrôle de supervision mais pas un contrôle permanent.

•Non-interférence hiérarchique

Le travail de l'auditeur consiste à émettre des opinions et des recommandations qui ne sont que des propositions d'amélioration d'une situation donnée. Il appartient à la hiérarchie compétente de donner suite aux observations des auditeurs par les moyens dont elle dispose.

•Indépendance de méthodes

L'auditeur doit avoir une certaine autonomie dans la conduite de ses travaux d'audit et ne pas recevoir des consignes de méthodes sous quelques formes que ceux soient de la part de la hiérarchie.

•Assistance constructive de l'audit

Les interventions des auditeurs doivent contribuer à l'amélioration de l'activité de l'unité auditée en aidant les responsables à identifier les points forts et les points faibles de son unité et en les conseillant sur les mesures constructives à prendre pour développer un environnement de maîtrise de risques de gestion.

•Non implication dans les mises en œuvre

Le service d'Audit interne ne doit pas s'impliquer dans toutes activités qu'il pourrait par la suite être appelé à réviser notamment l'élaboration ou l'implantation des procédures ou encore la tenue du livre ou de registres comptables.



procédures

Toutefois, l'opinion des auditeurs internes considérés comme des experts est essentielle dans l'analyse des dispositifs et des moyens de contrôle à mettre en place au sein de l'institution.

1.2.2.3. Les règles d'action

Ils sont les suivants :

•Examen systématique

Les auditeurs internes doivent effectuer des travaux systématiques et planifier ses missions d'audit de façon à :

- Faire une sélection des secteurs d'activité en fonction de risque qu'ils représentent et de la valeur monétaire impliquée,
- S'assurer de ne rien oublier,
- Identifier les problèmes de contrôle inconnu ou connu mais cachés par les gestionnaires par exemple,
- Attirer l'attention de la direction sur les facteurs et les secteurs qui peuvent représenter des lacunes de contrôles importants.

•Objectivité de l'audit

Les inspecteurs doivent toujours se référer à des règles lorsqu'ils émettent leurs opinions ou lorsqu'ils font des jugements et des constatations. Ces règles peuvent être soit des procédures ou des réglementations internes, soit des pratiques couramment admises par la profession. Les jugements et les constatations doivent être non biaisés. C'est-à-dire neutres et objectifs, toujours étayés par des faits réels.

•Evaluation d'ensemble organisé et non d'individu :

L'audit est une fonction qui se charge du contrôle d'une situation donnée par rapport à des normes et ne vise en aucun cas un individu en particulier ; les inspecteurs doivent en tenir compte lors des missions qu'ils entreprennent.



procédures

1.3. Définition des procédures

La définition des procédures consiste à définir dans un manuel de procédures les différentes étapes de chaque cycle d'exploitation. Étant donné que la CEM est une société de prestataire de service, on rencontre 4 types de cycle pour son exploitation, à savoir :

- Le cycle prestation de service,
- Le cycle revenu,
- Le cycle trésorerie,
- Le cycle charge du personnel.

On prend par exemple le cycle prestation de service, les étapes suivantes sont nécessaires :

- Le choix du prestataire,
- Le déclenchement de la commande,
- La comptabilisation des écritures,
- Le paiement des factures.

Pour le cycle revenu :

- L'acceptation, le traitement et l'exécution de la commande,
- La facturation,
- Le suivi des comptes clients,
- Le suivi des encaissements.

En outre, tout métier repose sur les hommes pour vendre les services et les produits, pour les gérer et pour se tenir constamment à l'écoute des clients et des marchés et surtout à offrir sur le meilleur service dans un marché très concurrentiel. C'est également l'élément clé d'un bon contrôle interne c'est-à-dire l'ensemble des procédures et systèmes serait inefficace sans un personnel qualifié pour les mettre en œuvre.

Une procédure est donc pertinente si :

- Elle prend en compte l'objectif recherché et prévoit les moyens de contrôle de son application,



procédures

- Elle concerne l'ensemble de la fonction ou du processus audité et est cohérente avec les autres procédures existantes,
- Elle est actualisée par rapport aux modifications intervenues dans la législation ou l'organisation,
- Elle est diffusée aux agents concernés et fournit des conditions d'application ne nécessitant pas d'interprétation,
- Elle définit les responsabilités.

1.4. Facilité de prise de décision

Lorsque les procédures sont bien définies dans l'entreprise, il y aura un accès facile sur les prises de décisions pour tous responsables. Rappelons aussi que toutes les décisions sont prises en fonction des informations, il est nécessaire de conquérir des informations au temps réels et fiables ; c'est-à-dire sans transformation. Récemment, l'objectif est de mettre à la disposition de tous responsables une bonne information, au bon moment et sans qu'ils n'aient besoin d'en faire la demande. Autrement, il s'agit de transformer une information en une connaissance qui ait un sens dans un contexte donné afin que chaque responsable puisse prendre des décisions nécessaire à l'amélioration de son efficacité opérationnelle.

Nous avons proposés des solutions concernant les procédures qui occupent une grande place dans la réalisation de fonction du contrôle interne. Non-seulement, ces procédures servent d'un guide de travail mais aussi d'un chemin éclaircissant le mode et la manière de procéder aux différentes tâches.

Encore faut-il en apporter d'autres pour l'amélioration de l'activité de l'entreprise. Ceci, pour donner une bonne image à l'entreprise et pour fidéliser sa clientèle. Donc pour promouvoir ses activités, nous proposons le renforcement de la communication entre le siège et les agences dont nous allons aborder dans le chapitre suivant.



CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA COMMUNICATION ENTRE SIEGE ET AGENCES

Ce présent chapitre est consacré aux solutions sur la communication à savoir :

- L'intensification de la communication,
- L'utilisation des techniques d'obtention d'informations probantes.

Section 1 : Intensification de la communication

Pour mener à bien le mouvement de toutes activités dans la société : la communication est l'une des facteurs clés nécessaire à sa réalisation. C'est une information en mouvement, transmis d'un émetteur à un récepteur, d'un nœud de réseau à un autre.

1.1. Renforcement des actions de communication

Nous avons relevé le manque des actions de communication et de promotion en ce qui concerne l'activité de l'entreprise. En effet, nous avons constaté que les contacts avec les autres agences étaient rares et en général se limitaient à la correspondance et phoning. Pourtant, toute entreprise a besoin de renforcement de communication. Il est nécessaire d'assurer la fluidité et la transparence dans les échanges d'informations au sein de l'entreprise. Il s'agit de tout un faisceau d'informations d'une importance capitale pour la gestion de l'entreprise et qui de toute évidence coordonne l'efficacité de son fonctionnement, d'où la nécessité de doter de système d'informations bien adaptée à ces besoins.

Les informations doivent être disponibles à temps ; le manque de fluidité au niveau de l'information est une grande lacune nécessitant une considération particulière. Pour cela, il faut établir un diagramme de flux d'informations entre les diverses unités en relation fonctionnelle dans un souci de rapidité de circulation. En outre, il est nécessaire également de consacrer un temps pour les réunions de tous les services de l'entreprise pour favoriser la communication et pur résoudre ensemble les problèmes de l'entreprise.

La CEM doit alors promouvoir la politique de communication destiné à :

- Revaloriser son image,
- Etendre sa notoriété,



siège et agences

-Créer et renforcer aux différents milieux les liens d'estime, de sympathie à son égard.

La réussite de cette politique dépend de plusieurs facteurs dont les plus décisifs sont :

- La contribution active spécifique et coordonnée de toutes les directions et unités structurelles sur un double plan : d'instaurer, de préserver et valoriser une bonne image externe de leur principal domaine respectif,
- La participation efficiente et planifiée des agents,
- L'action d'amélioration de restructuration et d'innovation au niveau des supports d'informations écrites et audiovisuelles,
- La rectification et planification de la politique médiatique de la compagnie ; elle doit accentuer sa présence dans la presse pour un choix de la cible, du message, du moment et du support adéquat.

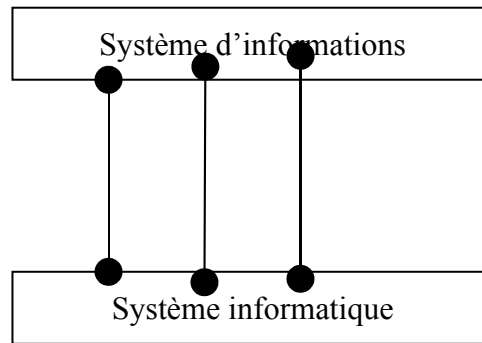
1.2. Performance des traitements et sortie d'informations

La CEM au-delà des informations qu'elle gère pour son propre compte doit diffuser vers les autres agences telles que les traitements comptables, administratifs et de gestion de la CEM, des informations techniques ou commerciales. Toutes les activités de l'entreprise participent au système informationnel en lui fournissant des informations élémentaires qui doivent lui être délivrées dans une forme préalablement définie et selon un calendrier dont le caractère est inexorable.

L'information inventée à partir des mots « information et automatique » est de nos jours la science du traitement de l'information par excellence. L'attention requise par la mise en œuvre des techniques issues de l'information a trop souvent éclipsé les véritables fondements d'un système d'informations. Or, la notion de système d'informations a précédé des systèmes informatiques. Le système informatique est un ensemble de matériels et logiciels d'application alors que le système d'informations est une analyse du domaine du problème orienté « information ». Autrement dit, le système informatique est obtenu en adoptant le système d'informations à un environnement de fonctionnement déterminé.



Figure n° : Liaison entre système d'informations et système informatique



Source : recherche personnelle.

Faire de l'informatique ou l'utiliser comme outil de travail nécessite un effort permanent de remise en cause intellectuelle. Or cet effort permanent est le corollaire du souci de perfectionnement, et nous savons que la recherche du parfait est source de productivité. C'est donc l'homme permettant à son meilleur outil de travail de répondre aux mieux à ses attentes qui fera engranger des profits ; la célérité avec laquelle l'informatique livre les données qui lui sont confiées lorsque les traitements sont clairement et précisément définis permet d'éviter les pertes de temps.

Lorsqu'on sait que le temps c'est de l'argent, nous comprenons l'importance de cet outil dans notre lutte contre la perte de productivité.

1.3. Développement de réseaux de télécommunication*

Le développement de puissant réseau de télécommunication pour les transmissions simultanées : « voix et données » permet des échanges en temps réel entre ordinateurs, les opérations sont transmises aux destinataires dès qu'elles ont été saisies et validées chez l'émetteur avec des systèmes ouverts en « réception permanente ».

Un système en temps réel est un système dans lequel :

- Les informations sont stockées sur un équipement à accès aléatoire,
- Les informations sont mises à jour, suffisamment fréquentes pour être jugées comme valable à tout moment,



siège et agences

-Les informations peuvent être retrouvées aussi rapidement qu'on les désire.

La mise en place de base de données accessible en temps réel permettrait d'atteindre les objectifs par les nombreux avantages :

- La non redondance des données et mises à jour unique de celles-ci,
- L'indépendance des données du programme, des applications à utiliser,
- L'intégrité et sécurité des données.

Ce modèle de système en temps réel facilite la prise de décision car l'information sera bonne et arrivera au bon moment et qui permet ainsi de favoriser l'utilisation des techniques d'obtention d'informations probantes.

Section 2 : Utilisation des techniques nouvelles

Puisque dans la CEM, le présent logiciel ne semble pas satisfaire les besoins de l'entreprise. Certains responsables désirent d'utiliser des logiciels performants et adaptés aux besoins que ceux soient financiers, ressources humaines et contrôle de gestion. Nous proposons alors à l'entreprise d'acquérir la technologie moderne qui pourra lui apporter des avantages.

2.1. Acquisition de la technologie moderne

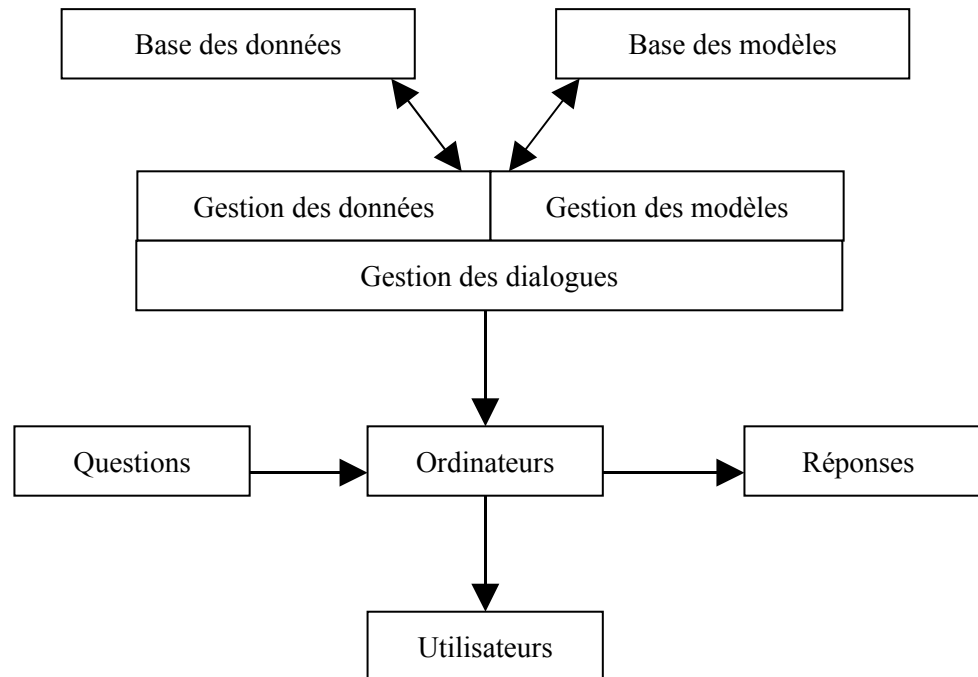
Actuellement, le logiciel utilisé dans le CEM est le « SAGE » qui ne couvre pas tout les besoins attendus. Or l'établissement des statistiques de l'entreprise doit être établi avec soin pour éviter au maximum les erreurs commises étant donnée que c'est à partir de ces données qu'on suit la performance de l'entreprise. Face à cette situation, nous suggérons de mettre en place un logiciel spécialisé pour rendre le travail avec plus de fiabilité.

L'étude du système actuel étant établie, la conception et le développement d'un logiciel spécialisé qui couvre tous les domaines de gestion et qui aura comme principale caractéristique une conception moderne.

Par exemple, pour aider les responsables à mieux prendre des décisions, nous proposons à la CEM d'installer un logiciel comptable au SIAD.



Figure n° : Structure d'un système interactif d'aide à la décision (SIAD)



Source : navigation sur INTERNET.

La structure type de la figure montre le rôle de ces trois modules essentiels que ce logiciel doit accomplir.

•Gestion des données

Le logiciel peut rechercher des données, les extraire et les présenter sous forme demandée, il peut être amené à communiquer avec des données d'origines diverses.

•Gestion des modèles

Le logiciel peut disposer de plusieurs modèles qu'il utilise à la demande, l'ensemble des modèles utilisés constitue la base du modèle du SIAD.

•Gestion de dialogue

Le logiciel doit assurer le traitement des questions posées par les utilisateurs dans un langage commode et également l'affichage des réponses dans des formats adaptés. L'accès aux divers fichiers devrait être à la portée de tous les utilisateurs à tout moment et grâce à ce nouveau logiciel de la technologie moderne, les travaux seront exécutés et les états financiers consolidés à temps voulus.



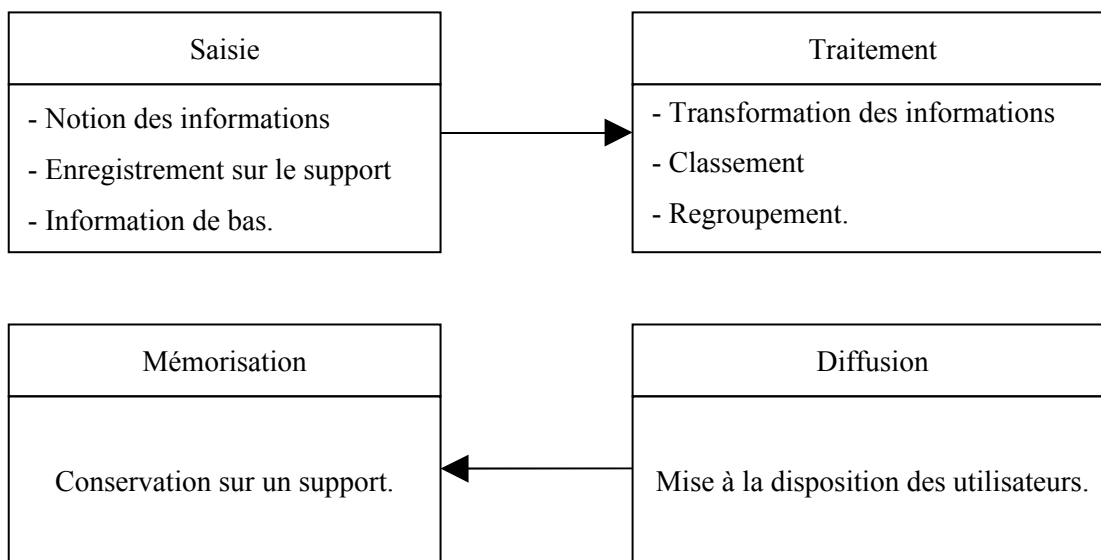
2.2. Traitement des informations obtenues

Lorsque la technologie moderne sera installée dans la CEM, les informations seront transmises et obtenues à temps ; alors, les informations seront traitées ce qui nécessite des moyens qui confèrent aux responsables une fiabilité, une intégrité, une conservation à grande échelle sans encombrement et surtout un délai de restitution rapide.

Si l'automatisation de toutes les données et le captage des informations sont respectés, les informations seront sorties à temps. Pour l'optimisation du traitement d'informations, nous proposons les quatre phases suivantes :

- La saisie,
- Le traitement,
- La diffusion,
- La mémorisation.

Figure n° : Traitement d'informations



Source : *HICKMANN (craig R), Testez-vous même votre entreprise.*

Les informations obtenues doivent être traitées rapidement afin qu'on le met à la disposition des utilisateurs ; le but de rapidité du traitement des informations est de pouvoir établir principalement les états financiers. Ainsi, toutes les informations les concernant telles



siège et agences

que le tableau de flux de trésorerie et le tableau de variation des capitaux propres par exemple sont à annexer aux états financiers.

2.3. Réalisation des travaux de contrôle interne

Une fois que les informations obtenues même des agences ou du siège sont analysées et traitées. Le travail du contrôle interne sera exécuté correctement et convenablement pour l'agent responsable, sans oublier sa réalisation avec les principes et les procédures qui lui sont propres.

On constate que la communication occupe une importance place dans la société. C'est un des éléments nécessaires pour le développement et la continuité de l'exploitation de l'entreprise. Ceci étant plus précisément un élément moteur pour l'obtention des informations probantes favorisant la prise de décision.

Pour assurer alors à toute communication une base solide et efficace, il est nécessaire d'adopter des principes qui pourront affecter à la bonne marche et circulation de l'information à savoir :

- Principe de minimum administratif : l'activité de traitement de l'information et de communication de chaque organisation doit-être conçue de telle manière qu'elle occasionne le moins possible de frais.
- Principe de la qualification : les tâches de traitement de l'information et de la communication doivent-être confiées à des collaborateurs spécialisés et compétents.
- Principe de l'objectivité : les tâches de traitement de l'information et de la communication doivent-être abordées dans le sens de l'intérêt général de l'organisation.
- Principe de l'efficacité : l'organisation des tâches des réseaux communicationnels doit-être agencée de manière à garantir une exécution rapide et adapter aux nécessités des situations particulières.

Vu les divers problèmes rencontrés par la CEM, nous avons déjà apporté quelques propositions de solutions qui pourront lui donner une importance significative tant sur le plan de l'organisation du travail que sur la gestion des ressources humaines dont allons entamer dans le chapitre suivant qui s'intitule solutions concernant les ressources humaines.



CHAPITRE IV : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES

Le personnel occupe la moitié du travail au sein de l'entreprise et le problème concernant le personnel mérite une solution rapide et efficace afin de garder la bonne marche et l'exploitation de la société. Le respect du profil du poste et la motivation au maximum du personnel sont les solutions proposées à la société aux problèmes sur les ressources humaines.

Section 1 : Respect des profils du poste

Chaque poste correspond à un profil déterminé ; c'est la pratique du principe : « homme poste » ; cette méthode consiste à placer l'homme adéquat à la place qui correspond à son profil ; autrement dit, un poste pour une personne.

1.1. Recrutement du personnel

Le recrutement est une étape très critique pour la société ; c'est-à-dire un moyen d'acquérir de nouveaux éléments au staff pour renforcer son équipe. Pour solutionner alors le problème de non séparation des tâches à cause des manques de personnel, un recrutement est jugé nécessaire pour le bon fonctionnement de la société. Ceci est dans le but de répartir les tâches à des personnes différentes pour respecter le profil requis pour chaque poste. D'ailleurs, un surplus au niveau du nombre de personnel peut rendre un peu plus léger les énormes tâches de chacun. Ce recrutement nécessite et demande une étude approfondie de la part du responsable des ressources humaines et surtout pour la direction générale car ils devront tenir compte à la fois des exigences de l'entreprise en matière de compétences, qualification, intégration, salaires...

Nous conseillons à la société de faire une offre d'emploi et que la demande de recrutement provient d'un service demandeur et accordé par la direction et c'est ce service qui déterminera le profil de la personne à exécuter.

Deux conditions peuvent être tenues par lui :

- Soit il procède au recrutement d'un nouvel employé par les moyens habituels : annonce dans les organes de presse et le coût d'une annonce varie selon les médias ; et l'utilisation des données déjà existantes.



humaines

- Soit le recrutement par voie de promotion en faveur de l'un des membres de son personnel selon la capacité et la qualification du personnel existant.

En outre, ce recrutement entraînera l'accomplissement rapide et efficace du travail qui permet ainsi au responsable d'exécuter les tâches au jour le jour.

1.1.1. Exécutions des tâches au jour le jour

Nous avons proposé ci-dessus un recrutement qui pourra entraîner l'exécution du travail sans retard : l'augmentation de l'effectif nous donne un accomplissement des travaux dans un délai minimum sans appel d'aide à qui que ce soit et chaque employé sera le seul concerné. L'exécution de la tâche au jour le jour devra être faite pour éviter un grand retard et un cumul, par exemple : pour le service comptabilité, l'imputation de toutes les factures du mois de janvier doit être faite au plus tard le début du mois de février, les classer le plus rapidement et les imputer avec une fiche d'imputation en utilisant un logiciel de comptabilité plus performant.

Cette exécution au jour le jour nous permet d'éviter une erreur et de constater les fautes commises dans un minimum de temps lors d'un achèvement de travail, c'est-à-dire cet accomplissement de travail nous permet de vérifier et aussi de contrôler tous ce qui est exécuté.

1.2. Amélioration de la répartition des tâches

La répartition des tâches est une fonction pénible pour le chef de service car elle est très essentielle pour chaque employé au sein de la société et qui lui permet de finir et d'exécuter son travail inscrit dans la fiche de fonction. Cette répartition est obligatoire pour éviter une confusion et un désordre au moment de l'exécution du travail. Nous suggérons pour la direction une grande partie de responsabilité d'éviter les surcharges des tâches sur une personne, c'est-à-dire chaque service doit effectuer sa tâche sans recourt à un autre. La direction devra établir et surtout veiller au suivi des procédures mises en vigueur ou en gestation afin d'éviter des erreurs à ceux qui exécutent le travail. Il faut tenir compte aussi des conditions internes de l'entreprise. Dans ce cas, le personnel devra être bien traité et se tenir à l'aise et normale face aux contraintes environnementales qui pouvant lui affecter.



humaines

1.3. Soulèvement des difficultés des travaux du contrôle interne

Pour pouvoir effectuer à temps le travail du contrôle interne ou encore plus le travail qu'occupe chaque personnel, le dirigeant doit se soumettre à la résolution des divers problèmes rencontrés dans la société plus particulièrement au niveau des ressources humaines, car sans l'homme, aucun travail ne sera accompli. Donc, il faut tout d'abord veiller sur l'homme et son bien être, ensuite tous ceux qui concernent le travail. Bien que les propositions de solutions citées précédemment soient appliquées, chaque personne aura la volonté de travailler sérieusement et avec efficacité.

Ainsi, chaque responsable n'aura pas de difficultés à assumer correctement son travail.

Section 2 : Motivation au maximum du personnel

L'efficacité des travailleurs dépend de :

- Son niveau de compétence,
- Sa motivation.

La motivation est une force, un ressort qui agit sur une personne pour pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif. Pour motiver le personnel, une offre de formation continue peut être source d'amélioration de la capacité et rendement de personnel.

2.1 Offre de formation

Une formation permet à la société de s'adapter à la nouveauté rencontrée sur le marché ; cette formation devrait être prévue par les employeurs comme une dépense ou œuvre sociale et qui est un facteur primordial de performance et de vitalité. Toutes entreprises ont intérêt à mettre en œuvre des plans de formation et de recyclage pour répondre au besoin de développement. La CEM peut s'adapter à perfectionner un homme capable de vivre sans problème l'évolution du poste de travail qui lui est offert en lui suggérant la possibilité d'accroître des connaissances et en se développant avec une technique pratique. Nous proposons pour la société de prévoir un budget de formation pour améliorer la capacité et le rendement du personnel. Il est évident que pour avoir des responsables adroits dans leurs services, le recours à la formation régulière est impératif. Un recyclage chaque année serait une solution très efficace.



humaines

L'environnement du travail évolue à un rythme de plus en plus rapide, pourtant le rythme annuel de recrutement diminue partout. La formation ne permet pas uniquement de combler les carences de système initial d'éducation, mais aussi d'assurer une meilleure adaptation de chacun, une meilleure compréhension de son rôle au sein de la direction. En plus, elle doit être une activité permanente qui mobilise et dynamise le personnel, non seulement pour le besoin de la société mais également pour la personne même.

Une formation est utile pour le personnel de la société car :

- Le personnel doit toujours avoir des formations continues, ceci pour s'intégrer dans l'objectivité de la mission de la société ;
- Le personnel doit être suffisamment documenté et formé pour affronter les nouveautés rencontrées dans le marché ;
- Le personnel doit être efficace dans leur travail, il doit réaliser leur tâche avec objectivité, et capable d'assimiler ainsi que de résoudre des problèmes relatifs à leur responsabilité.

2.2. Amélioration de la capacité et du rendement du personnel

L'amélioration de la capacité et du rendement du personnel dépend de la volonté de chacun. Donc, sans formation même s'il existe des motivations, aucune amélioration n'est à espérer dans tous les niveaux.

On constate donc que la formation ne permet pas uniquement de combler les carences du système initial d'éducation, mais aussi d'assurer une meilleure adaptation de chacun, une meilleure compréhension de son rôle au sein de la direction.

Sur ceux, il est du devoir de tout personnel de veiller sur les tâches accomplies et d'être responsable de son travail tout en respectant les divers changements qui pourront être attribués et contribuant à l'amélioration de la société.

Le mouvement de l'activité de l'entreprise pourra se dérouler correctement et correspondant à l'attente des dirigeants lorsque les solutions proposées ci-dessus concernant les difficultés rencontrées par la société seront mises en pratique.



CHAPITRE V : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Parmi ces solutions préconisées, un certain nombre d'entre elles mérite d'être retenu. Cette rétention de solutions a pour objectif principal d'aérer le système de contrôle interne au sein de la CEM, particulièrement au sein de la direction Audit interne afin que la gestion de ladite société soit mieux contrôlée, que le domaine social soit amélioré et enfin, que la tenue de la documentation soit satisfaisante.

Dans un premier temps, nous allons énumérer les solutions retenues. Les résultats attendus et recommandations générales feront l'objet de seconde section.

Section 1 : Solutions retenues

Après avoir décortiqué les diverses solutions proposées dans les chapitres précédents concernant les différents problèmes touchant la direction de l'audit interne, malgré sa multiplicité, les solutions suivantes sont à retenir dans le cadre de ce mémoire.

1.1. Mise en place d'une structure de contrôle interne

Comme nous l'avons vu auparavant, le contrôle interne est surtout utilisé à titre préventif qu'à titre répressif. La mise en place d'une structure de contrôle interne est le résultat de l'élaboration d'un plan d'organisation efficace et de l'existence d'un personnel qualifié. Le contrôle interne peut être sous la responsabilité d'une seule personne, elle veillera au respect des procédures et normes établies, signalera les écarts ; voici quelques éléments à retenir :

- **Les documents**
 - Tous les documents circulants au sein de la CEM doivent être pré-numérotés ;
 - Les documents ne devront être utilisés qu'en cas de besoin formellement déclarés ;
 - Les documents se rapportant à des encaissements ou décaissements doivent être annulés une fois que les opérations sont effectuées pour empêcher d'éventuelle réutilisation.



résultats attendus

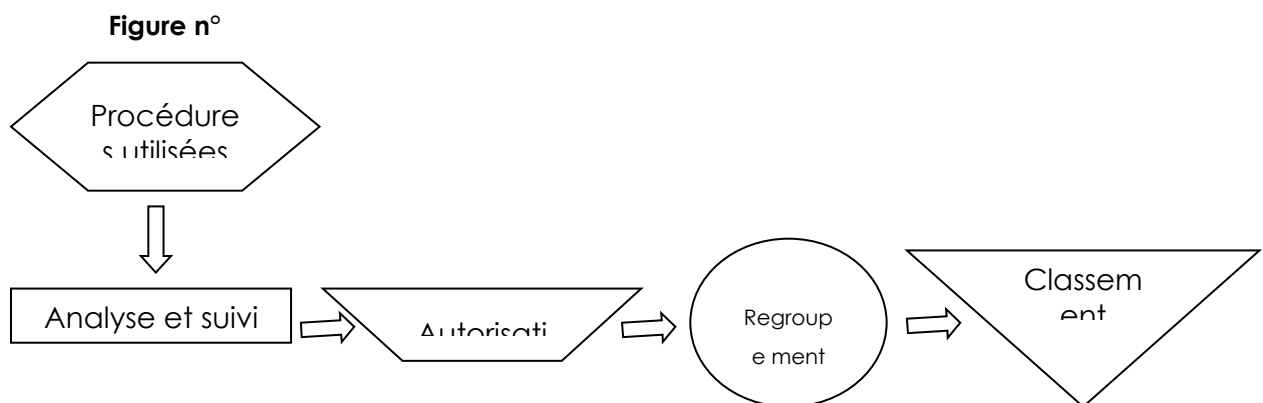
- **Les autorisations**

- Les autorisations doivent être matérialisées par les signatures des responsables sur les documents ou par l'existence des notes accompagnant les documents ;
- Des spécimens de signatures des responsables devront être disponibles dans les bureaux des personnes chargées d'effectuer le contrôle et l'enregistrement des documents.

- **Suivi**

- Le suivi des opérations doit être en temps réel pour savoir à quel stade du circuit se trouve une opération ou un document ;
- Un suivi doit permettre de lancer une mesure corrective rapide dès lors qu'un écart est constaté ;
- Un système de suivi doit apporter une solution efficace à un problème et non le rendre plus difficile à traiter.

→Voici le schéma qui illustre les renseignements ci-dessous :



Source : recherche personnelle.



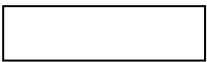
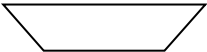




Avant d'entamer le travail du contrôle, il faut qu'il existe des procédures à suivre. S'il n'y en a pas encore, il faut tout d'abord procéder à la création de ces procédures, ensuite les analyser et les vérifier. Après la vérification, le Directeur Général ainsi que le Conseil d'Administration signent les procédures pour autorisation d'application. Ensuite, le personnel responsable regroupe les procédures pour les classés temporairement afin qu'on les applique lors du contrôle dans tout les directions.



résultats attendus

Les significations des symboles utilisés dans la présentation du Flow-chart sont données ci-après.

Tableau N° : Représentation de Flow-chart

Symboles	Significations
	◇ Début ou fin du circuit.
	◇ Création, préparation de document.
	◇ Vérification, autres opérations (enregistrement , report,...).
	◇ Approbation, autorisation, certification ou signature.
	◇ Contrôle, regroupement ou rapprochement de deux ou plusieurs documents.
	◇ Classement temporaire.
	◇ Document comme facture, bon de commande, bon de caisse,... Il s'agit de tous les documents qui ont servi de support à la circulation de l'information.
	◇ Renvoie à une autre page ou à un symbole identique portant la même lettre.

Source : cours de l'Audit financier.

Ce tableau nous montre les divers symboles qui servent de guide pour le personnel afin que chaque responsable puisse exécuter leur travail conformément à ce qui était prévu dans le manuel

1.2. Production de manuel de procédures

Le manuel de procédures qui a pour objectif de formaliser le mode opératoire du domaine doit être adapté aux besoins et à la capacité de compréhension de tous ceux qui l'utilisent. Le respect du manuel, c'est le premier contrôle qui découle du système de contrôle interne. Pour que ce manuel soit compréhensible et mémorisable, il doit présenter au moins les caractéristiques suivantes :

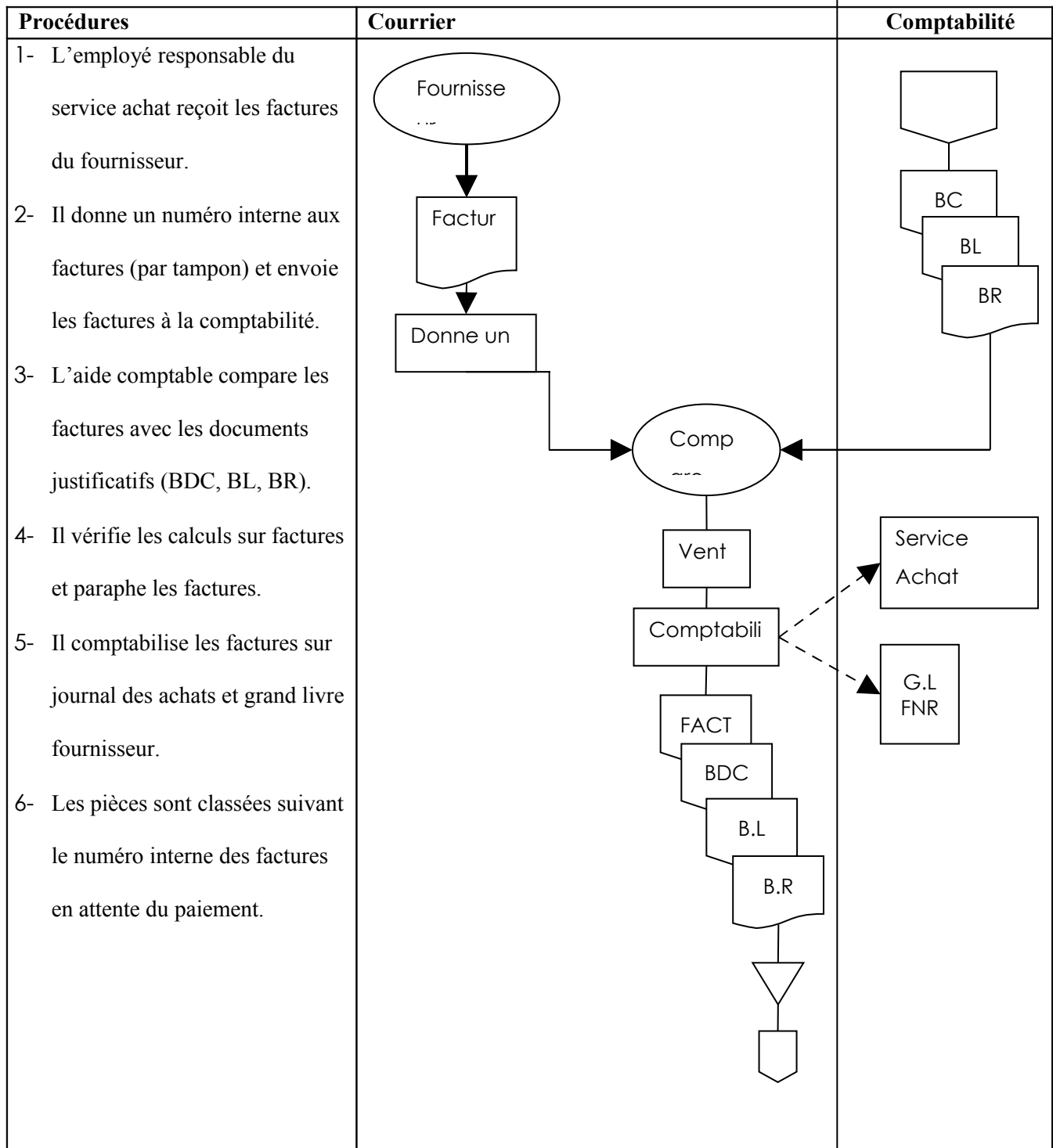
- Des référencements logiques,
- Des vocabulaires connus des utilisateurs,
- Des phrases courtes,
- Une seule instruction par phrase.



résultats attendus

Voici donc quelques modèles de procédures sur les différents cycles d'exploitation de l'entreprise.

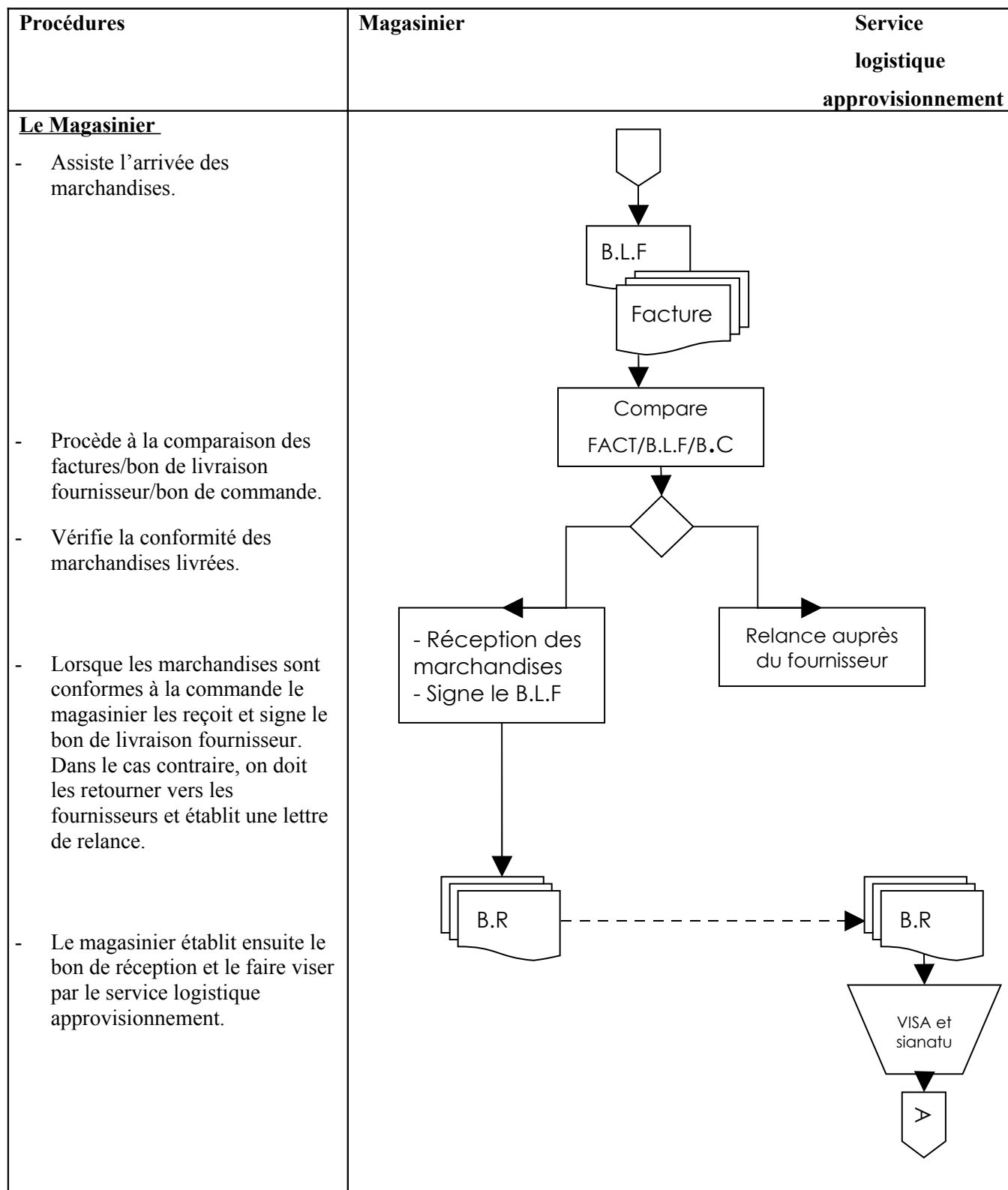
Tableau N° : LE DIAGRAMME DE CIRCULATION DES DOCUMENTS: CYCLE ACHAT

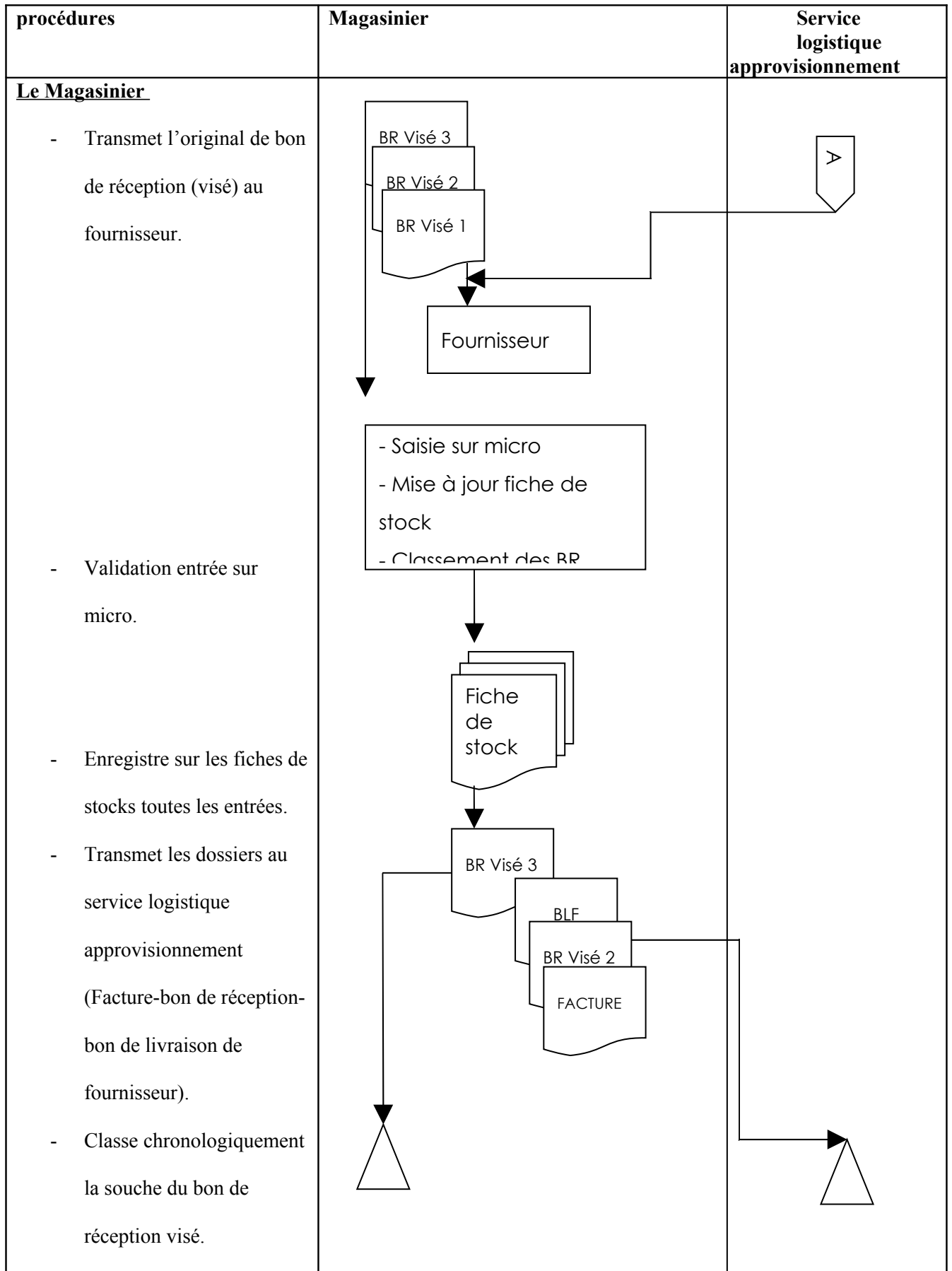


Source : recherche personnelle.



Tableau N° : DIAGRAMME DE CIRCULATION DES DOCUMENTS : CYCLE STOCKS

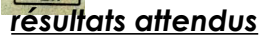






résultats attendus

Source : recherche personnelle.

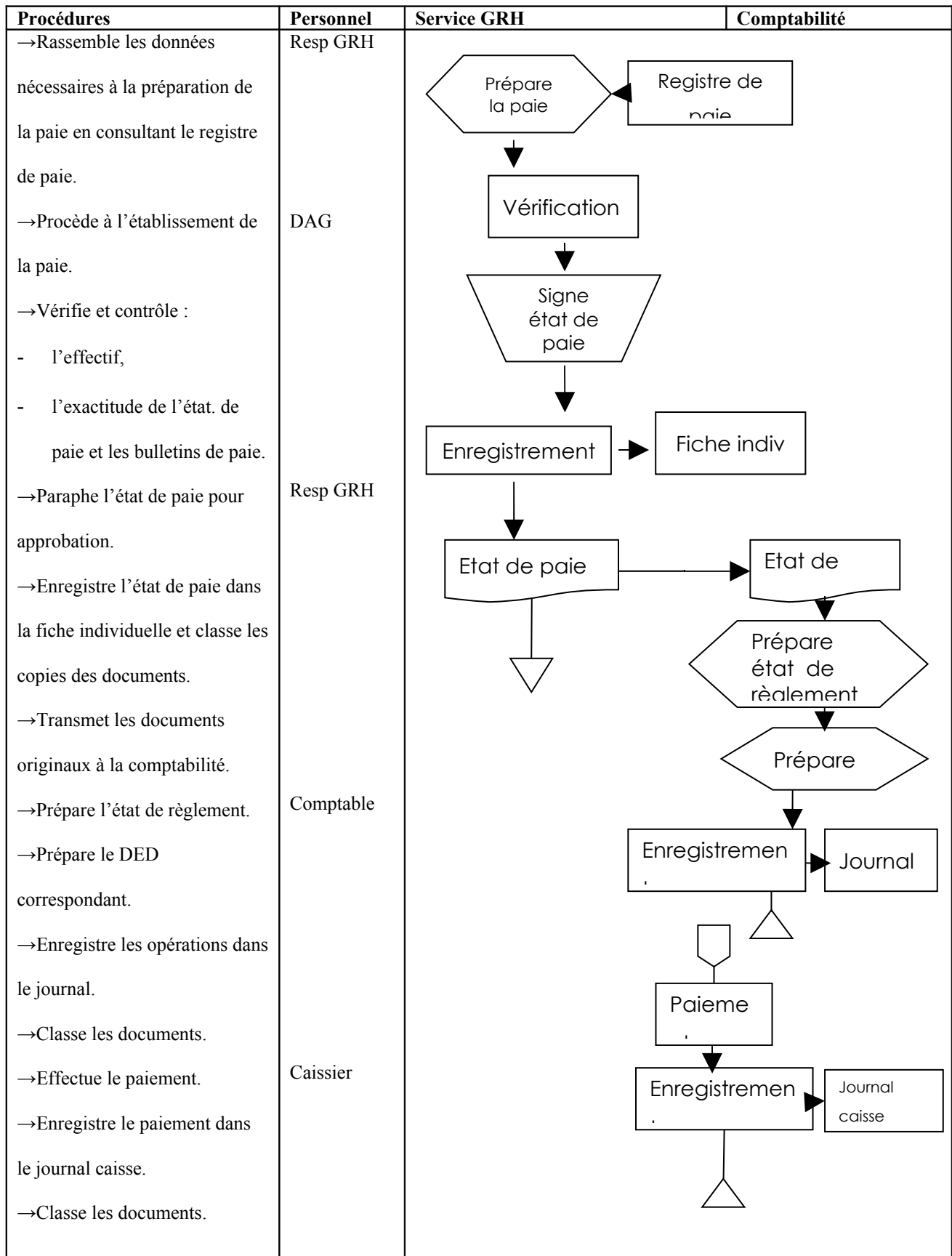


Source : recherche personnelle.



résultats attendus

Tableau N° : DIAGRAMME DE CIRCULATION DES DOCUMENTS : PAIE ET REMUNERATION



Source : recherche personnelle.



1.2.1. Guide d'analyse des procédures

L'activité d'une entreprise est décomposée en cycle de transaction qui est généralement les suivants : paiement, production, vente, achat, La circulation de ses opérations doit être matérialisée par les procédures suivantes.

•Procédures concernant la comptabilisation des factures

- Comptabiliser toutes les factures reçues et de ne les comptabiliser qu'une seule fois ;
- Comptabiliser correctement, identifier les dettes de l'entreprise correspondant à des biens et services reçus ;
- Numéroter séquentiellement les factures à leur arrivée ;
- Mettre sur chaque facture la mention : « comptabiliser le ... » ;
- Vérifier la facture avec le bon de commande ou le bon de réception ;
- Vérifier la bonne application des tarifs, l'exactitude des calculs ;
- Analyser régulièrement le compte fournisseur ;
- Recevoir régulièrement le bon de réception non rapproché de facture afin de déterminer les montants à comptabiliser à la fin de chaque période comptable.

•Procédures concernant l'immobilisation

- Les achats et/ou acquisition doivent être approuvés par le conseil d'administration ;
- Les immobilisations doivent être codifiées ;
- Le comité de surveillance doit faire un inventaire physique au moins une fois par mois.

A la réception de l'immobilisation, le responsable doit :

- Remplir la fiche d'immobilisation,
- Enregistrer la pièce justificative dans le journal synoptique,
- Classer la pièce justificative.

A l'aide de la fiche d'immobilisation, le comité de surveillance doit vérifier l'existence de l'état des immobilisations au moins deux fois par an.

•Procédure concernant la tenue des stocks



résultats attendus

-Toute entrée des stocks doit être supporté par des pièces justificatives (bon de livraison, facture, bon d'achat, ...);

-A chaque entrée des stocks, le responsable doit vérifier leur qualité et leur quantité ;

-Des contrôles inopinés doivent être effectués par des comités de surveillance pour vérifier l'existence physique des stocks ;

-Le stock doit être valorisé à chaque fin d'exercice ;

-Un inventaire physique doit être effectué à chaque fin d'exercice.

•Procédures concernant le cycle encaisse :

-Seul le responsable a le droit de manipuler les fonds à la caisse ;

-Tout mouvement de fonds doit être matérialisé par des pièces de caisse ;

-Les pièces de caisse ne doivent pas comporter des ratures ;

-Seul le conseil d'administration peut autoriser les règlements des dépenses ;

-L'arrêté de caisse doit être fait à la fin de journée ;

-Le contrôle de la caisse par le comité de surveillance doit être limité ;

-Tout transfert de fonds doit être approuvé par le conseil d'administration.

•Procédures concernant le cycle paie et personnel

-La décision d'embauche doit venir du conseil d'administration et doit faire l'objet d'un procès verbal ;

-Le salaire à payer au personnel doit suivre la politique salariale de l'entreprise ;

-Le contrat de travail doit être établi lors de la décision d'embauche ;

-Chaque embauche doit donner lieu à la création d'un dossier individuel ;

-Aucune permission, congé n'est valable sans l'autorisation du gérant ou un membre du conseil d'administration désigné à cet effet ;

-Le personnel doit être déclaré à la CNAPS et à la contribution ;

-Le paiement de salaire doit faire l'objet d'un bulletin de paie dûment signé par le conseil d'administration.

Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales

2.1. Résultats attendus :



résultats attendus

Les activités de toutes sociétés devraient être génératrices de revenu. Le travail consiste ici à estimer des solutions retenues telles que les résultats économiques, les résultats financiers et les résultats sociaux.

2.1.1 Résultats économiques

Une organisation doit être l'exemple type d'une structure harmonisée régit par des règles et fonctionnant sur des principes. La diminution des coûts et l'augmentation de la production permettent d'accroître la valeur ajoutée et par effet d'entraîner le résultat de l'entreprise.

En principe, les résultats économiques se rapportent aux résultats de l'exploitation qui sont susceptible d'être affectés ou attribués à d'autres agents économiques que la société elle-même.

On peut citer entre autre l'Etat, les partenaires, les institutions financières comme les banques et le trésor.

- Pour l'Etat : l'amélioration de la gestion de la société ferait promouvoir toutes les activités internes et permettrait de dégager un bénéfice supérieur à celui des exercices antérieurs. En conséquence, l'Etat verrait sa part d'IBS augmenté. Il y aurait donc un accroissement du revenu de l'Etat.

- Les partenaires de la société pourraient jouir également des effets bénéfiques de la promotion : les épargnes qui sont adressées par ladite société vont s'accroître, donc des revenus supplémentaires en vue.

- L'augmentation éventuelle du chiffre d'affaire de la société impliquera des versements en trésor ou en banque plus fréquents. Le compte du trésor concerné serait donc débité de ces versements d'où la possibilité d'élargissement de la marge de manœuvre du trésor ou de la banque (augmentation de prêts par exemple).

- La société, une fois la vitesse de croisière atteinte, pourrait offrir des facilités de tout genre à ses clients, ce qui va leur permettre par la suite d'améliorer leur essor respectif.

2.1.2 Résultats financiers

Une uniformisation des procédures permet de réduire les coûts et ainsi d'accroître les résultats d'exploitations ; la mise à disposition des imprimés et autres documents déjà



résultats attendus

disponible à chaque poste évite aux responsables de consacrer des temps supplémentaires à leur élaboration. Ainsi, il peut déjà entamer de nouveaux travaux.

Les documents pré imprimés réduisent les coûts, la production par quantité a pour résultat la baisse des coûts. Si toutes les mesures qu'on se propose d'entreprendre en vue d'une amélioration de la gestion de la société sont effectivement mises en œuvre, ce serait bénéfique pour elle.

Les capitaux investis seraient plus rentables, le contrôle interne amélioré va accroître la rentabilité des sommes investies, les rendements des différents services soumis aux contrôles à la supervision vont s'améliorer. Bref, les intérêts des capitaux vont augmenter, le résultat financier se rapporte généralement aux avantages internes générés par l'amélioration de la gestion.

2.1.3 Résultats sociaux

Une parfaite connaissance des procédures à suivre évite au personnel le problème de stress. En effet, quand on sait où on va et que faire, à qui s'adresser ? Il est facile de réussir et d'éviter des erreurs qui sont souvent source des sanctions. Des sanctions qui peuvent marquer profondément la situation de l'employé (son dossier personnel, son comportement et attitude face au travail et vis-à-vis de ses collaborateurs).

Le résultat social pourrait se traduire pour les éventuelles embauches résultant des nouvelles organisations des attributions. La séparation des attributions pour une responsabilité stricte pourrait sous entendre des nouvelles créations d'emplois qui concrétiserait l'amélioration du bien être des employés.

La section qui mettra fin à notre étude se rapporte aux recommandations générales.

2.2. Recommandations générales

Le premier point à traiter dans ce domaine concerne la mise en place d'une discipline stricte au sein de la CEM, ensuite, l'amélioration de la gestion de temps, puis recyclage permanent du personnel et l'application de la notion d'interchangeabilité du personnel ; et enfin, la mobilisation et la responsabilisation du personnel pour un regain de synergie.

2.2.1. Mise en place d'une discipline stricte au sein de la CEM



Un corps de la société devrait veiller en permanence à la présence effective du personnel et à leur comportement au sein de l'entreprise. Certains agents s'acharnent sur leurs tâches alors que d'autres ne pensent qu'à se distraire même s'il y a beaucoup à faire. Une discipline stricte devrait être imposée pour pouvoir mener à bien les activités de la CEM. Ne serait-il pas raisonnable pour la société d'attribuer à chaque agence un inspecteur nommément désigné qui a pour rôle de surveiller le personnel et de les sanctionner en cas de violation aux règles soumises. Une agence sans disciplines risque d'influencer les employés à perdre totalement leur « maîtrise de soi ».

2.2.2. Amélioration de la gestion de temps

La gestion de temps devrait être améliorée grâce à la participation de chacun à exécuter tous les travaux le plutôt possible et cela sans nuire à leurs qualités d'achèvement. Dans la plupart des temps, on a toujours tendance à reporter le travail d'aujourd'hui pour le lendemain. Cette mauvaise habitude ne fait qu'affliger au développement de notre pays.

2.2.3. Recyclage permanent du personnel

Les ressources humaines sont connues comme le facteur clé de succès pour toute entreprise qu'elle soit privée ou publique. Dans notre cas, la formation du personnel formerait un atout. En effet, les buts visés par la direction générale ne peuvent se réaliser que dans la mesure où le personnel est formé. Cette nécessité de la formation s'impose sur l'adaptation de chaque agent à l'enchaînement des tâches à exécuter. Il s'agit là d'une opération qui demande une assiduité tant au niveau du déroulement de la formation qu'à l'exécution des travaux. Ainsi, la société aurait un intérêt à élaborer des stratégies de formation adaptées, en l'occurrence, la mise en place d'un plan de formation. Il y a lieu d'évaluer les besoins en matière de formation et les méthodes retenues, les moyens et les budgets disponibles.

Pour ce faire, elle devra faire appel à un organisme spécialisé en information intervenant auprès de personnel pour analyser les compétences et évaluer les motivations afin d'aboutir à des résultats satisfaisants sur la formation. Cette formation devra être en mesure de répondre aux besoins des travailleurs contribuant à :

- Une meilleure adaptation et perfectionnement au poste de travail,
- Un développement d'une qualification nouvelle,
- Un développement de connaissance,



résultats attendus

- Une amélioration de niveau de base technologique et générale des travailleurs.



2.2.4. Application de la notion d'interchangeabilité du personnel :

L'application de cette notion est axée surtout à une politique des relations humaines visant à rendre plus harmonieuses les relations entre le personnel et éviter tout blocage au niveau de l'exécution des tâches.

Il s'agit d'accroître la polyvalence de chaque personnel ainsi que de permettre à chacun de situer son action dans les activités globales de la direction.

3 stratégies peuvent être menées à cet égard :

- **l'élargissement des tâches** : consiste à réduire la parcellisation du travail grâce à l'accroissement du nombre d'opérations confiées à un agent sur un même poste de travail.
- **L'enrichissement des tâches** autre que l'élargissement accorde de plus grandes responsabilités au personnel (par exemple : l'autocontrôle du travail effectué).
- **La rotation des postes** : consiste à muter régulièrement les agents, d'un poste à l'autre, afin qu'ils puissent connaître l'ensemble des opérations afférentes au secteur dont ils relèvent.

Ces stratégies, aussi délicates soient-elles, sont applicables au sein de la direction vu le nombre restreint des agents relatifs à chaque service. L'application de cette notion pourrait être un facteur de motivation du personnel vu qu'elle tend à la diversification des tâches à exécuter.

Toutefois, le dirigeant devra être doté d'une grande vigilance dans le but de vérifier l'intervention de chaque agent qui devra être conscient de tous ce qu'il fait.

Ceci pourrait être aussi un facteur qui pousse le personnel à être plus responsables sur le plan professionnel d'une part, un facteur qui suscite la maîtrise de l'action individuelle (sur la façon de travailler et sur la façon dont on utilise les machines) d'autre part.

2.2.5 Mobilisation et responsabilisation du personnel pour un regain de synergie :

On en a beaucoup parlé à travers l'écrit, mais il serait indispensable d'y insister car nous savons pertinemment que le capital travail c'est-à-dire la main d'œuvre en temps



résultats attendus

qu'élément essentiel des facteurs de production dispose une intelligence ; on ne peut pas les orienter ou les guider au gré du patron. Des réactions pourraient surgir en fonction des directives. Des précisions à travers la nouvelle organisation s'imposent des dispositions du contrat entretenu entre le patron et l'employé.

Le schéma ci-après illustre un modèle de distribution des tâches au niveau des cycles des achats afin de bien identifier les responsabilités de tout un chacun.

Des modèles analogues pourraient –être conçus au niveau des cycles des ventes et des stocks.

L'objectif étant d'individualiser les responsabilités de chaque distribution des tâches pour une responsabilisation plus stricte.

Tableau N° : Distribution des tâches pour une responsabilisation plus stricte

Tâches	Personne directement responsable		Supérieur hiérarchique immédiat		Sanctions période du ... au...	
	Nom	Titre	Nom	Titre	+	-
1. Emission des demandes d'achat.						
2. Préparation des commandes.						
3. Approbation des commandes.						
4. Réception des marchandises.						
5. Retours des marchandises non conformes.						
6. Réclamation pour marchandises vendues.						
7. Contrôle physique des marchandises.						
8. Contrôle comptable des marchandises.						
9. Enregistrement de la facture.						
10. Autorisation de paiement.						
11. Paiement.						
12. Amélioration des documents.						
13. Enregistrement sur les comptes fournisseurs.						
14. Rapprochement entre la balance individuelle fournisseur et la compte du grand livre.						

Source : LEFEVRE (F), Mémento pratique.



résultats attendus

Le but de ce tableau des tâches est de regrouper sur une même famille les noms des personnes responsables des différentes opérations et des différents contrôles à l'intérieur d'un cycle de transaction (achat dans notre cas). Il permettrait à l'auditeur d'identifier plus facilement les conflits des responsabilités et de déterminer quels changements éventuels pourraient être faits avec le personnel en place pour améliorer le contrôle interne.

Il se peut que le supérieur hiérarchique immédiat soit les mêmes personnes. Dans le cas des clients importants, toutefois cette partie de la liste permettrait à l'auditeur d'identifier la situation où le supérieur hiérarchique peut court-circuiter la personne directement responsable et diminuer ainsi l'efficacité des forces de contrôle interne. Enfin, si plus d'une personne effectuent une tâche déterminée, il faudrait lister tous les noms sur une feuille annexe.

En résumé ; on a pu remarquer que toute entreprise ne peut pas fuir toutes contraintes de la vie environnementale de la société que ceux soient internes ou externes, ne serait-ce tout simplement la concurrence. Donc même si une entreprise en question est en phase de croissance ou en voie de développement, cela ne l'empêche pas de rencontrer des difficultés qui peuvent nuire au bon déroulement de la société et à la réalisation de ses activités, C'est pour cela que nous avons effectué notre travail de recherche sur ladite société , non seulement pour une formation de stage mais plus particulièrement pour pouvoir lui apporter des propositions de solutions pour les problèmes rencontrés.

Mais pour mener à bien ce travail, nous avons fait d'abord l'étude sur la société c'est-à-dire connaître la société en générale, ensuite constater les problèmes existants et enfin proposer des solutions correspondant à ces derniers.

En outre, pour que la société puisse faire face à ses difficultés qui peuvent empêcher son bon déroulement, il ne faut pas seulement s'appuyer sur les solutions proposées ou les solutions envisagées mais il faut tout d'abord savoir maîtriser les engagements vis-à-vis du travail et puis prendre une bonne décision. Tout cela est valide pour les dirigeants que pour le personnel car ils font tous parti de la vie de la société.



CONCLUSION GENERALE

Le contrôle interne est l'ensemble des mesures de contrôles et d'organisation rationnelle de la comptabilité, des mesures de sécurité, des plans d'organisation, des procédures et politiques mises en œuvre par la direction, coordonnées dans la société dans le but d'assurer :

- la sauvegarde des actifs,
- la fiabilité de tous les renseignements comptables,
- l'utilisation de toutes les ressources à bon escient,
- le respect des politiques et instructions établies par la direction.

Il contribue grandement à la conduite ordonnée et efficace des affaires de la société. Or la théorie générale sur le contrôle interne nous a permis de développer la notion de contrôle interne en question, la problématique de la société développant les faiblesses du système de la société CEM et les mauvaises conséquences engendrées. Au cours de cette investigation, nous avons décelés quelques déficiences et ces différents problèmes ont nécessité des solutions qui ont été proposées au cours de la troisième partie intitulée résultats attendus et recommandations visant à la rentabilisation du système du contrôle interne.

Très souvent, les améliorations suggérées ont une incidence économique au sein de la société. Cette bonne perspective se justifie d'une part par le renforcement de la capacité du travail et l'amélioration de la rentabilité qui sont les résultats attendus sur le plan financier ; d'autre part, elle se justifie par l'amélioration de l'efficacité organisationnelle qui, combinée à la santé financière, poussent les entreprises sur une voie de croissance. En outre, on ne peut pas accorder une confiance absolue au contrôle interne, il offre plutôt des garanties suffisantes. En effet, un système de contrôle interne satisfaisant permet de remédier aux déficiences les plus graves du système.

Les trois grandes parties de ce mémoire nous ont aussi permis d'avoir une idée de l'importance du contrôle interne dans une entreprise.

Rappelons qu'un bon système de contrôle interne permet à une société d'un côté d'être rassuré sur la protection de son patrimoine et de ses ressources et d'autre part d'obtenir d'informations crédibles vis-à-vis d'un certain nombre de critères. De plus, la disposition d'un système du contrôle adéquat laisse présager une bonne perspective pour une société dans la



mesure où elle facilite la prise de décision des dirigeants. Par conséquent, les diverses solutions apportées aux problèmes auxquelles nous nous sommes confrontés au sein de la CEM devront lui permettre d'améliorer davantage son système de contrôle et de recevoir une meilleure gestion par ses dirigeants. Nous espérons ainsi que toutes les propositions et recommandations qui ont été émises aux dirigeants de la société à travers des documents auront une répercussion positive au niveau de la société et pourront lui permettre d'une part de maîtriser et de renforcer la gestion de son patrimoine, de ses ressources et de ses informations et d'autre part, de développer ses activités.

Mais qu'en est-il d'un contrôle interne médiocre ?

Un contrôle interne inadéquat favorise le cas d'irrégularité et les conséquences peuvent être importantes telles que les pertes des biens, l'inefficacité et l'inefficience des opérations. Néanmoins, ce mémoire ne prétend nullement être une référence pour résoudre les problèmes liés au contrôle interne ni un guide incontournable en la matière, mais il constitue un modèle pour sensibiliser les dirigeants de l'entreprise sur le rôle essentiel du système du contrôle interne au sein de la société et qui constitue une bonne mesure de protection que doit prendre toute société.



ANNEXES

ANNEXE I :

QUESTIONNAIRE TYPE

- 1- A propos du contrat de travail : Est-ce qu'il a été mentionné dans votre contrat les tâches qui vous sont confiées actuellement ?
- 2- Quelles sont les déclarations mentionnées dans votre contrat ?
- 3- En quoi consiste alors votre travail ?
- 4- Y a-t-il une possibilité de confusion des tâches ou des responsabilités au sein du département ou poste du travail ? Lesquelles ?
- 5- Etes-vous au courant des procédures administratives existantes ?
- 6- Etes- vous au courant de l'existence des procédures ou manuel d'organisation au sein de l'entreprise ?
- 7- Quand a eu lieu le dernier changement ?
- 8- Concernant les salaires, existe-t-il des primes de fin d'année ? 13è mois ? augmentation de salaire ? Commission ? Diverses autres formules d'intéressement ?
- 9- Comment se présentent les procédures concernant le recrutement ? L'embauche ?
- 10- Comment se déroulent les procédures d'évaluation du personnel (fiche) ? Quelle en est l'utilité ?

ANNEXE II : BORDEREAU DE VERSEMENT ESPECES

CADRE RESERVEE AUX CLIENTS DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR



BORDEREAU DE VERSEMENT ESPECES (Fandrotsaham-bola)

A Créditer au livret n° :

Nom du titulaire : (Anarana).....

Prénoms:

(Fanampin'ananana).....

Adresse : Tel :

DETAILS DES ESPECES VERSEES

NOMBRE	BILLETS OU PIECES	MONTANT EN ARIARY
	X10 000Ar	
	X 5 000 Ar	
	X 2 000 Ar	
	X 1 000 Ar	
	X 500 Ar	
	X 200 Ar	
	X100Ar	

Nom et Prénoms du Remettant :

(En cas de remise par tiers)

SOMME A VERSER (Vola Arotsaka >

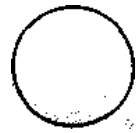
Montant en Lettres (Atao soratra). '.....

.....

.A..... .le.....

NE SOUFFRE D'AUCUNE RECTIFICATION (tsy azo ahitsy)

CADRE RESERVEE A LA
CAISSE D'EPARGNE DE
MADAGASCAR



N° autorisation :.....

...

Le Caissier :

	X50Ar	
	X 20 Ar	
	X10Ar	
	X 5 Ar	
	X4Ar	
	X 2 Ar	
	X 1 Ar	
	X0,40 Ar	
	X0,20 Ar	
TOTAL EN ARIARY		

. Ariary.

.200
Signature (Sonia)



CADRE RESERVEE A LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR

ATTESTATION DE VERSEMENT

N° autorisation :

Livrer n°

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Le Caissier :

L.87 Bis A

SOMME VERSÉE -----Ar

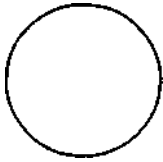
ANNEXE III : DEMANDE DE REMBOURSEMENT

CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR

L15A

DEMANDE DE REMBOURSEMENT

(Fangatahana hisarika vola)

TITULAIRE DU COMPTE (Tompon'ny boky)

NOM

[illegible]

PRENOMS (Fanampin'anarana) :

////////////////////

ADRESSE ACTUELLE (Fonenana amin'izao fotoana)

izao):.....

LIVRET (Boky) N°1-.....

MONTANT DU REMBOURSEMENT DEMANDE (Vola ho sarihina) : /_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/_/ Ariary

Ne souffre d'aucune rectification (Tsy azo ahitsy raha diso

En letters (Soratra):

.....

.....Ariary

REMBOURSEMENT DEMANDE PAR (Mandataire) (Fangatahana nataon'i)

M.Mme /

A TRANSFORMER EN MANDAT POSTE (Atao mandat) ou A VIRER AU COMPTE (afindra amin'ny kaonty):

Antananarivo, le.....

SIGNATURE (SONIA)

POUR ACQUIT (VOARAY NY VOLA NOSARIHANA)

CIN

Antananarivo, le

Délivré le à

.....
SIGNATURE (SONIA)

Duplicata du à.....

N° de SERIE

Le Caissier:

CADRE RESERVE AU SERVICE

TROIS DERNIERES OPERATIONS SUR LIVRET

.....

.....

L'Agent de Contrôle

LE CHEF D'AGENCE

AUTORISATION N°.....
(Fanomezan-dalana)
du.....

BUREAU OU SECTION D'ANTANANARIVO
.....
.....

AVOIR DU LIVRET
L'Agent de Contrôle ou le Receveur du bureau de..... .

ANNEXE IV : FICHE DE SAISIE

CEM
Manuel Comptable

Fiche de saisie
Comptabilisation des factures

COMPTABILISATION DE LA FACTURE			CHRONO	COMPTABILISATION DE LA FACTURE		
Vérification de la documentation	Requis	Obtenus		Vérification de la documentation	Requis	Obtenus
Existence de la commande	Oui		Reporter le numéro de chrono affiché par l'ordinateur	Autorisation administrative de payer	Oui	
Facturation originale	Oui					
Montants OK avec la commande	Oui					
Livraison bien ou service documentée	Oui					
DEBIT	CREDIT		DESCRIPTION	DEBIT	CREDIT	
			Nom du journal			
			Date de l'opération			
			Compte général			
			Libellé de l'opération			
			Compte auxiliaire			
			Compte produit			
			Code utilisateur			
Fiche préparée par	Fiche approuvée par		Montant	Fiche préparée par	Fiche approuvée par	
Saisie par	Date			Saisie par	Date	

ANNEXE V : FICHE DE SAISIE POUR LA COMPTABILISATION DE FACTURES SELON LE PCEC

CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR/PCEC					
N°LOT :					
REF PIECE :/...../...					
LIBELLE :					
DEBIT			CREDIT		
GLE	AUX	MTT	GLE	AUX	MTT
OPERATEUR :					
DATE DE SAISIE...../...../.....					

CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR/PCEC					
N°LOT :					
REF PIECE :/...../...					
LIBELLE :					
DEBIT			CREDIT		
GLE	AUX	MTT	GLE	AUX	MTT
OPERATEUR :					
DATE DE SAISIE...../...../.....					

BIBLIOGRAPHIE

- **A. Mikol**, *Le contrôle interne*, Paris PFV, 1991, 127p.
- **BADOC (M)**, *Le Marketing bancaire*, Paris, les éditions d'organisation 1979, 352p.
- **COLLIN (L), VALIN 9G**, *Audit et contrôle interne*, « *Principes, objectif et pratiques* », Artigues près Bordeaux, 1979, 400p.
- **COUSIN GERMAIN**, *cours de l'organisation*, année 2004.
- **HERVE ALLEGRE et FRANCOIS MOUTERDE**, *Le contrôle de gestion*, Paris, 1991, 167p.
- **HICKMANN (craig R)**, *Testez vous-même votre entreprise*, Paris Londreys 1988, 419p.
- **LEFEVRE (F)**, *Mémento pratique*, 1986 Edition, 312p.
- **PAMEF (Module B)**, *Structure et Organisation des coopératives d'épargne et de crédit*, 1997 Edition PAMEF, 227p.
- **PAMEF (Module F)**, *L'Audit et le contrôle des coopératives d'épargne et de crédit*, 1987 édition PAMEF- 133p.
- **Pierre CANDAU**, *Audit des associations*, 1992, 305p.
- **RALISON Roger**, *cours de l'Audit financier*, année 2006.
- **RINDRA Collection**, *L'Audit externe*, 1989, 325p.
- **ROBERT BRIEN**, *Contrôle interne et vérification*, Edition pré fontaine 1982, 271p.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE.....	1
CHAPITRE I : IDENTIFICATION DE LA CEM.....	4
Section 1 : Présentation et historique de la CEM.....	4
1-1. Présentation physique et commerciale.....	4
1-2. Présentation juridique.....	4
1-3. Historique.....	5
Section 2 : Structure organisationnelle.....	8
2.1 L'organigramme de la CEM.....	8
2.2 Organisation fonctionnelle de la CEM.....	10
Section 3 : Missions et activités.....	12
3.1 Les différentes missions de la CEM.....	13
3.2 Les différentes activités de la CEM.....	13
3.2.1. Activités principales.....	13
3.2.2 Les produits offerts.....	14
CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : LE CONTROLE INTERNE .16	
Section 1 : Définition.....	16
1.1 Le Contrôle interne (CI) :	16
Section 2 : Les caractéristiques du contrôle interne.....	19
2.1 Missions et objectifs.....	19
2.1.1 Missions.....	19
2.1.2 Objectifs.....	19
2.2 Intérêt*) :	20
Section 3 : Importance du contrôle interne.....	21
3.1 La qualité de l'information : régularité et sincérité des comptes.....	21
3.2 La protection et la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.....	21
3.3 Amélioration de la performance de l'entreprise.....	21
Section 4 : Evaluation du contrôle interne proprement dit.....	22
4.1 Existence d'un plan d'organisation.....	22
4.2 Personnel qualifié :	22
4.3 Existence d'une documentation satisfaisante.....	23
4.4 Contrôle sur l'enregistrement comptable des opérations.....	23
4.5 Protection adéquate des biens :	23
4.6 Existence d'un système d'autorisation et de supervision.....	24
4.7 Système d'auto-contrôle.....	24

Section 5 : Les supports techniques.....	26
5.1 Le diagramme de circulation des documents (DCD).....	26
5.2 Le questionnaire du contrôle interne (QCI).....	27
5.3 Feuille de liaison (FL).....	27
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	29
CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A LA SITUATION DU CONTROLE INTERNE.....	29
Section 1 : Dépendance du contrôle interne vis-à-vis de l'Audit interne.....	29
1.1. Conception du contrôle interne assez floue.....	29
1.2. Confusion de fonction de contrôle interne avec celle de l'Audit interne.....	30
Section 2 : Non respect du principe d'organisation.....	31
2.2. Absence de calendrier ferme et définitif.....	31
2.3. Absence de séparation de fonctions.....	31
2.4. Rôles et tâches non définis.....	32
CHAPITRE II : PROBLEMES LIES AUX PROCEDURES.....	33
Section 1 : Manque de documents appropriés.....	33
1.1. Insatisfaction de manuel de procédures.....	33
1.2. Utilisation des principes et méthodes d'Audit interne non satisfaisante.....	34
1.3. Certaines procédures non-définies.....	34
1.4. Difficulté au niveau des prises de décisions.....	35
CHAPITRE III : PROBLEMES LIES A LA COMMUNICATION ENTRE SIEGE ET AGENCES	36
Section 1 : Insuffisance de communication.....	36
1.1. Rareté de communication au niveau des établissements :	36
1.2. Mauvaise circulation des informations.....	36
1.3. Retard d'obtention des informations provenant des agences.....	37
Section 2 : Insatisfaction des informations existantes	37
2.1. Inexistence des technologies modernes	37
2.2. Non établissement des états financiers consolidés à temps voulu :	38
2.3. Retard des travaux du contrôle interne	38
CHAPITRE IV : PROBLEMES RENCONTRES AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES	40
Section 1 : Profil requis au niveau de l'exécution de travail.....	40
1.1. Manque de personnel.....	41
1.2. Non séparation des tâches.....	41
1.3. Difficulté des travaux de contrôle interne.....	42
Section 2 : Personnel moins motivé.....	42
2.1. Manque de formation.....	43
2.2. Risque de mauvaise exécution des tâches.....	44
TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	45
CHAPITRE I : SOLUTIONS CONCERNANT LA SITUATION DU CONTROLE INTERNE.....	45
Section 1 : Séparation des démarches du contrôle interne de l'Audit interne.....	45
1.1. Clarification aux responsables de la différence entre le contrôle interne et l'Audit interne.....	45

1.1.1. Contrôle interne.....	45
1.1.2. Audit interne.....	46
1.2. Eclaircissement de la fonction de l'Audit interne avec celle du contrôle interne.....	47
Section 2 : Respect du principe d'organisation.....	48
2.1 Elaboration d'un nouvel organigramme.....	48
2.2. Etablissement du calendrier du contrôle interne	49
2.3. Répartition des fonctions.....	50
2.4. Révision de la répartition bien définie des tâches.....	50
CHAPITRE II : SOLUTIONS CONCERNANT LES PROCEDURES.....	51
Section 1 : Elaboration de manuel de procédures.....	51
1.1. Le contenu de ce manuel	51
1.1.1. Suivi et contrôle	52
1.1.2. Mise à jour :.....	52
1.2. Distinction des principes et méthodes du contrôle interne à ceux de l'Audit interne :.....	53
1.2.1. Principes de contrôle interne :.....	53
1.2.2. Principe de l'audit interne	55
1.2.2.1. Principe fondamental.....	55
1.2.2.2. Principe d'intervention.....	56
1.2.2.3. Les règles d'action	57
1.3. Définition des procédures.....	58
1.4. Facilité de prise de décision.....	59
CHAPITRE III : SOLUTIONS CONCERNANT LA COMMUNICATION ENTRE SIEGE ET AGENCES.....	60
Section 1 : Intensification de la communication.....	60
1.1. Renforcement des actions de communication.....	60
1.2. Performance des traitements et sortie d'informations.....	61
1.3. Développement de réseaux de télécommunication*.....	62
Section 2 : Utilisation des techniques nouvelles.....	63
2.1. Acquisition de la technologie moderne.....	63
2.2. Traitement des informations obtenues	65
2.3. Réalisation des travaux de contrôle interne.....	66
CHAPITRE IV : SOLUTIONS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES.....	67
Section 1 : Respect des profils du poste.....	67
1.1. Recrutement du personnel.....	67
1.1.1. Exécutions des tâches au jour le jour.....	68
1.2. Amélioration de la répartition des tâches.....	68
1.3. Soulèvement des difficultés des travaux du contrôle interne.....	69
Section 2 : Motivation au maximum du personnel.....	69
2.1 Offre de formation.....	69
2.2. Amélioration de la capacité et du rendement du personnel.....	70

CHAPITRE V : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	71
Section 1 : Solutions retenues.....	71
1.1. Mise en place d’une structure de contrôle interne.....	71
1.2. Production de manuel de procédures.....	73
Source :recherche.personnelle.....	79
1.2.1. Guide d’analyse des procédures.....	80
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales.....	81
2.1. Résultats attendus :.....	81
2.1.2 Résultats financiers.....	82
2.1.3 Résultats sociaux.....	83
2.2. Recommandations générales.....	83
2.2.1. Mise en place d’une discipline stricte au sein de la CEM.....	83
2.2.2. Amélioration de la gestion de temps.....	84
2.2.3. Recyclage permanant du personnel.....	84
2.2.4. Application de la notion d’interchangeabilité du personnel :.....	86
2.2.5 Mobilisation et responsabilisation du personnel pour un regain de synergie :.....	86
CONCLUSION GENERALE.....	89
ANNEXES.....	91
BILIOGRAPHIE.....	96
TABLE DES MATIERES.....	97
TABLE DES MATIERES	