

II

LISTE DES ABREVIATIONS

ACAME : Association des Centrales d'Achats Africaines des Médicaments Essentiels

AFNOR : Association Française de NORmalisation

AII : Auditeur Interne et Inspecteur

AM : Aide Magasinier

AMM : Autorisation de mise sur le marché

AO : Appel d'offre

AOI : Appel d'offre international

Appro: Approvisionnement

AR : Agent de Réception

Ass: Assistant

BC INFOR: Bon de Commande Informatisé

BC : Bon de commande

BCI: Bon de commande informatisé

BCM: Bon de commande manuel

BL: Bon de Livraison

BLO: Bon de Livraison Original

BLP: Bon de Livraison Photocopie

BP: Bon de Préparation

CDA: Coordonnateurs des Agences

CM : Consommable Médicaux

COM: Commercial

Compta: Comptabilité

CPV: Coordonnateurs des programmes verticaux

CR: Chef de Rayon

DAF: Directeur Administratif et Financier

DCD :Diagramme de Circulation des Documents

DG: Directeur Administratif et Financier

DM: Délégués Médicaux

DVM :Directeur des Ventes et Marketing

Exp: Expédition

FAC: Facture

FC: Fiche Clients

FCPCC :Fiche de Contrôle Physique et Contrôle Conditionnement

FEFO: First Expired First Out

FFOM :Force FaiblesseOpportunité Menace

IFACI :Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne

ISO :International Organization for Standardization

LC: Liste de Colisage

LOG: Logistique

MAN: Manutentionnaire

MEG: Médicament Générique

PR : Pharmacien Responsable

PTA: Plan de Travail Annuel

PVRD: Procès-verbal de Réception définitive

R : Risque

RC :Recouvrement des coûts

RR: Registre de Réception

SALAMA :Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de
Sce com: Service commercial

Sce stock: Service stock

Secr: Secrétaire

SWOT :Strength Weaknesses Oppotunities Threats

Trésor: Trésorerie

UGP :Unité de Gestion de Projet

III

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1 :</u> Chronogramme des activités.....	22
<u>Tableau 2 :</u> Détection des risques du cycle stockage.....	25
<u>Tableau 3 :</u> Récapitulation des catégories d’effets sur la probabilité et la gravité (stock).....	27
<u>Tableau 4 :</u> Détectiondes risques du cycle commercial	30
<u>Tableau 5 :</u> Récapitulation des catégories d’effets sur la probabilité et la gravité (commercial).....	31
<u>Tableau 6 :</u> Détection des risques du cycle logistique.....	34
<u>Tableau 7:</u> Récapitulation des catégories d’effets sur la probabilité et la gravité (logistique).....	36
<u>Tableau 8 :</u> Inventaire inopiné.....	38
<u>Tableau 9 :</u> Activités de l’Audit Interne.....	40

IV

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1 :</u> Cartographie des risques du cycle stockage.....	29
<u>Figure 2 :</u> Cartographie des risques du cycle commercial.....	33
<u>Figure 3 :</u> Cartographie des risques du cycle logistique.....	37

V

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1 : MATERIELS ET METHODES.....	6
Section 1 : Matériels.....	7
Section 2 : Méthodes	13
Chapitre 2 : RESULTATS	24
Section 1 :Identification des risques globaux	25
Section 2 : Inventaire inopiné.....	37
Section 3 : Fonctions de l’Audit Interne.....	39
Chapitre 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	43
Section 1 : Discussions.....	44
Section 2 : Recommandations	49
CONCLUSION GENERALE	54
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	VI
ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES	VIII

Introduction Générale

Certes Madagascar a subi de front la crise sociopolitique de 2009, engendrant des maux sous divers points de vue tels l'inflation galopante de l'économie, le rétrécissement du pouvoir d'achat des ménages et la propagation de maladies, plus particulièrement celles transmissibles. Pour comble, en général, les malgaches afin de se soigner sont réticents à consulter un médecin pour différentes raisons comme la confiance à la médecine traditionnelle et le manque de moyens financiers entre autres. D'où la prolifération du secteur informel quant à la distribution de médicaments, pour ne citer que les vendeurs ambulants en pleine rue à Ambohipo. Mais là où le problème se pose c'est que ces médicaments ne sont pas toujours fiables et authentiques c'est-à-dire dont la date de péremption est largement dépassée voire des produits de contrefaçon avec leurs aléas. Ainsi, la distribution de médicaments, fort délicate, se doit d'être confiée à des entités agréées à l'instar de NCPC MADA, FARMAD et SALAMA.

En outre, une des conditions essentielles de la survie de telles entreprises réside dans la capacité de ses membres à agir de manière cohérente et efficiente pour atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Cette coordination des comportements peut être obtenue par différents moyens. En revanche, dans une très petite entreprise, le dirigeant peut vérifier directement que les tâches se déroulent de manière qu'il juge appropriée. Mais la supervision du dirigeant et l'ajustement mutuel entre les divers acteurs deviennent rapidement inadaptés lorsque la taille de l'entreprise augmente. Evidemment, on peut souhaiter maintenir ces pratiques, mais on ne peut guère les appliquer qu'à des parties de l'entreprise.

Il faut donc que la direction mette en place des dispositifs permettant de suppléer à l'impossibilité d'appliquer systématiquement la supervision. Le choix de ces dispositifs vise à garantir la qualité de l'organisation à travers la performance. La performance peut être exprimée en termes comptables et financiers, et dépend de la capacité à se procurer des ressources à moindre coût, à les préserver ainsi que le patrimoine et aussi à les utiliser de la manière la plus productive possible.

La performance peut également avoir un caractère plus général : c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de devenir une entreprise leader mondial, ou bien d'être

une entreprise prospère dans une spécialité voire d'être la plus apte à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Une fois les finalités définies, le succès dépend de l'aptitude à définir les stratégies adaptées et à les mettre en œuvre.

Les dispositifs organisationnels doivent donc garantir le niveau de la performance dans ces deux domaines : économique et stratégique. Il est à rappeler que le contrôle interne est l'ensemble de tels dispositifs. Il est souhaitable de tester périodiquement l'efficacité et la pertinence de tel ou tel aspect du contrôle interne. On appelle Audit le processus consistant à étudier et à évaluer le contrôle interne ou certains de ses aspects, ainsi que les performances qu'on en attend. Le résultat qui en découle permettra à son tour de juger de l'efficacité de l'entreprise, car le défi de chaque entreprise de nos jours est d'être compétitif afin de ne pas être évincée du marché.

Ces faits ont été constatés au sein de la Centrale d'Achat de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar, connu sous le sigle de SALAMA, lieu du stage. Etant une association sans but lucratif, SALAMA a la volonté d'être plus proche du marché, après une longue et dure période de difficultés, la centrale est appelée à maîtriser ses activités pour pouvoir atteindre son principal objectif : « Améliorer l'état de satisfaction des clients et assurer la viabilité financière ». Cette ambition n'est pas du tout aisée à réaliser mais requiert beaucoup d'efforts et d'améliorations de conditions de travail au niveau de chaque personnel pour en donner un bon reflet qui n'est autre que la performance donnée par chaque Département. Chaque entité a besoin d'un audit de ses activités que ce soit interne ou externe pour avoir l'assurance du degré de maîtrise des risques, c'est aussi de cerner les faiblesses du contrôle interne qui conduiront à l'échec de la réalisation des objectifs.

Historiquement, la fonction d'Audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition ne remonte qu'à la première moitié du XX^{ème} siècle aux Etats-Unis. Au début, issu du contrôle comptable et financier, elle s'étend aujourd'hui à toutes les fonctions de l'entreprise y compris la fonction financière. A Madagascar, malgré l'insuffisance des écoles formant des auditeurs qualifiés, il peut être affirmé que cette fonction prend de plus en plus de place au sein des grandes entreprises car bon nombre de celles-ci possèdent actuellement un service d'Audit interne.

Cependant, il faut noter que l'Audit interne ne saurait tout faire. Il ne traite pas tous les risques. Il laisse les risques aléatoires et ne fournit pas d'assurance, perte d'exploitation. L'Audit ne s'occupe que des risques de dysfonctionnement : un oubli de la rigueur nécessaire, désordres et inefficacités. Il constitue le mécanisme indispensable pour s'assurer que les

actions de la Direction sont en conformité avec ses stratégies, ses politiques et ses principes. L'audit interne permet donc d'évaluer et d'améliorer les dispositifs du contrôle interne et de contribuer à la création de la valeur ajoutée.

L'idée a donc germé en nous d'étudier de près le thème : « **Contribution de l'Audit Interne à l'amélioration de la performance** », faisant l'objet du présent mémoire.

Malgré l'existence de cet outil essentiel, servant à la maîtrise des opérations internes, qu'est le service audit interne, SALAMA durant son existence rencontre des risques inhérents, pour la plupart exogènes, liés à sa propre activité qu'est le domaine et l'environnement pharmaceutique : la variation des cours de change international avec un impact sur les prix ; la variation à deux sens de l'offre et de la demande de produits pharmaceutiques générant des surplus de stock ou de rupture ; l'instabilité sociopolitique générant des effritements du pouvoir d'achat ayant un impact sur la situation financière de la Centrale d'achats.

Face à l'augmentation des risques nés des mutations diverses externes à l'organisation (législation, progrès technologiques, normes professionnelles et éthiques etc.) et des changements internes conséquents, les organisations comprennent mieux la nécessité de disposer d'un outil qui permettrait une meilleure maîtrise des opérations, une gestion optimale du risque et un meilleur reporting au gouvernement d'entreprise. Cela justifie l'importance sans cesse accrue de l'audit interne.

Au delà de ses attributions traditionnelles de revue de conformité et de prévention d'actes de malversation, le champ de l'audit interne s'élargit à l'identification et au contrôle des risques de l'entreprise. Le souci de transparence a également conduit à identifier cette fonction comme un élément clé de la bonne gouvernance de l'entreprise.

La question est donc de savoir comment l'Audit Interne contribue à la performance de l'entreprise ?

Le monde des organisations publiques et privées, à l'heure actuelle, évolue en perpétuelle turbulence où l'évaluation des risques et la réduction des incertitudes constituent des défis majeurs du management. Jadis, le manager s'est limité à l'intégration et la maîtrise de l'homme (main d'œuvre) pour faire fonctionner l'entreprise. Mais, de nos jours, vu les mutations environnementales, socio-économiques, les entreprises ont connu une fragilisation au point où elles ne sont plus à même de faire face aux réalités environnementales et économiques.

Devant cette situation, l'attention du manager est stimulée, au delà de l'intégration de la main d'œuvre dans la poursuite du maintien et surtout de l'épanouissement de l'organisation. De ce fait, les notions d'audit interne s'imposent au manager, puisqu'elles sont concernées par la globalité de l'entreprise. A cet effet, l'audit interne qui est une fonction à la disposition de l'entreprise palliera l'incertitude du manager et lui permettra d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne et la maîtrise des activités de l'entreprise en général.

C'est pour cette raison que l'objectif global de l'ouvrage est d'étudier l'apport de l'Audit Interne à l'amélioration continue de la performance de l'entreprise. A partir de cet objectif global, nous avons deux objectifs spécifiques qui consistent à analyser le fonctionnement de l'Audit Interne et de mettre en évidence sa pratique.

Notre étude s'appuiera sur deux (02) hypothèses. Ces hypothèses seront vérifiées en faisant référence aux résultats obtenus et elles seront confirmées ou infirmées dans le Chapitre des discussions. Comme première hypothèse on a : L'Audit Interne prévoit et détecte tous risques potentiels, L'Audit Interne aide l'organisation à maîtriser ses activités est notre deuxième hypothèse.

L'élaboration de cet ouvrage suit les instructions et les directives de la norme AFNOR Z 41 006 IMMRED. De ce fait, le mémoire comporte trois grands chapitres :

Chapitre 1 : Matériels et Méthodes

Ce chapitre est consacré pour détailler les différents matériels que nous avons utilisé, ainsi que les méthodes et démarche suivie pour mener à bien la rédaction de cet ouvrage. Ce chapitre a pour objectif de connaître le milieu étudié, de décrire les matériels nécessaires à la réalisation de ce travail, les différents types de documentation, la collecte des données primaires et secondaires et d'avancer la méthode de traitement des données en présentant également le chronogramme des activités.

Chapitre 2 : Résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus liés aux deux hypothèses en montrant dans un premier temps les risques globaux pour chaque cycle d'activités étudié qui sont le cycle stockage, le cycle commercial et le cycle logistique. Puis, les résultats obtenus lors d'un inventaire inopiné s'ensuivent. Et enfin les tâches réalisées par l'Audit interne afin de conduire aux stratégies de l'entreprise pour atteindre les objectifs.

Chapitre 3: Discussions et recommandations

Ce troisième chapitre porte sur les discussions sur le thème et les recommandations y afférentes. Il se subdivise en deux grandes sections. La première section analysera les discussions sur les convergences et les divergences constatées entre la problématique, les hypothèses et les résultats. La seconde section apportera des solutions aux lacunes existantes au sein de SALAMA.

Pour mener à bien notre étude, il s'est avéré nécessaire de faire une exploration, c'est-à-dire des recherches bibliographiques et webographiques. Et pour l'affiner, des entretiens ont été menés auprès des personnes ressources.

CHAPITRE 1 :
MATERIELS ET
METHODES

Ce chapitre Matériels et Méthodes détermine le bien fondé de la recherche, il prend une place cruciale dans toute recherche scientifique puisque permet de comprendre les enchainements entre les données à collecter, les résultats obtenus et leurs analyses et la réponse à la question centrale de l'étude. Ainsi, ce chapitre montre l'efficacité des expériences menées ainsi que la pertinence des résultats obtenus et sa validation. Les matériels et méthodes sont intimement liés aux données qui vont servir de validation des hypothèses.

SECTION 1 MATERIELS

Dans cette section nous allons procéder à la prise de connaissance de notre zone d'étude qu'est SALAMA. Un aperçu global sur le fonctionnement et l'organisation de cette entité nous permettra de mieux cerner le sujet de nos travaux de recherche. Ainsi nous présenterons les autres matériels utilisés ayant permis la réalisation des analyses de notre étude.

1.1 Présentation générale de la zone d'intervention

Nous allons présenter l'historique, l'activité et les ressources de SALAMA ainsi que son position dans le secteur d'activité.

1.1.1 Historique

La Centrale d'Achats de Médicaments Essentiels et de Matériel Médical de Madagascar, dénommée : « SALAMA » a été créée en 1996 par le Gouvernement malagasy avec l'appui des partenaires techniques et financiers œuvrant dans le domaine de la santé (Banque Mondiale, Union Européenne, Coopération Française, etc.) pour assurer l'approvisionnement en médicaments essentiels génériques et en matériels médicaux de toutes les formations sanitaires publiques et des organismes privés à but non lucratif à Madagascar.

SALAMA est une Association sans but lucratif régie par l'ordonnance numéro 60-133 du 30 octobre 1960, modifiée par l'ordonnance numéro 75-017 du 13 août 1975. Bien que placée sous la tutelle technique du Ministère de la Santé, du Planning Familial et de la Protection Sociale, SALAMA est dotée à la fois d'une autonomie de gestion et d'une autonomie financière.

En 1996, une convention a été initialement établie entre le Gouvernement malagasy et la Centrale d'Achat SALAMA pour une période de dix ans, selon laquelle l'approvisionnement en médicaments et consommables médicaux de toutes les formations sanitaires publiques du pays doit lui être confié. Satisfait de la qualité de service de SALAMA au cours de cette première décennie, le Gouvernement lui a une fois de plus réitéré sa confiance en ayant signé, en mai 2006, une nouvelle convention pour une même période.

Lors de sa création, le siège social de SALAMA se trouvait sis à Ankadimbahoaka, puis, s'est transféré à Mandrosoa Ivato en 2000, et depuis 2008 jusqu'à ce jour se trouve à Tanjombato. Il est à noter que, selon les statuts de SALAMA, ce siège social est fixé à

Antananarivo. Il pourra être transféré en tout autre lieu du territoire national sur simple décision du Conseil d'Administration.

Du point de vue organisationnel, SALAMA est régie par :

- Une Assemblée Générale, composé de tous les membres et qui a le pouvoir le plus étendu,
- Un Conseil d'Administration, composé de représentants du secteur public et de certains membres de l'Association désignés par l'Assemblée Générale,
- Une Direction Générale, qui exerce tous les pouvoirs de direction et de gestion de la Centrale d'Achat conformément aux objectifs et décisions définis par le Conseil d'Administration.

Pour être plus à l'écoute et encore plus près de ses clients, des agences, dites des Délégations Provinciales, actuellement Agences, ont été implantées dans les cinq chefs-lieux de Province de Madagascar (Antsiranana, Mahajanga, Toamasina, Fianarantsoa et Toliara). Ces Agences assurent le suivi et le développement des relations commerciales avec les clients de SALAMA dans leurs circonscriptions respectives. Il est à noter cependant qu'elles ne disposent pas auparavant de stock de médicaments et les clients sont approvisionnés directement par le siège social. A l'heure actuelle, les Agences sont dotées d'un stock tampon de proximité de médicaments afin de combler les ruptures inter-planning.

Les clients de SALAMA sont définis comme:

- Des formations sanitaires publiques (services de santé de districts, centres hospitaliers universitaires ou régionaux, centres hospitaliers de districts de niveau 2), conformément à la politique nationale de santé, à la convention entre le Gouvernement malagasy et SALAMA, et aux protocoles d'exécution de cette convention,
- Des structures de soin et de distribution privées à but non lucratif reconnues par le Ministère de la santé et ayant une envergure régionale au moins,
- Des associations interentreprises ou des dispensaires d'entreprise ayant passé un protocole avec le Ministère de la Santé,
- Des partenaires au développement sanitaire.

Ainsi, les officines pharmaceutiques privées ne peuvent-elles pas devenir clients de SALAMA.

1.1.2 Activités et ressources

Pour accomplir ses objectifs, comme toute autre entité, SALAMA entreprend ses activités à travers les moyens qui lui sont disponibles. Pour mieux comprendre son fonctionnement, il nous est jugé utile de bien connaître ces activités et moyens.

1.1.2.1 Activités

La mission de SALAMA consiste principalement à assurer la disponibilité permanente de médicaments essentiels génériques de qualité et à prix abordable aux formations sanitaires publiques, d'une part, et à quelques organismes privés à but non lucratif agréés par le Ministère de la Santé, d'autre part. Contrairement aux autres grossistes pharmaceutiques, SALAMA ne peut distribuer que les médicaments appartenant à la Liste Nationale de Médicaments Essentiels du Ministère de la Santé.

La Centrale d'Achats de Médicaments et de Matériel Médical de Madagascar assure aussi l'approvisionnement de matériels médicaux et de laboratoires aux formations à but non lucratif de Madagascar.

En amont, SALAMA effectue ses achats de médicaments et de matériels médicaux auprès des fournisseurs étrangers et locaux par le biais d'appel d'offres, lequel peut être International ou restreint. En cas d'extrême urgence, elle peut néanmoins effectuer ses achats par simple consultation ou par achat de gré à gré si le produit demandé n'a qu'un seul fournisseur potentiel, ce dernier type d'achat n'est utilisé qu'en cas de force majeure car dans la plupart du temps, il coûte plus cher que les achats effectués par appel d'offre ou par consultation.

Les caractéristiques techniques des produits que SALAMA adresse à ses fournisseurs sont définies par ses clients. Ceci afin de satisfaire sa clientèle et de respecter la norme ISO 9001.

Les achats de médicaments et de matériels médicaux sont assurés par le Service Approvisionnement et ceux des consommables et des divers fournitures de bureaux attribués au service des affaires générales. Le service des affaires générales effectuent ses achats en faisant des comparaisons de prix de plusieurs fournisseurs et non par appel d'offre.

SALAMA effectue ses ventes aux clients respectant les critères d'adhésion définies par le Ministère de la Santé. Ces ventes sont assurées par la Direction des Ventes et Marketing (DVM).

Etant une entité sans but lucratif, SALAMA vend des médicaments génériques à moindre prix, dans certains cas, des produits sont même vendus à perte ou à une très faible marge, mais ces pertes sont comblées par des ventes de produits à plus forte marge.

1.1.2.2 Ressources

Pour mener à bien ses activités et accomplir le rôle que l'Etat Malagasy lui a confié, SALAMA dispose de deux (02) bâtiments situés à Tanjombato dont le premier lui sert de siège social et abrite tous les bureaux de directions ainsi que le magasin de stockage et la grande salle de conférence, et le second bâtiment est un magasin d'entreposage où tous les dossiers des exercices écoulés sont conservés et peuvent être consultés à tout moment en cas de besoin.

Par ailleurs, SALAMA dispose des Délégations Provinciales situées au niveau des cinq (05) anciens chefs lieux de Provinces. Ces succursales permettent un meilleur contact avec les clients et favorisent ainsi la constatation des besoins réels de la population malgache en matière de médicaments et de matériels médicaux.

Sur le plan matériel, SALAMA fait appel à des prestataires de service pour assurer le transport de ces personnels. Toutefois, l'acquisition de cars de transport de personnel propre à SALAMA fait partie des projets de la Centrale d'Achats. Des traiteurs recrutés par appel d'offres assurent la cantine de l'entreprise. Pour les livraisons des marchandises et matériels médicaux à travers tout Madagascar, SALAMA dispose des véhicules appropriés pour satisfaire les besoins de toutes les régions. Le magasin de stockage de SALAMA est équipé par des matériels de norme internationale. Tous mobiliers exploités au sein de la Centrale d'Achats font partie de son Actif.

Financièrement, SALAMA dispose d'une autonomie de gestion. Ainsi, elle a comme principale ressource les recettes provenant de ses propres ventes. Mais toutefois, elle peut aussi bénéficier des aides provenant des bailleurs de fonds vu qu'elle est sous la tutelle technique du Ministère de la Santé. SALAMA est tenue d'appliquer des prix moindres lors de ses ventes pour le bénéfice de la communauté. Ainsi pour certains produits, elle peut effectuer

des ventes à pertes, mais les marges issues d'autres produits sont en mesure de combler ces ventes à pertes.

Au niveau des ressources humaines, le siège social de SALAMA compte presque une centaine de salariés dont la majorité est constituée par des personnels permanents, d'autres appartenant à l'Unité de Gestion de Projet (UGP), et d'autres sont des consultants. Une association des employés nommée Fikambanan'nyMPIasan'nySAlama (FIMPISA) est aussi en place pour s'occuper des activités sociales, sportives et festives.

1.1.3 Position dans le secteur d'activité

Pour les formations sanitaires publiques résidant à Madagascar, SALAMA reste leur seul fournisseur légal en médicaments et matériels médicaux. Cependant, lorsque les produits demandés par les formations sanitaires publiques sont en rupture chez SALAMA, ils peuvent effectuer leurs achats auprès d'autres fournisseurs jugés fiables.

Les structures de soins et de distribution privées à but non lucratif, quant à elles, sont libres de choisir leurs fournisseurs. Toutefois, ils effectuent la plupart de leurs achats auprès de SALAMA à cause du prix très compétitif et de la qualité de service proposés par la Centrale d'Achats.

En général, SALAMA est le leader dans son marché et se trouve dans une situation proche du monopole dans son secteur d'activité. Cependant, elle n'arrête pas d'améliorer la qualité de ses prestations pour augmenter le niveau de satisfaction de sa clientèle et de gagner la confiance du Ministère de la Santé pour accomplir la mission que celui-ci lui a attribuée. La pratique de la péréquation de prix dans tout Madagascar lui confère sur le marché comme un organisme régulateur des prix du secteur pharmaceutique.

SALAMA est aussi membre de l'ACAME (Association des Centrales d'Achats Africaines des Médicaments Essentiels)¹.

1.2 Justification du choix de la zone d'étude

Le choix de SALAMA n'est pas fortuit mais dicté par le fait qu'elle est leader dans son secteur suscitant pour nous un vif intérêt et permettant de valoriser nos connaissances ainsi que d'en savoir davantage sur les rouages du milieu professionnel. Elle bénéficie d'une notoriété et d'une expérience métier reconnue au niveau international. Nous avons porté notre

¹ <http://www.acame.org/public/membres.php>

attention vers la centrale parce qu'elle est une structure particulièrement risquée, sensible de par son caractère d'intérêt public, la soumettant ainsi à une réglementation toute particulière.

1.3Autres matériels utilisés

La collecte des données primaires et secondaires nécessite l'utilisation de différents matériels.

Concernant les matériels utilisés pour l'édition du mémoire, l'ordinateur est l'outil de base utilisé pour le traitement de diverses données.

La connexion Internet nous a aussi beaucoup servi pour la recherche de données concernant le thème, telles que les notions théoriques, les extraits de livres, les contextes, la consultation du site web de SALAMA pour recueillir diverses informations utiles, la consultation d'ouvrages de mémoire édités par nos prédécesseurs concernant le thème. La lecture virtuelle a ainsi joué un rôle important dans l'accomplissement de ce mémoire.

Concernant les logiciels utilisés, le logiciel de traitement de texte classique WORD de Windows reste la base. En effet, nous l'avons utilisé depuis la phase de collecte de données (saisie des informations recueillies), lors des traitements (filtrage et hiérarchisation des informations), de la rédaction (reformulation et développement), jusqu'à la mise en page (définition du format du document avec les diverses spécifications) et l'impression finale (tangibilité du document). Ce logiciel nous a beaucoup aidé avec sa simplicité d'utilisation. Son vérificateur d'orthographe et son dictionnaire nous a servi pour l'enrichissement linguistique, c'est le logiciel que nous avons utilisé le plus.

Du côté des hardwares : le flash USB a été évidemment utilisé pour transporter des données d'un ordinateur à un autre pour confrontation ou retraitement. Il a été notamment utilisé pour sauvegarder les données traitées depuis l'ordinateur de SALAMA pour être rééditées et continuées à partir de notre ordinateur personnel.

La manipulation et la consultation de divers documents propres à SALAMA étaient indiquées pour avoir de plus amples informations intéressantes de près de la présente étude, à savoir la note interne, le manuel de procédure, le processus en matière de stock, logistique et commercial ainsi que la consultation des cours et travaux dirigés.

Des entretiens auprès des responsables concernés : le Responsable d'Audit Interne et Inspection, le Responsable Stock, le Responsable Logistique, et le Responsable Commercial

pour pouvoir mieux comprendre la façon dont ils traitent les documents internes en fonction de leurs responsabilités respectives s'avéraient aussi nécessaires. Sans omettre, l'utilisation de questionnaire et la prise de notes en vue d'éventuels traitements.

SECTION 2 METHODES

Cette section a pour but de définir les méthodes adoptées pour l'obtention des différentes informations nécessaires ainsi que le traitement de celles-ci.

2.1 Cadre théorique du sujet

Le cadre théorique est l'ensemble des théories développées pour servir d'appui à l'analyse de la réalité. Pour ce faire, nous allons voir les théories sur l'Audit Interne.

La fonction d'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. Les grandes entreprises américaines utilisaient déjà les services de Cabinets d'audit externe, organismes indépendants ayant pour mission la certification des comptes, bilans et états financiers. Là comme ailleurs, on chercha le moyen de réduire le montant des dépenses et on s'avisa que pour mener à bien leurs travaux de certification les auditeurs externes devaient se livrer à de nombreuses tâches préparatoires : inventaires de toute nature, analyses de comptes, sondages divers et variés, etc. On en vint donc tout naturellement à suggérer de faire assumer certains de ces travaux préparatoires par du personnel de l'entreprise. Les cabinets d'audit externe donnèrent leur accord sous la condition d'une certaine supervision, l'audit interne.

L'évolution rapide et constante de la fonction de l'audit interne ajoute encore à ces confusions, les objectifs n'étant pas toujours clairement perçus par tous, ou plus précisément, ils ont rapidement évolué, évoluent encore et certains sont restés en route. Les plus récentes orientations de la fonction sont souvent méconnues et cette méconnaissance est parfois le fait même de certains dirigeants d'entreprise.

2.1.1 Définition

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et

méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité»²

L'audit interne est une fonction d'assistance qui doit permettre aux responsables des entreprises et organisations de mieux gérer leurs affaires. C'est-à-dire que cette notion d'assistance et qui distingue l'audit interne de toute action de police ou d'inspection est reconnue aujourd'hui par le plus grand nombre et tend à se développer.

L'objectif de l'audit interne est d'apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise (dispositifs de contrôle interne) et de recommander les actions pour l'améliorer. L'auditeur interne est auprès de chaque responsable pour résoudre des problèmes d'une toute autre nature et qui sont ceux relatifs aux dispositions prises pour bien maîtriser ces activités.

L'audit interne a pour rôles de :

- vérifier si les conditions propres à maintenir l'équilibre de l'entreprise sont réunies et adéquates
- vérifier la fiabilité de l'information sur laquelle le management appuie ses décisions, de le rassurer sur la protection du patrimoine dont il a la garde et de pencher sur l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise
- aider l'entreprise à s'adapter aux mutations de l'environnement externe et interne, limiter les risques apparents sur des informations fiables et sur des études conduites avec rigueur

Le rôle de la fonction d'audit interne consiste notamment à fournir une assurance raisonnable concernant l'efficacité, l'efficience et l'économie des procédures dans divers secteurs d'activité de l'Organisation, tout en veillant à la conformité avec le Règlement financier et le Statut et Règlement du personnel, les décisions de l'Assemblée générale, les normes comptables applicables et les pratiques recommandées en vigueur.

2.1.2 Normes professionnelles de la pratique de l'audit interne

Les normes de l'audit interne se composent des normes de qualification, des normes de fonctionnement et des normes de mise en œuvre. Les normes de qualification énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions

²Pierre Schick, « Mémento d'Audit Interne » .Méthode de conduite d'une mission.

d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

Les normes de qualification et les normes de fonctionnement s'appliquent à tous les services d'audit. Les normes de mise en œuvre précisent les normes de qualification et les normes de fonctionnement en indiquant les exigences applicables dans les activités d'assurance ou de conseil. Lorsque la législation ou la réglementation empêchent les auditeurs internes ou l'audit interne de respecter certaines dispositions des normes, il est nécessaire d'en respecter les autres dispositions, si celles-ci sont plus exigeantes, et de procéder à une communication appropriée.

Les normes ont pour objets :

- de définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- de fournir un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à valeur ajoutée ;
- d'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- de favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

2.1.2.1 Mission d'assurance

Dans le cadre de missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur une entité, une opération, une fonction, un processus, un système ou tout autre sujet. L'auditeur interne détermine la nature et l'étendue des missions d'assurance. Elles comportent généralement trois types d'intervenants :

- la personne ou le groupe directement impliqué dans l'entité, l'opération, la fonction, le processus, le système ou le sujet examiné, autrement dit le propriétaire du processus ;
- la personne ou le groupe réalisant l'évaluation, l'auditeur interne ;
- la personne ou le groupe qui utilise les résultats de l'évaluation, l'utilisateur.

2.1.2.2 Mission de conseil

Les missions de conseil sont généralement entreprises à la demande d'un client. Leur nature et leur périmètre font l'objet d'un accord avec ce dernier. Elles comportent généralement deux intervenants :

- la personne ou le groupe qui fournit les conseils, en l'occurrence l'auditeur interne,
- la personne ou le groupe donneur d'ordre auquel ils sont destinés, le client.

Lors de la réalisation de missions de conseil, l'auditeur interne doit faire preuve d'objectivité et n'assume aucune fonction de management.

2.1.3 Le champ d'application

Si le champ d'application de l'audit externe englobe tout ce qui concourt à la détermination des résultats et à l'élaboration des états financiers ; le champ d'application de l'audit interne est beaucoup plus vaste puisqu'il inclut non seulement toutes les fonctions de l'entreprise, mais également dans toutes leurs dimensions. L'audit interne s'intéresse à toutes les différentes directions de l'entreprise qui assurent ses activités. Le champ d'application d'une mission d'audit peut varier de façon significative en fonction de deux éléments : l'objet et la fonction.

L'objet va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales. Les missions spécifiques portent sur un point précis en un lieu déterminé alors que les missions générales ne vont connaître aucune limite géographique. La fonction se marie avec le précédent, on parle alors de missions unifonctionnelles ou de missions plurifonctionnelles. La mission unifonctionnelle, qu'elle soit spécifique ou générale, comme son nom l'indique ne va concerner qu'une seule fonction et la mission plurifonctionnelle, celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions au cours d'une même mission.

2.1.4 Démarche de l'audit interne

Comme à l'audit externe, la bonne conduite d'une mission d'audit interne se fait par trois phases bien distinctes.

2.1.4.1 La phase de préparation

La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action. C'est tout à la fois le défrichage, les labours et les

semaines de la mission d'audit. C'est au cours de cette phase que l'auditeur interne va construire son référentiel, c'est-à-dire le modèle vers lequel doit tendre le résultat de sa mission.

2.1.4.2 La phase de réalisation

La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie. C'est à ce stade que l'on fait le plus appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est, en effet, à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et constats qui vont lui permettre d'élaborer la thérapeutique.

2.1.4.3 La phase de conclusion

La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification.

2.2 Collecte des données primaires et secondaires

L'objectif de cette étape est de collecter le maximum d'informations possibles nécessaires à notre étude. Pour ce faire, nous avons choisi comme outils de collecte des données, la recherche documentaire, l'entretien, l'observation, l'investigation personnelle ainsi que l'élaboration de la grille d'entretien.

2.2.1 Recherche documentaire

Elle est constituée de la recherche bibliographique et de la recherche webographique.

2.2.1.1 Recherche bibliographique

Comme son nom l'indique, cette technique consiste à consulter des ouvrages auprès des centres d'informations et de documentations dans le but de collecter le maximum d'informations nécessaires au traitement du thème bien précis. Elle permet aussi de mieux comprendre le sujet traité. Dans le cas de notre étude, nous avons consulté des ouvrages sur l'Audit Interne. Pour ce faire, nous avons fréquenté des bibliothèques qui nous ont été accessibles telles que la Bibliothèque de l'Université d'Antananarivo et la Bibliothèque du Cite Ambatonakanga.

2.2.1.2 Recherche webographique

L'évolution de la technologie a été un grand succès pour l'humanité. Parmi ce changement, l'apparition du réseau social « INTERNET » a été appréciée car dans la recherche moderne, les livres ne sont plus la seule source d'informations accessibles au public. La webographie nous a été d'une grande utilité car elle a facilité notre recherche. Ce type de documentation nous a permis de mieux comprendre les termes techniques de notre étude ainsi que l'importance de l'Audit Interne dans les entreprises.

2.2.2 Entretien

L'entretien fait partie de l'une des méthodes de collectes de données efficace pour l'obtention d'informations à la fois fiables et authentiques, claires et rapides. Nous avons complété les données qualitatives et quantitatives obtenues lors de la recherche documentaire par une série d'entretien. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables des services primordiaux assurant le bon fonctionnement de la société. Ces services sont notamment le service STOCK, COMMERCIAL, LOGISTIQUE, et le service AUDIT INTERNE. En général, chacun de nos entretiens a duré environ 30 minutes. Notons que ce type d'entretien est plus riche c'est-à-dire les idées vont être originales donc on pourrait avoir des différents aspects de réponses et il permet de respecter la personnalité de l'individu³. Alors, afin d'obtenir le plus d'informations possibles, l'entretien a pris la forme d'une conversation plutôt que d'une interrogation pour laisser à notre interlocuteur toute sa spontanéité.

2.2.3 Observation directe et observation participative

L'observation directe est une technique permettant de confronter la théorie et la pratique. L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe personnellement des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps limité. Nous avons pu observer les méthodes de travail au sein de la structure : les relations interpersonnelles, les relations avec les tiers, le comportement des dirigeants, la communication interne, les conditions de travail et les compétences du personnel.

Le stage a permis d'assister à des inventaires de certains produits et à des travaux d'audit c'est-à-dire observer la gestion des stocks afin d'en tirer une conclusion et d'y

³ Cours de méthodologie 4^{ème} Année, Université d'Antananarivo, fac DEGS, Département gestion, 2011

participer. En effet, pendant ces inventaires, les employés sont séparés en douze(12) groupes composés de cinq(5) personnel afin d'accélérer le travail et d'obtenir une efficacité sur les résultats et le nombre de produits à inventorier sont fixés équitablement par groupe.

Nous avons eu l'opportunité de faire un inventaire séparément du groupe c'est-à-dire individuellement. Pour y parvenir, nous avons procédé à la confrontation entre les documents comptables comme le fiche de stock fourni par le chef de rayon avec nombre physique des articles stockés et effectifs enregistrés dans la base de données.

2.2.4 Investigation personnelle

Les cours théoriques servent de base mais s'avèrent insuffisants sans le stage en entreprise et les recherches personnelles. L'état d'esprit d'analyse et la capacité de réfléchir sont fortement indispensables pour bien conduire les démarches d'analyse et la rédaction.

2.2.5 Elaboration de la grille d'entretien

La grille est l'un des principaux outils de travail pour la collecte de données (annexe 2). Elle sert de base à une enquête, à un test ou à un entretien. Mais la plupart du temps, elle sert à mener un entretien auprès des personnes sources afin de collecter ou d'obtenir le maximum d'informations dans le cadre d'une étude bien définie. Son bien fondé détermine la pertinence, la fiabilité et la sincérité des résultats d'un travail de recherche. Généralement, la grille d'entretien est une méthode d'aide à la vérification des hypothèses sur un thème d'étude donné. Dans le cas d'une entreprise, il permet au dirigeant de fournir les renseignements ou les informations qui lui sont nécessaires à la prise de décision.

Dans notre cas d'étude, sa formulation a été basée sur les deux(2) hypothèses que nous avons posées au début de l'étude dans le but de les affirmer ou les infirmer.

2.2.6 Méthodologie d'approche pour répertorier les risques

L'audit interne est en mesure de gérer les facteurs pouvant entraver la réalisation d'un objectif en procédant à l'adaptation de l'organisation. Il faut savoir qu'un risque se matérialise par la survenue d'un événement contraignant ne s'adaptant pas avec le mode de fonctionnement actuel. Ainsi il peut être à l'origine d'un échec dans l'atteinte des objectifs. Donc, il est important de savoir que ce n'est pas l'évènement fortuit qui est la cause de l'échec mais plutôt le non prévoyance du risque et le maintien de la même organisation.

L'audit interne met en place un système similaire de gestion de risque en agissant au niveau du fonctionnement de l'entreprise pour éviter les échecs.

Afin de répertorier les risques, il était primordial de comprendre et maîtriser le processus ; de s'acquérir des faits par l'interview des acteurs directs du processus ; de confronter théories et faits ; d'identifier, évaluer, et classer les risques ; de choisir les risques à mettre sous contrôle ; de définir le dispositif général et le rôle des acteurs ; de définir les travaux à réaliser afin de prévenir les risques.

2.3 Traitement des données

Pour avoir des données fiables, nous avons procédé à une étude comprenant le recoupement des informations recueillies, la réduction de biais, l'analyse et interprétations des données.

2.3.1 Recoupement des données

Après le recueil des informations utiles à l'élaboration du mémoire, nous avons entamé le recoupement des données. Cette première étape consiste à comparer, vérifier et associer les données obtenues en vue d'avoir des données fiables et objectives, adéquates à la réalité.

2.3.2 Réduction de biais

Lors de la recherche d'informations, des erreurs peuvent se présenter dans les résultats obtenus, notamment dans le cas des enquêtes réalisées auprès des employés car chacun a sa façon de cerner la réalité et donc émet des opinions selon leur concept ou pensée. De ce fait, pour réduire ces erreurs, nous avons fait des vérifications auprès des personnes ressources et également par rapport aux renseignements requis afin de considérer davantage la réalité.

2.3.3 Analyse et interprétation des données

La plupart des données collectées ont été saisies sur MS WORD. L'analyse permet de comprendre les procédures et le fonctionnement des activités au sein de l'entité ; tandis que l'interprétation permet de comparer les théories et/ou approches avec la réalité.

2.4 Méthode d'analyse SWOT

Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. C'est donc une méthode d'analyse du contexte stratégique, qui permet d'identifier les forces et les menaces susceptibles d'affecter la raison d'être d'une entreprise ou compromettre l'atteinte des objectifs.

2.4.1 Définition

SWOT vient des mots anglais « Strength Weaknesses Opportunities Threats ». La méthode SWOT est connue sous la méthode FFOM en Français. (Forces Faiblesses opportunités Menaces).

2.4.2 Analyse des quatre facteurs

Les Forces : ce sont les côtés positifs ou les points forts internes dans l'entreprise. Les études se rapportent sur les facteurs les plus dominants.

Les Faiblesses : ce sont les aspects négatifs ou les points faibles internes à l'entreprise. Ces aspects doivent être contrôlés par l'organisation.

Les opportunités : ce sont les possibilités extérieures positives.

Les Menaces : les menaces sont les problèmes ou les obstacles extérieurs qui peuvent empêcher les développements d'un secteur.

2.4.3 Avantage et limite de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT permet de visualiser rapidement l'adéquation d'une stratégie à un problème. Mais cette analyse a une limite dans le cas où il y a des éléments qui peuvent être à la fois force et faiblesse, ou opportunité et menace.

2.5 Limites de l'étude et chronogramme des activités menées

Nous allons présenter en premier les limites de l'étude et ensuite le chronogramme des activités.

2.5.1 Limites de l'étude

D'une manière générale, notre mission au sein de SALAMA s'est déroulée dans les meilleures conditions et de manière très positive. L'accueil chaleureux et la collaboration du

personnel ont grandement facilité notre intégration au sein de la centrale. Cependant, nous nous sommes quand même confrontés à quelques problèmes pour la rédaction de ce présent rapport.

Premièrement, la durée du stage qui n'était qu'un mois ne nous a pas permis de visiter tous les services au sein de SALAMA.

Deuxièmement, SALAMA dans la phase de ce dernier trimestre est en pleine phase de fin de campagne en ce qui concerne les livraisons des médicaments et il nous faut équilibrer nos interviews et enquêtes par rapport à la disponibilité des employés. Notre étude a été marquée par l'indisponibilité de certains documents.

2.5.2Chronogramme des activités

La réalisation d'un mémoire nécessite le respect rigoureux d'un calendrier préétabli. Communément appelé chronogramme, le notre qui montre le déroulement de notre mission au sein de SALAMA se présente comme suit :

Tableau 1 :Chronogramme des activités

PHASE	1 ^{ère} semaine	2 ^{ème} semaine	3 ^{ème} semaine	4 ^{ème} semaine
Intégration et familiarisation avec le personnel				
Détermination et analyse du thème				
Elaboration de questionnaires				
Entretiens et interviews				
Investigation sur terrain				
Entretiens et interviews				

La collecte de données supplémentaire a été effectuée juste après le stage.

Source : *Investigation personnelle, 2012*

CONCLUSION PARTIELLE

Assurer la disponibilité des médicaments telle est la mission principale de la société SALAMA qui est notre zone d'étude. S'agissant d'une société à but non lucratif, la maîtrise des activités nécessite un savoir faire exceptionnel. Comprendre le mode opératoire de la fonction d'audit s'avère incontournable. Pour ce faire, une démarche participative permettant d'aboutir à des résultats tangibles et fiables ont été adoptés afin de corroborer les informations recueillies et de valider par la suite les hypothèses de travail.

CHAPITRE 2 :

RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats obtenus durant le stage effectué au sein de SALAMA. Les résultats que nous allons présenter sont issus de l'exploitation des matériels et de la méthodologie expliqués dans le précédent chapitre. Tout travail de recherche consiste à présenter des résultats lesquels peuvent provenir des constatations personnelles du chercheur, ou des reformulations et élargissement partant d'un résultat de travail déjà achevé. Tel est notre cas, certains résultats ont été conçus par nous même et d'autres proviennent des procédures existantes au sein de l'entité. Comme l'indique le titre du mémoire, nous allons nous focaliser sur l'apport de l'Audit Interne à l'amélioration de la performance. Pour cela, la compréhension des procédures et processus en place s'avère indispensable pour faire sortir ses failles. Nous allons donc commencer par présenter les risques au sein du service stock, logistique et commercial pour mieux les catégoriser afin de les éviter et d'apporter des solutions. Puis, nous procéderons à l'inventaire inopiné de quelques articles et enfin les activités de l'audit interne pour la réalisation des objectifs seront également présentées.

SECTION 1 IDENTIFICATION DES RISQUES GLOBAUX

Depuis son existence, SALAMA a toujours évolué dans un environnement économique en incessants mouvements à l'instar de toutes les entreprises, en l'occurrence celles qui œuvrent dans le domaine pharmaceutique.

Ces Seize ans de parcours sont parsemés de risques. Ses Dirigeants avec son équipe essayent toujours d'apporter les solutions adéquates à toutes éventualités de situations imprévisibles.

Les risques existent et sont toujours présents et le seraient encore, un fait inhérent à toute vie d'entreprise.

Toutefois, les risques n'ont pas été identifiés et structurés pour mieux les juguler. D'où une nécessité absolue de les architecturer dans « une cartographie des risques ».

1.1 Cycle STOCKAGE

Le service stock a pour mission d'assurer la gestion physique et informatisée du stock de médicaments, consommables et matériels médicaux depuis la réception jusqu'à l'expédition.

1.1.1- Détection des risques du cycle STOCKAGE

Le processus « stock » comprend la réception des colis, les différents contrôles, le suivi des stocks, la préparation des commandes et des colis ainsi que l'expédition.

C'est à partir de ce processus que les risques dangereux de ce cycle sont analysés. Le résultat de cette analyse est énuméré dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Détection des risques du cycle stockage

PROCESSUS	RISQUES DANGEREUX
Réception des colis	- Boîtes ou flacons sans étiquette, sans date de péremption - Défaillance balance
Contrôle Quantitatif	- Quantités manquantes des médicaments par rapport au BL - Cartons non dépouillés
Contrôle Qualitatif	- Non comparaison des produits reçus avec les échantillons - Non consultation du P.R. en cas de doute sur les spécifications techniques - Lots non identifiés

Test de Conformité Si non conforme d'où quarantaine Sinon entrée en stock	Livraison non conforme à la commande - Produits périmés et non virés en dépôts périmés sur informatique - Omission de transfert physique des produits périmés sur rayon vers quarantaine - Entrées en stock en retard - Rature et surcharge des fiches de Stock - Non mise à jour des fiches de stock - Rangement non regroupé
Suivi des Stocks Qualitatif et Quantitatif	- Erreur de calcul sur les fiches de Stock - Mauvais comptage des produits - Inventaire tournant non effectué
Préparations des commandes	- Confusion des lots - Discordance entre stock informatique et physique - Mauvais comptage
Contrôle avant le Colisage	Erreur de contrôle (comptage, lot, péremption, conditionnement)
Préparation des colis	- Non scellage des colis - Colis sans étiquette ou avec étiquette erronée
Attente d'expédition	- Mauvais rangement des colis - Etat des BL en attente expédition non mis à jour - Documents d'expédition non préparés
EXPEDITION	Omission des colis expédiés (produits sous glacières, psychotrope, ou cartons de médicaments)

Source : Investigation personnelle, 2012

1.1.2- Catégorisation des risques du cycle STOCKAGE

Nous avons ici un tableau à double entrée et formant ainsi une matrice. Les risques sont catégorisés selon deux (02) variables. A savoir la probabilité de survenance et la gravité.

Tableau 3 : Récapitulation des catégories d'effets sur la probabilité et la gravité

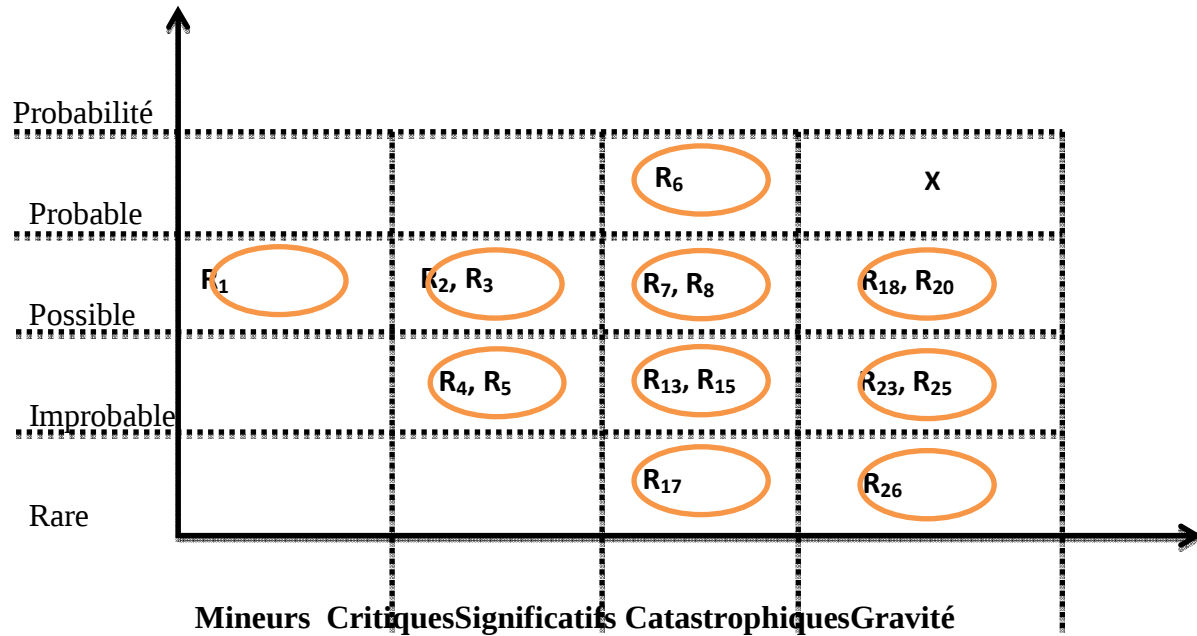
Probabilité Gravité	Risque très fréquent	Risque Fréquent	Risque Peu Fréquent	Risque Rare
Effets mineurs		R₁ : Rangement non regroupé		
Effets critiques		R₂ : Rature et surcharge des fiches de Stock R₃ : Mauvais rangement des colis	R₄ : Documents d'expédition non préparés R₅ : Non scellage des colis	
Effets significatifs	R₆ : Cartons non dépouillés	R₇ : Confusion des lots R₈ : Lots non identifiés R₉ : Entrées en stock en retard R₁₀ : Inventaire tournant non effectué	R₁₁ : Discordance entre stock informatique et physique R₁₂ : Quantités manquantes des médicaments par rapport au BL R₁₃ : Non consultation du P.R. en cas de doute sur les spécifications techniques R₁₄ : Défaillance balance R₁₅ : Livraison non conforme à la commande R₁₆ : Erreur de calcul sur les fiches de Stock	R₁₇ : Etat des BL en attente expédition non mis à jour

Effets catastrophiques		R₁₈ : Non mise à jour des fiches de stock R₁₉ : Non comparaison des produits reçus avec les échantillons R₂₀ : Produits périmés et non virés en dépôts périmés sur informatique	R₂₁ : Omission de transfert physique des produits périmés sur rayon vers quarantaine R₂₂ : Mauvais comptage des commandes livrés R₂₃ : Mauvais comptage des produits préparés R₂₄ : Erreur de contrôle (comptage, lot, péremption, conditionnement) R₂₅ : Colis sans étiquette ou avec étiquette erronée	R₂₆ : Boîtes ou flacons sans étiquette, sans date de péremption
------------------------	--	---	--	---

Source : Investigation personnelle, 2012

1.1.3- Cartographie des risques du cycle STOCKAGE

Les zones à risques sont hiérarchisées par ses niveaux de degré que SALAMA n'a jamais structuré depuis alors que les impacts pourront être graves pour assumer ses activités. La cartographie ci-dessous explique que le degré des risques dangereux est identifié afin de les limiter sur des zones plus extrêmes ou élevés. Une fois ces risques identifiés, l'objectif est de réduire leurs effets, voire les supprimer définitivement. Donc, la cartographie des risques évolue dans le temps et dans l'espace, elle n'est pas figée. En éliminant des risques existants, il s'avère que d'autres nouveaux risques apparaissent lesquels sont le plus souvent générés par des actions correctives mal conçues dans leur application.

Figure 1 : Cartographie des risques du cycle stockage

Source : Investigation personnelle, 2012

1.2 Cycle COMMERCIAL

La mission du service commercial est d'assurer le traitement administratif des commandes depuis la réception du bon de commande jusqu'à la livraison aux clients.

1.2.1 Détection des risques du cycle COMMERCIAL

Le processus « commercial » comprend le traitement des documents comptables jusqu'à l'édition de la facture originale ainsi que son envoi aux clients, au service comptabilité et aux agences.

C'est à partir de ce processus que les risques dangereux de ce cycle sont analysés. Le résultat de cette analyse est énuméré dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Détection des risques du cycle commercial

PROCESSUS	RISQUE DANGEREUX
Elaboration de BC	- Erreur de saisie (prix, dénomination) - Omission des articles en stock sur le catalogue - Retard d'impression et envoi
Réception de BC	Bon de commande non enregistré
Enregistrement BC Sce Com	Non enregistrement dans le cahier ARRIVEE des BC reçus
Transcription des Commandes	Omission de saisie des commandes sur la gestion commerciale
Transmission CR et FC vers Sce Com	- Absence de tri en commande hors planning et sur planning - Omission de décharge des documents transmis
Test de conformité Si non conforme d'où Retraitement et ou renvoi vers le client Sinon enregistrement et Saisie des articles	Bon de commande anonyme ou non signé par le prescripteur -Omission du retraitement des commandes - Erreur de sélection sur la gestion commerciale (code, article, lot, péremption, conditionnement) - Erreur de saisie des quantités et articles par rapport au Bon de commande manuel - Vérification erronée entre BCI et BCM
Vérification des BC	Non suivi et contrôle du traitement des commandes
Transmission au Sce Stock/BCI	Décharge non effectuée
Transformation BCI en BL	Omission de la transformation du BCI en BL
Edition de la Facture Proforma	Retard de l'édition de la facture proforma
Envoi de la facture Proforma original aux clients Copie DM et CDA (Agence)	Envoi de la facture proforma erronée par rapport à la commande

Confirmation des Factures Proforma	Retard de la confirmation des Factures proforma (impact du non-respect du planning cyclique)
Bon de préparation	Non-suivi des corrections et rectifications apportées par les responsables (chef d'Agence) sur les bons de préparation
Validation de Bon de Préparation	Bon de préparation erroné
Transmission du Bon de préparation Service Stock	Perte de traçabilité du Bon de préparation
Transmission du BCI au Sce Com	Décharge non effectuée
Envoi de la Facture originale au Client/Copie Comptabilité et agences	- Omission d'envoi de la facture originale - Transmission non effectuée (pas de traçabilité d'envoi)

Source : Investigation personnelle, 2012

1.2.2 Catégorisation des risques du cycle COMMERCIAL

Nous avons ici un tableau à double entrée et formant ainsi une matrice. Les risques sont catégorisés selon deux (02) variables. A savoir la probabilité de survenance et la gravité.

Tableau 5 : Récapitulation des catégories d'effets sur la probabilité et la gravité

Probabilité Gravité	Risque très fréquent	Risque Fréquent	Risque Peu Fréquent	Risque Rare
Effets mineurs	R₁ : Non enregistrement dans le cahier ARRIVEE des BC reçus R₂ : Bon de commande non enregistré	R₅ : Transmission non effectuée (pas de traçabilité d'envoi)		
Effets critiques	R₃ : Décharge non effectué R₄ : Absence de tri en commande hors planning et sur planning		R₈ : Retard d'impression et envoi R₉ : Retard de l'édition de la facture proforma	R₁₉ : Bon de commande anonyme ou non signé par le prescripteur

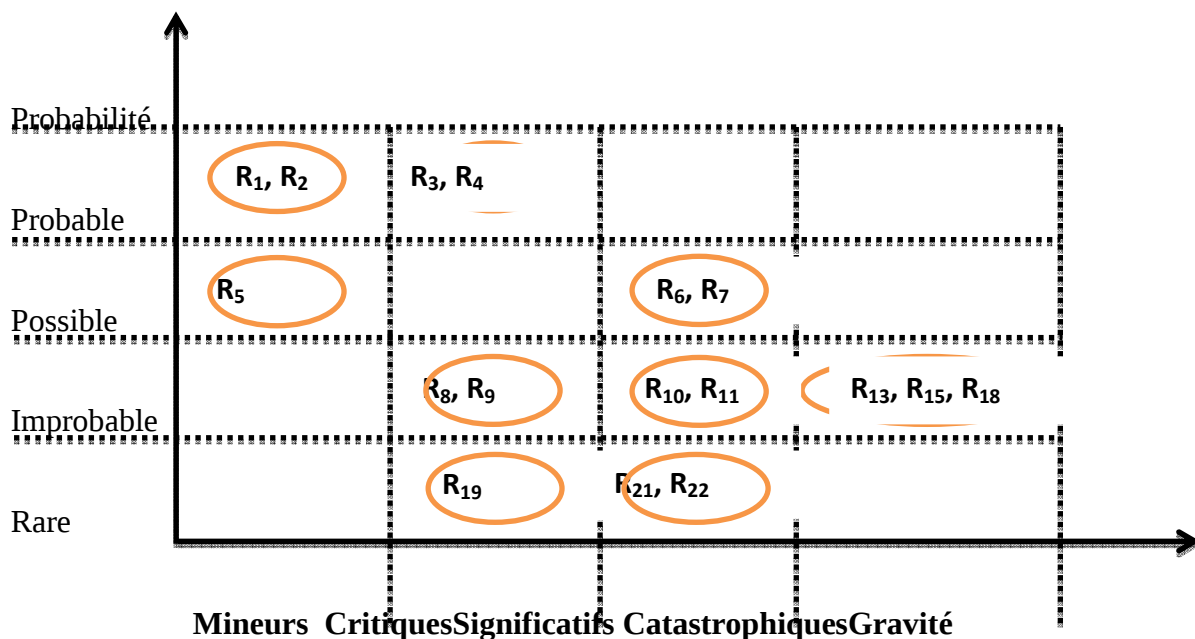
Effets significatifs		R₆ : Perte de traçabilité du Bon de préparation R₇ : Retard de la confirmation des Factures proforma (impact du non-respect du planning cyclique)	R₁₀ : Erreur de sélection ou saisie sur la gestion commerciale (code, article, lot, péremption, conditionnement) R₁₁ : Omission de la transformation du BCI en BL R₁₂ : Omission d'envoi de la facture original	R₂₀ : Non suivi et contrôle du traitement des commandes R₂₁ : Omission du retraitement des commandes R₂₂ : Bon de préparation erronée R₂₃ : Envoi de la facture proforma erronée par rapport à la commande
Effets catastrophiques			R₁₃ : Omission des articles en stock sur le catalogue R₁₄ : Omission de saisie des commandes sur la gestion commerciale R₁₅ : Erreur de saisie des quantités et articles par rapport au Bon de commande manuel R₁₆ : Non-suivi des corrections et rectifications apportées par les médecins responsables (CPV, DM, CDA) sur les bons de préparation R₁₇ : Erreur de saisie (prix, dénomination, article, code) R₁₈ : Vérification erronée du BCI et BCM	

Source : Investigation personnelle, 2012

1.2.3- Cartographie des risques du cycle COMMERCIAL

Les zones à risques sont hiérarchisées par ses niveaux de degré que SALAMA n'a jamais structuré depuis alors que les impacts pourront être graves par rapport à ses activités. La cartographie ci-dessous explique que le degré des risques dangereux est identifié afin de les limiter sur des zones plus extrêmes ou élevés.

Figure 2 : Cartographie des risques du cycle commercial



Source : Investigation personnelle, 2012

1.3 Cycle LOGISTIQUE

Le service logistique assure la partie de distribution des produits pharmaceutiques commandés par les clients dans tout Madagascar. La qualité du logisticien exige une performance et efficacité de haut niveau avec une capacité d'anticipation appropriée à chaque situation parsemée de contraintes et d'imprévus.

1.3.1- Détection des risques du cycle LOGISTIQUE

Le processus « logistique » concerne l'étude du planning cyclique jusqu'à la distribution des produits.

C'est à partir de ce processus que les risques dangereux de ce cycle sont analysés. Le résultat de cette analyse est énuméré dans le tableau suivant :

Tableau 6 : Détection des risques du cycle logistique

PROCESSUS	RISQUE DANGEREUX
Etude du planning cyclique	Non-respect du planning cyclique
Appel d'offres de transporteurs	- Non mise à jour du cahier de charge - Omission Axes de distribution
Attribution des marchés aux transporteurs	- Absence de vérification de l'état général des véhicules
Signature contrat et lettre d'engagement	- Non-respect du contrat et de la lettre d'engagement
Stockage en attente expédition	- Liste de BL en attente expédition par province erronée - Saturation de l'aire attente expédition - Manque de suivi des commandes hors planning préparés
Préparation avant expédition	Non mise à jour des BL en attente expédition à chaque fin de journée
Désignation et appel transporteur et établissement du Bon de commande	Mauvais choix des transporteurs
Chargement	- Erreur de colis chargé dans le camion - Mauvais pointage des colis - Emplacement non sécurisé des colis ou produits dangereux - Absence de réception définitive pour les livraisons sur place - Rétention des commandes hors planning
Signature des documents d'expédition	Confrontation des documents non effectués
Enregistrement des sorties	Non enregistrement systématique des BL expédiés
Mise à jour du tableau de bord BL en attente expédition	Non mise à jour du tableau de bord
Transport et livraison	- Mélange avec des marchandises autres des produits pharmaceutiques - Absence de suivi de la livraison

	- Transbordement sans l'accord de SALAMA
Réception provisoire	- Confusion des colis sur les destinataires - Mauvais comptage des colis
Signature documents de livraison	Bons de livraison non signés par les réceptionnaires
Retour glacière et pièces justificatives de livraisons	- Non suivi des retours des glacières et accumulateurs - Absence de relance des retours des BL - Perte de traçabilité des documents (factures transporteurs et BL)
Païement transporteur	Chèque erroné
Saisie BL ET PVRD	- Non exhaustivité des retours des BL - Erreur de saisie des BL et PVRD
Tableau de bord	Mise à jour systématique non effectué

Source : Investigation personnelle, 2012

1.3.2Catégorisation des risques du cycle LOGISTIQUE

Nous avons ci-dessous un tableau à double entrée et formant ainsi une matrice. Les risques sont catégorisés selon deux (02) variables. A savoir la probabilité de survenance et la gravité.

Tableau 7 : Récapitulation des catégories d'effets sur la probabilité et la gravité

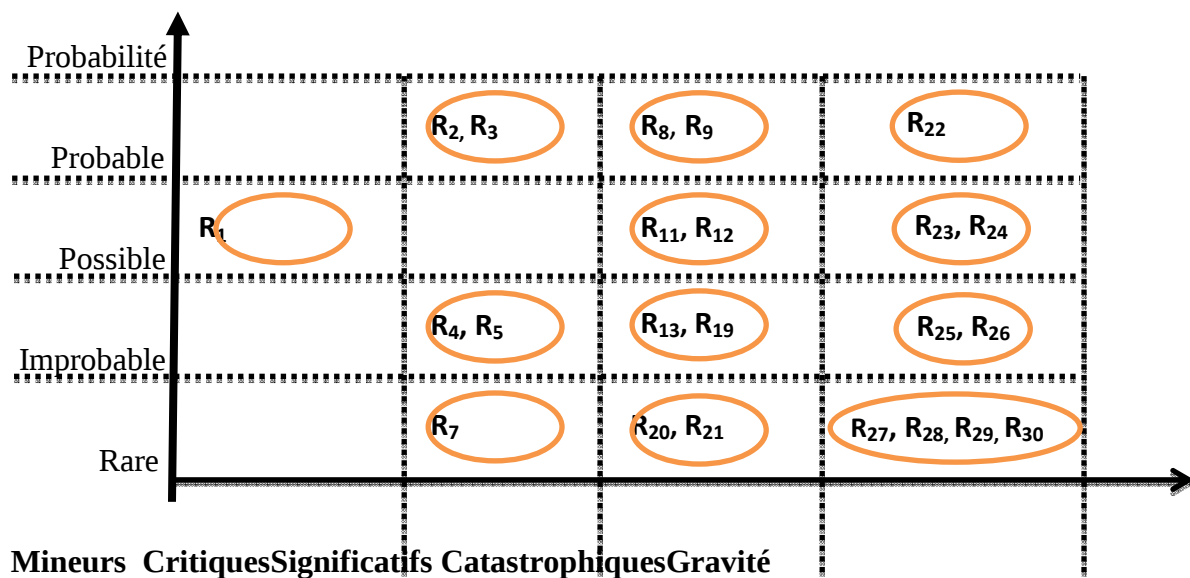
Probabilité Gravité	Risque très fréquent	Risque Fréquent	Risque Peu Fréquent	Risque Rare
Effets mineurs		R₁ : Confrontation des documents non effectués		
Effets critiques	R₂ : Saturation de l'aire attente expédition R₃ : Mise à jour systématique non effectué		R₄ : Erreur de saisie des BL et PVRD R₅ : Mauvais choix des transporteurs R₆ : Absence de relance des retours des BL	R₇ : Non-respect du contrat via transport et de la lettre d'engagement
Effets significatifs	R₈ : Non enregistrement systématique des BL expédiés R₉ : Non mise à jour du tableau de bord R₁₀ : Manque de suivi des commandes hors planning	R₁₁ : Non mise à jour du cahier de charge R₁₂ : Non suivi des retours des glacières et accumulateurs	R₁₃ : Mauvais pointage des colis R₁₄ : Absence de réception définitive pour les livraisons sur place R₁₅ : Bons de livraison non signés par les réceptionnaires R₁₆ : Perte de traçabilité des documents (factures transporteurs et BL) R₁₇ : Emplacement non sécurisé des colis ou produits dangereux R₁₈ : Non exhaustivité des retours des BL R₁₉ : Non-respect du planning cyclique	R₂₀ : Absence de vérification de l'état général des véhicules R₂₁ : Omission Axes de distribution
Effets catastrophiques	R₂₂ : Absence de suivi de la livraison	R₂₃ : Liste de BL en attente expédition par province erronée R₂₄ : Non mise à jour des BL en attente expédition à chaque fin de journée	R₂₅ : Confusion des colis sur les destinataires R₂₆ : Mauvais comptage des colis	R₂₇ : Transbordement sans l'accord de SALAMA R₂₈ : Mélange avec des marchandises autres des produits pharmaceutiques R₂₉ : Rétention des commandes hors planning R₃₀ : Erreur de colis chargé dans le camion

Source : Investigation personnelle, 2012

1.3.3- Cartographie des risques du cycle LOGISTIQUE

Les zones à risques sont hiérarchisées par ses niveaux de degré que SALAMA n'a jamais structuré depuis alors que les impacts pourront être graves par rapport à ses activités. La cartographie ci-dessus explique que le degré des risques dangereux est identifié afin de les limiter sur des zones plus extrêmes ou élevés.

Figure 3 : Cartographie des risques du cycle logistique



Source : Investigation personnelle, 2012

SECTION 2 INVENTAIRE INOPINE

L'inventaire de stock est une opération effectuée au moins une fois tous les douze mois, généralement à la clôture de l'exercice, afin de relever en quantité et en valeur manuellement l'ensemble des éléments constitutifs du stock faisant partie du patrimoine de la structure.

Cet inventaire a été fait inopinément et en milieu d'exercice afin d'évaluer l'efficacité des procédures du contrôle des stocks. Le but étant de s'assurer que ces derniers reflètent les quantités et les valeurs fournies par le logiciel de gestion.

En général, SALAMA a environ 2000 articles stockés dans son magasin mais nous avons pris au hasard quelques vingtaines comme échantillon dont dix(10) sont des consommables médicaux et le reste des médicaments.

Ci-après le tableau résumant les résultats obtenus de cette investigation :

Tableau 8 : Inventaire inopiné

ARTICLES	QUANTITES SUR FICHE DE STOCK	QUANTITES PHYSIQUES	QUANTITES INFORMATIQUES	ECARTS	EXPLICATIONS
Chloramphénicol 0,5% sol OPH	420	420	420	0	
Captopril 25mg CP	18640	18640	18640	0	
Ceftriaxone 1g inj	66688	66688	66688	0	
Catheter G14 UU Ste	3135	3135	3135	0	
Compresse hydrophile 10cm*10cm	654	654	654	0	
Tetracycline 250mg CP	7317	7317	7317	0	
Vitamine B1- B6- B12	27171	27171	27171	0	
Bande crêpe rouleau 10cm*4cm	1892	1892	1892	0	
Bobine fil non resorbe (polyester) sans PIG unité	253	253	253	0	
Aiguille courbe ½ pointe ronde 40mm	26	26	26	0	
Quinine 300mg /ml injAmp 2ml (600mg /amp)	2394	2394	2394	0	
Salbutamol 4mg CP B/100	11995	11995	11995	0	

Spironolactone 25mg CP B/100	2940	2940	2940	0	
Raccord à 3voies unité	4934	4934	4934	0	
Sparadrap 10cm*5cm rouleau	5958	5958	5958	0	
Sonde rectale CH28	235	235	235	0	
Radio fixateur film automatique 20L unité	75	75	77	2	Erreur solde ou confusion
Radio révélateur film automatique 201 unité	94	94	94	0	
Quinine 300mg CP B/1000	747	747	747	0	
Praziquantel 600mg CP B/1000	14	14	14	0	
Amphotericin B 50mg	300	300	300	0	
Digoxine 0,25 mg /2ml inj B /6	523	523	523	0	
Epinephrine (adrenaline) 1mg/ml injamp 1ml Unité	1	1	1	0	

Source : Investigation personnelle, 2012

SECTION 3 FONCTIONS DE L'AUDIT INTERNE

Pour chaque année d'exercice, SALAMA se fixe des objectifs relatifs à son développement et à l'amélioration de la qualité de sa prestation. Ainsi, SALAMA a comme vision pour l'année 2012 : « SALAMA en 2012, installée dans ses nouveaux locaux et financièrement saine, constituera une référence de qualité et de service de proximité ».

Afin de mener à bien sa mission, un « Plan de Travail » est élaboré chaque année par le Contrôleur de Gestion traçant les différentes actions à accomplir. Par ce plan de travail ont

été définies des stratégies et des actions permettant d'atteindre l'objectif pour l'année. Ainsi, pour l'année 2012, les stratégies et actions à entreprendre sont surtout axées sur la satisfaction des clients, la disponibilité des produits et la compétence du personnel.

Les actions à réaliser par l'Audit Interne sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9: Activités de l'audit interne

OBJECTIFS – STRATEGIES - ACTIVITES		Source de financement	Responsable	Indicateurs
Objectif général : Améliorer l'état de satisfaction des clients et assurer la viabilité financière de SALAMA				
A-Objectif spécifique 1 : Assurer la disponibilité permanente des produits				
Stratégie : Amélioration du stockage				
Activité A .1	Systématiser les inventaires par échantillonnage et par sondage	SALAMA	AII	Zéro écart d'inventaire
Activité A .2	Améliorer la gestion des lots et des dates de péremption	SALAMA	AII	Gestion par lot des produits effective
B – Objectif spécifique 2 : Renforcer l'assurance qualité				
Stratégie : Renforcement du système d'assurance qualité				
Activité B. 1	Accélérer et prioriser le traitement des réclamations qualités de service	SALAMA	AII	Réclamations traitées à temps
C – Objectif spécifique 3 : D'ici fin 2012, augmenter respectivement de 25,20% et de 30,95% les chiffres d'affaires sur recouvrement de coût et privés par rapport aux objectifs de vente 2011				
Stratégie : Amélioration du système de vente et de distribution des MEG et CM				

Activité C. 1	Procéder à l'allègement des procédures de traitement des commandes	SALAMA	AII	Nouvelle procédure validée
Activité C. 2	Etablir et /ou mettre à jour les procédures d'emploi et de maintenance des véhicules et matériels utilisés dans les procédés de distribution	SALAMA	AII	Procédure établie et validée

Source : Plan de travail annuel 2012

Ce tableau montre uniquement les attributions de l'audit interne au sein de SALAMA .Il est à rappeler que le PTA concerne tous les services de l'association. L'Audit interne en tant qu'organe d'assistant devrait se procurer de l'ensemble du PTA.

Conclusion partielle

La descente sur terrain conduisant à l'élaboration de ce résultat, a permis de constater que des inventaires inopinés ont été réalisés. Durant l'inventaire, les quantités sur fiche de stock, les quantités physiques ainsi que les quantités informatisées présentent les mêmes valeurs sans écart significatif sauf au niveau du radio fixateur film automatique 20L unité. Les différentes étapes des réalisations des tâches au niveau de différents services : stock, commercial, logistique, ..., permettent de mieux cerner les attributions des différents intervenants mais aussi les formalités administratives y afférentes. Le programme de travail annuel montre non seulement la vision de l'association SALAMA mais surtout les objectifs globaux ainsi que les objectifs spécifiques que chaque service doit atteindre.

CHAPITRE 3 :
DISCUSSIONS ET
RECOMMANDATIONS

Les résultats fournis lors du chapitre précédent donnent les détails des informations recueillies sur terrain. Ces informations seront analysées dans cette partie sous forme de discussion. Il s'agit de voir les causes à effet par rapport aux hypothèses de travail. A travers ce chapitre, les forces ainsi que les faiblesses seront mis en exergue, des menaces et opportunités complèteront l'analyse. La finalité est de confirmer ou infirmer les hypothèses de départ tout en gardant dans l'esprit la problématique du mémoire. A titre de rappel, nos hypothèses étudient les variables suivantes : l'Audit Interne et la maîtrise du fonctionnement d'un système d'une part et la pratique de l'Audit Interne et la réalisation des objectifs d'autre part.

SECTION 1 DISCUSSIONS

Il s'agit d'interpréter les pratiques constatées sur terrain par rapport aux théories avancées et du résultat attendu. La discussion portera sur chacune des hypothèses et mettra en évidence les contraintes au niveau de l'association SALAMA. Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

1.1 Discussions sur l'identification des risques globaux

Pour bien discerner d'une manière exhaustive tous les risques probables, nous avons dû les identifier en fonction de chaque cycle concerné à savoir :

- le cycle stockage
- le cycle commercial
- le cycle logistique

A chaque cycle, les risques sont détectés à partir de l'examen de la procédure et observation du fonctionnement au quotidien de chaque service et contrôle de formalité des documents comptables. Ils sont éparpillés suivant la fréquence d'apparition d'une part c'est-à-dire ils peuvent être très fréquents, fréquents, peu fréquents et rares, d'autre part, suivant le degré de leurs impacts sur le bon fonctionnement de chaque entité notamment : effets mineurs ne constituant pas un grand obstacle sur le bon déroulement global de la société pourtant entraînant des retards sur le traitement commande d'où insatisfaction de la clientèle, effets critiques concernent les conséquences liés directement aux tâches principales de chaque service qui laisse une perte assez éloquente sur la rentabilité de la société, effets significatifs qui fragilisent la performance de la structure plus précisément son système comptable qui est censé de fournir des données fiables, effets catastrophiques provoquant un dégât néfaste qui pourrait mener l'entreprise jusqu'à sa dissolution.

Ainsi, un outil a été déclenché pour repérer les risques de SALAMA. Cet outil est la « Cartographie des risques » ou « matrice des risques ». Elle va permettre de les recadrer et de les structurer. Il détermine les niveaux de risque de chaque zone et encore une fois, l'étude sera limitée sur ses zones où les risques sont les plus extrêmes ou élevés. Le fait de les structurer ne signifie pas pour autant, les légitimer. Au contraire, pouvoir les identifier et catégoriser permet de les réduire et de les annuler complètement en termes d'impact.

La cartographie des risques n'est qu'un moyen voir un outil pour permettre à l'organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés en prenant les mesures nécessaires pour maîtriser les risques.

La cartographie des risques est alors la représentation graphique des risques auxquelles est exposée une entité. Ces risques ayant été identifiés et évalués en termes de fréquences et d'impact afin de nous permettre de les « hiérarchiser » ou les « prioriser ».

Or, il serait souhaitable que SALAMA dispose très rapidement d'une première « cartographie globale des risques majeurs » auxquels elle est exposée, afin de concentrer les efforts de maîtrise sur les risques les plus importants. Cette cartographie des risques constituerait des indicateurs servant à alarmer les différents responsables opérationnels afin qu'ils soient plus réactifs et plus rapides à chaque prise de décision. Les normes professionnelles de l'audit interne stipulent en effet que « la planification des missions d'audit est fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ».

Par ailleurs, cette cartographie des risques globaux n'aboutit qu'à travers le processus du travail de SALAMA, c'est-à-dire, l'approche processus est la phase la plus longue et le point le plus important car il consiste à décrire tous les enchainements d'activités matérialisés par les logigrammes et des narrations courtes mais concises et précises. C'est la raison pour laquelle les procédures existantes sont toujours rappelées dans le processus.

Ainsi, le Processus est l'ensemble d'activités corrélées entre elles lesquelles utilisent des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments sortants dans le but d'atteindre un objectif, donc de créer de la valeur ajoutée.

Des définitions précédentes, il faut alors détecter les risques dans les processus.

Les normes professionnelles de l'audit interne stipulent en effet que « la planification des missions d'audit est fondée sur les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». A ce stade, la première hypothèse semble être confirmée.

1.2 Discussion sur l'inventaire inopiné

L'inventaire a été fait inopinément afin de s'assurer que les procédures de la direction sont correctement mises en œuvre, nous avons observé les procédures suivies par les employés et effectué des comptages sur les produits choisis au hasard. Nous avons effectué le rapprochement des existants en stock avec les fiches de stock et le stock informatique en utilisant la fiche d'inventaire et recherché l'explication de l'origine des écarts découlant du rapprochement conjointement avec les chefs de rayon. En cas d'écart, on recalcule la fiche de

stock ou recompte les physiques. S'il y a toujours un écart, on édite les mouvements de stock du produit et les compare avec la fiche de stock. Dans notre cas, l'écart s'explique par une erreur de solde ou confusion avec un autre article de même nom mais date de péremption et numéro de lot différent. Seul l'inventaire permanent systématique pourra endiguer et réduire de telles erreurs.

1.3 Discussion sur les tâches de l'audit interne

Afin d'atteindre l'objectif général de l'entreprise, il faut réaliser quelques objectifs spécifiques tout en suivant la politique stratégique de cette dernière. Ainsi, il est attribué à chaque niveau hiérarchique des actions à accomplir.

En considérant toutes les activités assignées au service Audit Interne avec ses principaux indicateurs, il a été justifié que tous les objectifs préconisés dans le PTA pour ce service sont atteints à la fin du troisième trimestre ce qui constitue une performance par rapport au délai imparti. Cette atteinte est justifiée par l'inventaire par sondage au niveau des chefs de rayon, l'inventaire par échantillonnage raisonné en fonction des réclamations et des écarts trouvés par les chefs de rayon. A chaque lot est créée une fiche de stock au niveau du siège et des agences, les adresses de tous les produits reçus à partir du mois d'Octobre 2012 sont saisies sur la gestion commerciale, le respect du principe First Expiry First Out est contrôlé à posteriori sur la base de la liste des produits à péremption proche. Les réclamations logistiques sont traitées dans le mois de sa réception sauf pour les litigieuses en termes de détermination du Responsable et la réduction des réclamations. Circuit court des signatures des proformas et factures RC par le DVM, délégation de signatures accordée aux chefs d'Agence pour la signature des factures. Réglementation des transports sur ventes des voitures dotées aux Agences. D'où la confirmation de notre deuxième hypothèse.

1.4 Analyse SWOT

Cette analyse permet d'identifier les forces, ou les points forts internes, et les faiblesses, ou les points faibles de la l'entreprise. Elle va permettre aussi visualiser les opportunités, qui relèvent des possibilités extérieures positives, ainsi que les menaces ou les obstacles extérieurs qui pourraient empêcher le développement de l'entité.

Comme l'auditeur est appelé à cerner les activités de l'association SALAMA en général, une vue globale de l'analyse y afférente s'avère nécessaire.

1.4.1 Forces

L'ancienneté de SALAMA dans le domaine de la santé contribue à sa notoriété et sa réputation. Elle dispose : du monopole de la fourniture en médicaments et consommables médicaux des infrastructures sanitaires publiques dans tout Madagascar ; d'une surface de stockage suivant les normes internationales ; les atouts nécessaires pour son fonctionnement ; des appareils modernes et fiables pour son exploitation.

Elle a la potentialité de suivre les technologies et les formations continues en matière d'Audit Interne (l'Audit Interne est abonné à l'IFACI) et ce dernier a un accès plein et libre à la Direction Général.

Tous les départements sont en bon terme les uns avec les autres et tout le personnel est compétent donc apte à accomplir toutes tâches de son Service en cas de besoin. L'existence d'une confrontation des bon de commande/ facture/ bon de livraison, l'utilisation de fiche de stock, la disposition de fiche fournisseur, l'existence d'inventaire permanent, l'existence de procédures explicites et mises à jour pour chaque service, la conservation des copies des documents originaux, le classement des dossiers par fournisseurs et par marché, l'existence de personnes signataires des décisions finales connues par tout le personnel (DG et DAF) assure la fiabilité des informations.

La sélection des fournisseurs est très sévère et ils sont mis en concurrence.

Elle pratique l'Achat par Appel d'Offres qui est une force non négligeable favorisant la qualité des médicaments reçus.

Sa disposition d'autonomie financière et la campagne d'audit interne annuel pour l'amélioration des actions pour chaque Service sont aussi des forces à exploiter.

1.4.2 Faiblesses

Du fait de son niveau hiérarchique, le Département Audit Interne ne peut pas auditer la Direction générale. Pour cela, la visite des consultants externes est toujours souhaitée pour la certification des états financiers.

Les missions d'audit consistent à aider le dirigeant à maîtriser les activités de l'entreprise. Il s'agit de voir tous les moyens permettant de réaliser les objectifs. Le service Audit Interne effectue plusieurs audits pour le compte de la centrale alors que son effectif est très insuffisant pour réaliser une telle intervention assez vaste. Le moyen humain à la disposition de l'association SALAMA : un seul auditeur pour l'ensemble des activités ne favorise pas la réalisation en bonne et de la forme de la mission assignée à l'audit interne. L'audit interne en

général, embrasse l'ensemble de toutes les fonctions dans toutes leurs dimensions de l'association. Il est évident que n'avoir qu'une seule personne pour s'occuper en même temps du service stock, logistique, commercial en matière d'audit ne facilite pas la mission d'audit. En outre, notre intervention a permis de constater que l'audit interne ne dispose pas assez de temps pour suivre leur recommandation. Le suivi de recommandation émise est une des tâches principales des auditeurs internes. A travers ces recommandations, l'auditeur interne contribue à l'amélioration des pratiques existantes permettant ainsi de mettre en pratique les actions correctives formulées. Il s'agit d'éradiquer les handicaps constatés et qui entravent la réalisation des objectifs fixés. A partir de là, le suivi des recommandations constitue donc un pilier de la mission de l'audit interne. L'auditeur est donc condamné à avoir suffisamment de temps pour réaliser les actions de suivi nécessaire.

SALAMA ne peut pas faire de publicité des produits médicamenteux conformément à la loi et elle ne vend pas aux officines privées conformément à la convention avec l'Etat. Elle n'a aucun contact direct avec les fabricants mais des revendeurs.

Les spécificités techniques des produits à acheter peuvent être très complexes d'où la difficulté de trouver un fournisseur capable de les satisfaire. Des commandes à faible quantité sont parfois refusées par les fournisseurs et ces derniers ont un retard fréquent de paiement.

La communication entre les agences et le siège s'avère inefficace.

1.4.3 Opportunités

SALAMA est membre de l'ACAME (Assemblée des Centrales d'Achat de Médicaments) et est placé sous la tutelle technique du Ministère de la Santé. Elle exerce une activité pérenne (assurant le bien de la communauté). Elle a une position près du monopole dans le secteur d'activité et elle dispose d'une bonne image générale par le biais de l'ISO 9001.

1.4.4 Menaces

Certains lieux de distribution sont dans des zones désenclavées ce qui entraîne des retards de livraison. Les produits médicamenteux sont périssables et très délicats (nécessitent des conditions optimales de stockage...), ils sont trop spécifiques, et constituent un risque.

La dépendance à un fournisseur potentiel pour certains produits, les fournisseurs locaux sont à la fois des concurrents, les épidémies et marché noir sont aussi des menaces à éviter pour la centrale.

L'instabilité de la monnaie nationale perturbe les activités économiques puisque SALAMA effectue des importations importantes (95% des produits sont importés). Les médicaments ne sont pas des produits de consommation de masse, donc impossibilité de faire des prévisions exactes entraînant un surstockage ou une rupture de stock. Ces menaces prises au sérieux par l'auditeur interne favorisent la maîtrise des activités dans sa globalité. Cette maîtrise n'est autre que la finalité de tous travaux d'auditeur interne.

SECTION 2 RECOMMANDATIONS

Cette section sera axée à la réponse à la problématique selon l'analyse et la recherche que nous avons faites durant les travaux. Les recommandations seront formulées à partir des analyses de forces et faiblesses. Mais elles seront surtout axées sur la résolution des principales faiblesses afin d'aboutir à des solutions permettant l'atteinte des objectifs tout en ayant comme souci principal l'amélioration de la performance de l'entité pour un bon résultat à long terme. Toutefois, il est à noter que les forces identifiées doivent être maintenues par SALAMA afin de ne pas devenir plus tard des faiblesses.

2.1 Recommandations concernant les risques du cycle stockage

Au cours de la réception des colis il est important de remplacer les boîtes ou flacons sans étiquettes et sans date de péremption et de réviser systématiquement la balance. Lors du contrôle quantitatif, procéder au comptage avec maximum de concentration et dépouillement obligatoire des cartons ; la confrontation directe des échantillons avec les produits livrés, la consultation du P.R. en cas de doute sur les spécifications techniques, l'identification et éclatement systématique des lots sont importants lors du contrôle qualitatif. Les produits périmés doivent être virés informatiquement et physiquement dans le dépôt en quarantaine.

Le suivi du système d'implantation prédéfini des articles pendant la mise en stock, le recoupement et mise à jour des fiches de stock, le rangement méthodique des produits pendant l'entrée en stock ; l'utilisation d'une machine à calculer exacte, le comptage exacte des produits, l'inventaire obligatoire suivant procédures au moment du suivi des stocks quantitatif et qualitatif ; la séparation systématique des lots, le rapprochement systématique entre stock informatique et physique, le comptage systématique des commandes durant la préparation des commandes ; le contrôle minutieux des articles avant le colisage ; l'utilisation obligatoire des feuillards et bandes adhésives personnalisées, la vérification existence étiquette au contrôle et

à l'expéditeur au cours de la préparation des colis ; le rangement méthodique des colis sur palette et sur rack, la mise à jour quotidien de l'état des BL en attente expédition, la préparation systématique des documents d'expédition ainsi que le rappel des colis sont à recommander pour éviter les risques au niveau du cycle stockage.

2.2 Recommandations concernant les risques du cycle commercial

L'élaboration du bon de commande doit être faite avec lecture minutieuse des documents à saisir, revue systématique des catalogues avec confrontation physique, respect actif de l'envoi et de l'impression et signalement immédiat de toute panne d'imprimante et les bons de commande reçus doivent être enregistré systématiquement dans le cahier ARRIVEE. Les commandes doivent être saisies systématiquement sur la gestion commerciale.

La présentation systématique de tri en commande hors planning et suivant planning, le décharge systématique des documents transmis lors de la transmission CR et FC vers S/ce Commercial ; l'exigence de signature exacte des BC par le médecin compétent ; le retraitement méthodique des commandes ; la sélection exacte des articles vus et lus, la lecture minutieuse des quantités et articles à saisir par rapport au BCM, la vérification et recoupement entre BCI et BCM pendant la saisie des articles ; la demande de service fait du traitement des commandes ; la décharge à effectuer lors de la transmission au s/ce stock du BCI , le suivi de la transformation du BCI en BL , l'édition systématique de la facture proforma, la supervision et contrôle avant l'envoi de la facture proforma par rapport à la commande, la demande de confirmation exacte des factures proformas ; les corrections et rectifications obligatoires de l'erreur trouvée sur le bon de préparation, le contrôle hiérarchique et la demande de reclassement des bons de préparation ; la décharge à effectuer au moment de la transmission du BCI au S/ce Commercial ainsi que la conservation de la traçabilité des factures, la transmission systématique d'envoi des documents retournés sont des points très importants pour éviter les risques du cycle commercial.

2.3 Recommandations concernant les risques du cycle logistique

Le respect du planning cyclique, la mise à jour systématique du cahier de charge et la revue du planning cyclique lors de l'appel d'offres de transporteurs ; la révision et contrôle de l'état général des véhicules avant l'attribution des marchés aux transporteurs, le respect du contrat et de la lettre d'engagement ; l'utilisation d'un tableau de bord de dispatch pour l'envoi des BL par province, le rangement systématique des colis, le suivi de près des commandes hors

planning au cours du stockage en attente expédition ; la mise à jour hebdomadaire des BL en attente expédition à chaque fin de journée, le choix des transporteurs expérimentés ; la lecture à haute voix des colis à charger, le pointage des colis avec un maximum de concentration, la sécurisation des produits dangereux, la réception définitive obligatoire des produits psychotropes et dangereux, le suivi et traitement des commandes hors planning pendant le chargement ; le rapprochement des documents avant la signature des documents d'expéditions, l'enregistrement systématique des BL expédiés, la mise à jour hebdomadaire du tableau de bord ; le rappel clause contrôle inopiné des camions, le suivi et demande de service fait de livraison, le transbordement effectué avec l'accord de la direction générale avant le transport et livraison ; la vérification des colis sur les noms des destinataires mentionnés sur les étiquettes et le comptage minutieux des colis lors de la réception provisoire ; l'exigence obligatoire de signature des documents de livraison ; la vérification des objets retournés, glacières et accumulateurs, la relance systématique des BL non retrouvés, le rangement et classement des documents par ordre chronologique ; la lecture exacte des pièces justificatives avant la mention du chèque pour paiement du transporteur ; l'exigence des retours des BL, un maximum de concentration sur les BL et PVRD à saisir, le classement spécifique des BL des programmes ainsi que la mise à jour systématique du tableau de bord sont à recommander pour échapper aux risques du cycle logistique.

2.4 Autres recommandations

D'une manière générale, la communication au niveau de l'agence et du siège constitue un handicap majeur de l'association. Le contrôleur de gestion a constaté un écart significatif au niveau des informations relatives aux inventaires faites par l'agence d'une part et le siège d'autre part. Il s'agit d'un inventaire d'un même produit ce qui devrait montrer le même résultat ce qui n'est pas le cas et presque l'ensemble des produits subit le même problème. Une des raisons principales expliquant cette situation est : soit un retard au niveau de transmission des données par l'agence, soit l'absence de communication à temps des informations demandées par le siège. Cela perturbe le bon déroulement des activités. Une bonne communication qui tient compte des exigences au niveau du délai de traitement serait plus que bénéfique.

Bien que bien défini dans le programme de travail annuel et dans chaque service, les missions et les objectifs de l'association, il est pratiquement impossible pour un seul auditeur d'assurer ses missions et fonctions qui à part ses propres fonctions touchent également celles

des autres. Le recrutement d'une seule personne au moins pour épauler l'auditeur actuel sera d'une grande aide non seulement pour ce dernier mais également pour la direction et l'association dans son ensemble. L'entreprise doit s'assurer que la personne recrutée soit à sa place. Ainsi, elle pourra mettre en œuvre toute sa capacité physique et intellectuelle et pourra apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Il est vrai qu'un bon candidat avec de bonnes références et compétent en la matière est un atout pour la direction. La formation serait donc un complément du recrutement. La procédure de recrutement doit étudier aussi les qualités humaines des candidats : intégrité, honnêteté, sens de la responsabilité, respect de la confidentialité....

Il est évident qu'un tel recrutement ne se fera sans coût supplémentaire. D'où la nécessité d'étudier la possibilité financière et l'opportunité de l'effectuer. Le coût y afférent concerne le salaire proprement dit de l'auditeur à recruter mais également les cotisations sociales qui s'ensuivent. Mais nous pensons que cela apportera plus de valeur ajoutée (contrôle minutieux, rapidité de l'investigation durant l'audit, meilleurs résultats) donc rentable pour l'entreprise.

Entre autre, l'instabilité de l'environnement externe non maîtrisé par SALAMA surtout au niveau de la monnaie locale constitue un handicap important pour l'association étant donné que la majeure partie de ses marchandises sont importées. Une telle situation perturbe non seulement la trésorerie de l'entreprise mais également les prévisions y afférentes. Pour remédier à la situation, une gestion rigoureuse de change s'avère incontournable. Il s'agit de suivre de très près l'évolution de cours et de ne lancer les commandes qu'au moment où le cours semble favorable aux achats.

Conclusion partielle

Tout au long de notre investigation, l'auditeur interne sur la base du programme de travail annuel effectue des descentes service par service afin de constater l'avancement et la réalisation des tâches et objectifs assignés à chaque service. Les écarts constatés sont en général insignifiants et ce malgré le nombre insuffisant de l'auditeur. A chaque défaillance constatée l'auditeur intervient et apporte des suggestions d'amélioration immédiate. Une telle action a permis de réaliser les missions de l'association. Notre deuxième hypothèse est donc confirmée. Bien que des risques, des menaces et faiblesses qui semblent perturber la bonne marche de l'association ont été détectés à temps. Tout cela est réalisé grâce à l'intervention et la pratique existante de l'auditeur interne. D'où la confirmation de notre première hypothèse de travail.

CONCLUSION GENERALE

Notre passage au sein de SALAMA nous a permis de recueillir et rassembler certaines informations nous permettant de confronter les acquis théoriques et les réalités sur terrain. Il nous a permis aussi de se familiariser au monde du travail et de connaître la vie en entreprise, la discipline, le comportement et la capacité d'adaptation.

Pour l'accomplissement de ce présent ouvrage, la revue théorique pour une compréhension globale du thème de mémoire a constitué la première étape de recherche. La prise de connaissance de la zone d'étude (SALAMA) a commencé à travers la consultation du site web, avant le début du stage.

La collecte d'informations a été appuyée par divers entretiens, formels et non, avec les membres du personnel de SALAMA. Les affirmations faites par ces personnes interviewées ont été discutées avec leur supérieur hiérarchique pour confirmation ainsi que pour enrichissement d'informations.

L'observation participative nous a beaucoup aidé à compléter nos informations. A partir des données collectées via ces interviews et les participations directes, nous avons pu formuler les résultats présentés dans ce présent ouvrage. Résultats qui ont été discutés avec les Responsables de Service avant d'être divulgués. Les résultats explicitent ceux concernant le cycle stock, le cycle commercial, le cycle logistique puis le fonctionnement de l'audit interne.

Ces trois (03) premiers services présentent chacun des zones de risques importantes qu'il convient de gérer. La probabilité de survenance de ces risques varie selon la nature desdits risques.

L'audit interne a été défini comme une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Alors, pour y parvenir, le service d'audit interne devrait disposer non seulement des moyens suffisants mais aussi d'une méthodologie adéquate afin d'assurer son efficacité.

En effet, il est primordial d'instaurer une cellule d'audit interne efficace afin d'assurer et de pérenniser la performance. L'efficacité de l'audit interne requiert, d'une part, une charte

définissant la liberté ou plutôt l'indépendance en termes d'organisation ainsi qu'en termes de ressources, et appropriée à l'environnement où il se trouve. D'autre part, cette efficacité demande la qualité des documents à l'usage interne définissant l'organisation et la planification des travaux de l'audit interne ainsi que la mise en œuvre des méthodologies efficaces, c'est-à-dire, flexibles dans le temps et permet à la résolution des problèmes rencontrés, de prévoir les risques inhérents à l'organisation et de détecter les facteurs de dysfonctionnement afin d'évaluer et de contrôler la performance des audités.

Au terme de nos travaux, nous retenons que l'audit interne se positionne comme un instrument de gestion incontournable pour tout manager qui désire atteindre des résultats optimaux dans un contexte où le contrôle de l'environnement est quasi impossible. Cependant, la détection de facteurs clés d'échecs dans l'entité ne doit pas être le seul détonateur de facteurs clés de succès de l'auditeur, même si en soi, elle reste un moteur d'action et de motivation de celui-ci.

Pour ce faire, il s'est de façon générale fixé un objectif qui consiste à vérifier la fiabilité et la qualité des informations fournies ; Il s'est doté d'un code déontologie et d'un ensemble de normes pour uniformiser ses pratiques ainsi que d'un élément fondamental qu'est le contrôle interne, lui permettant ainsi d'être un outil d'aide à la prise de décision et un facteur d'efficacité de l'entreprise.

Nous avons compris que pour une gestion rigoureuse et plus rationnelle d'une entreprise, l'audit interne est indispensable. Ce service doit être privilégié et disposer de tous les moyens nécessaires. Sa pratique permet de garantir la fiabilité de l'information émanant de l'entreprise. Mais pour l'efficacité de ce service d'audit, il faut qu'il soit doté d'un personnel compétent et d'un effectif suffisant. En outre, ses objectifs doivent être clairement définis et bien compris de l'ensemble du personnel.

L'essence de l'audit interne s'étend au-delà de l'examen des systèmes en tant que procédures, méthodes, moyens,... à l'évolution des comportements « managériaux » et des systèmes de gestion qui sous tendent et gouvernent ces systèmes. Au lieu de se tenir aux faits et à leurs conséquences, l'audit cherche aussi à identifier les causes et les origines qui leur sont liées.

Tout système de contrôle interne, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable au management car les facteurs internes et externes qui le déterminent sont en perpétuel changement. Aussi les évolutions techniques et technologiques nécessitent une modification profonde des fondements de l'organisation. De

même l'environnement social, politique, culturel et le facteur humain de manière générale peuvent compromettre l'équilibre du système.

Les enjeux de l'audit interne sont ainsi inhérents à l'évolution de l'environnement de contrôle interne. Les enjeux d'une telle démarche sont inhérents à l'entreprise en tant que réalité complexe, interactive et multidimensionnelle. Ce qui suppose de l'audit interne une compréhension pluraliste et intégrée de l'organisation.

De multiples obstacles (internes et externes) s'opposent à une adaptation permanente de l'entreprise et l'audit interne est une réponse à ce besoin de régulation globale et de mise à niveau de l'entreprise. L'auditeur interne est ainsi appelé à réaliser de plus en plus des missions tournées vers le conseil faisant de l'auditeur un véritable consultant interne.

Il est important que les dirigeants soient convaincus du rôle que peut jouer le Prestataire en audit interne en tant que catalyseur de performance et de rigueur. L'impact d'une telle vision de la direction générale est considérable car elle affecte l'ensemble des activités, conditionne leur évolution et oriente leur avenir. Et au sein de SALAMA, la direction générale est déjà engagée dans le processus d'amélioration continue justifiée par l'obtention de la certification ISO 9001 :2008.

Nos résultats montrent que l'intervention de l'auditeur contribue largement à la réalisation des objectifs. Il s'agit des interventions ponctuelles pour corriger les erreurs mais également des interventions permanentes à travers les suivis des applications des procédures. Les inventaires inopinés constituent également un mode opératoire favorisant l'atteinte des objectifs à travers le renforcement de contrôle.

La situation actuelle de l'association SALAMA pourrait être améliorée davantage en rendant le circuit de traitement et de transmission des documents beaucoup plus simple et fluide mais aussi en recrutant au moins une personne pour aider le titulaire du poste actuel. L'existence du programme de travail annuel qui non seulement donne les détails des tâches correspondant à chaque objectif fixé favorise un environnement favorable pour les interventions de l'auditeur mais la formulation bien claire des visions permettent d'assurer la permanence dans le temps le suivi et le contrôle des activités.

Nous avons remarqué, pendant notre stage au sein du service Audit Interne de SALAMA, quelques soucis au niveau son fonctionnement. Il manque de personnel. C'est la raison pour laquelle nous lui avons préconisé quelques solutions pour remédier à ces problèmes ne permettant pas d'assurer l'efficacité de ce service.

Les deux principales missions de l'audit interne sont au cœur de notre analyse : la mission d'assurance et la mission de conseil. Le conseil et l'assurance sont deux modes d'action d'audit interne, et explicitement désignés comme tels dans la définition ; tous deux contribuent à créer de la valeur ajoutée.

Les activités d'assurances consistent en un examen objectif d'éléments probants, effectué en vue de fournir à l'organisation une évaluation indépendante des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

L'activité de conseil sont les conseils et services y afférents rendus au client donneur d'ordre, dont la nature et le champ sont convenus au préalable avec lui, sans que l'auditeur interne n'assume aucune responsabilité de management. Ce sont des avis, des conseils, de l'assistance et de la formation, entres autres.

Cet ouvrage a pour principal objectif de discerner les apports de l'audit interne à l'amélioration continue de la performance de SALAMA. On a essayé de montrer les points forts del'audit interne au sein d'une entreprise et d'après ce qu'on a pu discerner, l'entreprise en question se doit de mettre en place ce système pour l'amélioration de son fonctionnement. Le plus grand avantage que l'entreprise pourrait en déduire est l'assurance du contrôle de ses activités,et que de ce fait, les erreurs et risques seront maitrisés. La mission principale de l'auditinterne vise surtout à résoudre la désorganisation provoquée par l'insuffisance de contrôle au sein de l'entreprise, et c'est dans cet angle que réside sa nécessité au sein de notre dite entreprise.

Si telles sont les situations existantes, en résumé, on peut dire que l'audit interne est nécessaire pour la dite entreprise compte tenu de son objectif, car il permet à l'entreprise decontribuer à son évolution, de l'aider à l'atteinte de son objectif. Quelle qu'en soit la taille de l'entreprise, le contrôle est toujours nécessaire afin d'assurer la maitrise des activités et lapérennité de l'entité. Pour d'autres qui auront la possibilité, l'existence de l'audit interneconduit au développement et de ce fait amène l'entreprise à l'évolution. Mais à part sacontribution à l'amélioration, ce système pourrait encore élargir son champ et apporter d'autresystème pour une durable efficacité. Il convient donc à l'issu de cette analyse de faire sortir les domaines concernés par cette contribution de l'audit dans la cadre de l'amélioration de la performance. Il convient également d'appliquer et de mettre en œuvre les recommandations et les solutions proposées.

A la fin, il est important de signaler que le service d'audit interne se doit à tout moment d'être souple face au changement incessant de son environnement.

VI

BIBLIOGRAPHIE

- BARBIER, Etienne, *L'audit interne, pourquoi ? comment ?*, Les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- RENARD Jacques, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Editions d'organisations, 5ème Edition , 2001
- SCHICK Pierre, *Mémento d'audit interne*, Méthode de conduite d'une mission, 1998
- COLLINS Lionnel, VALIN Gérard, *Audit et Contrôle Interne* », Dalloz, Paris, 1992
- EBONDO WA MANDZALA E., *La gouvernance de l'entreprise : une approche par le contrôle interne et l'audit*, éd. Harmattan, Paris, 2006
- LEMANT Olivier, *Créer, organiser et développer l'audit interne*, IFACI, France, Nouvelle Imprimerie Laballery

WEBOGRAPHIE

- <http://www.editions-organisation.com>
- <http://www.ifaci.com>
- [fr.wikipedia.org/wiki/Audit interne](http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_interne)
- www.salama.mg

VII

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de SALAMA

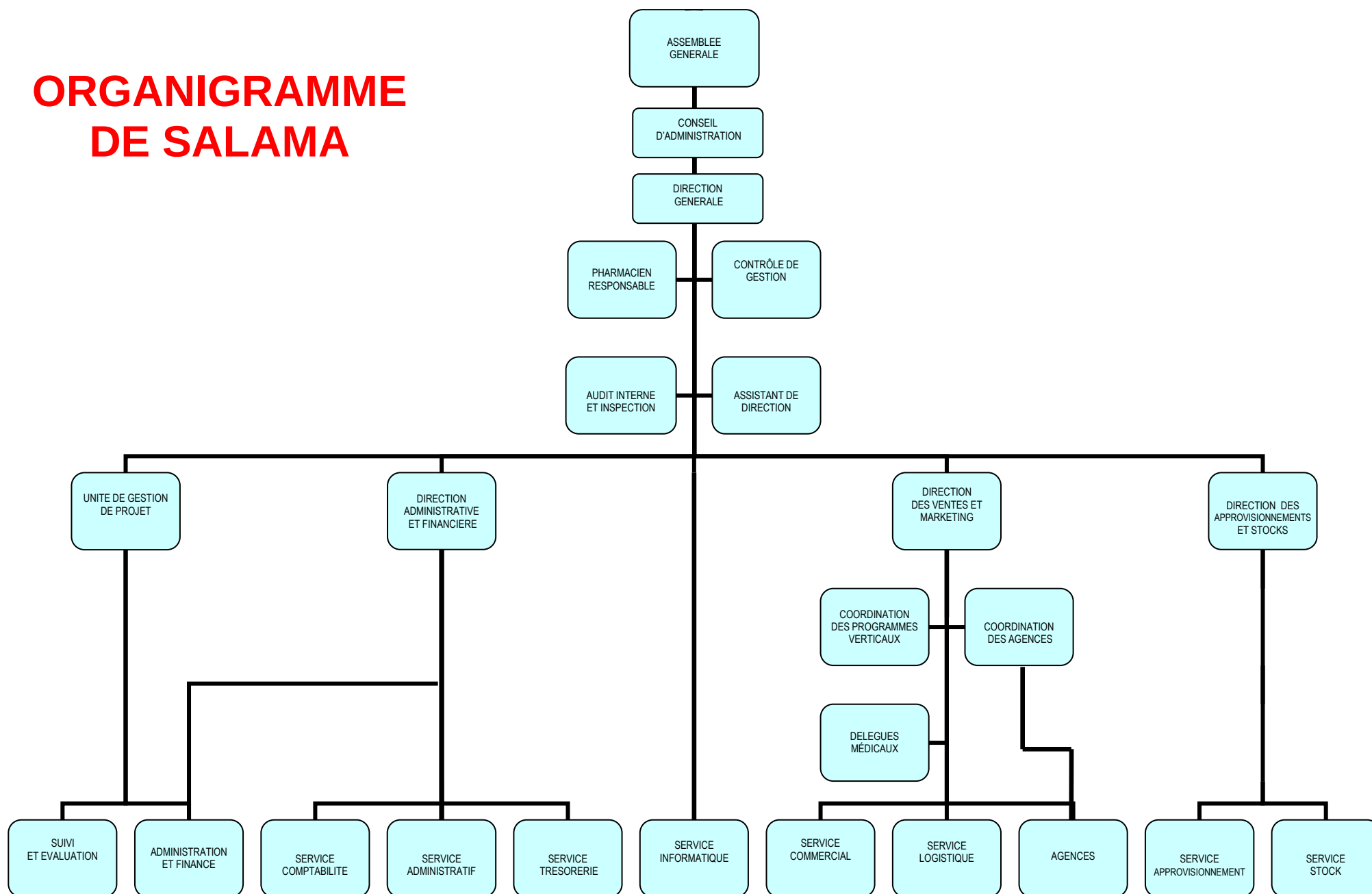
**Annexe 2 : Guide d'entretien : Questions posées aux personnes clés de
SALAMA**

Annexe 3 :DCD du service stock

Annexe 4 : DCD du service commercial

Annexe 5 : DCD du service logistique

ORGANIGRAMME DE SALAMA



Annexe 2 : Guide d'entretien : Questions posées aux personnes clés de SALAMA

Au responsable du service Audit Interne :

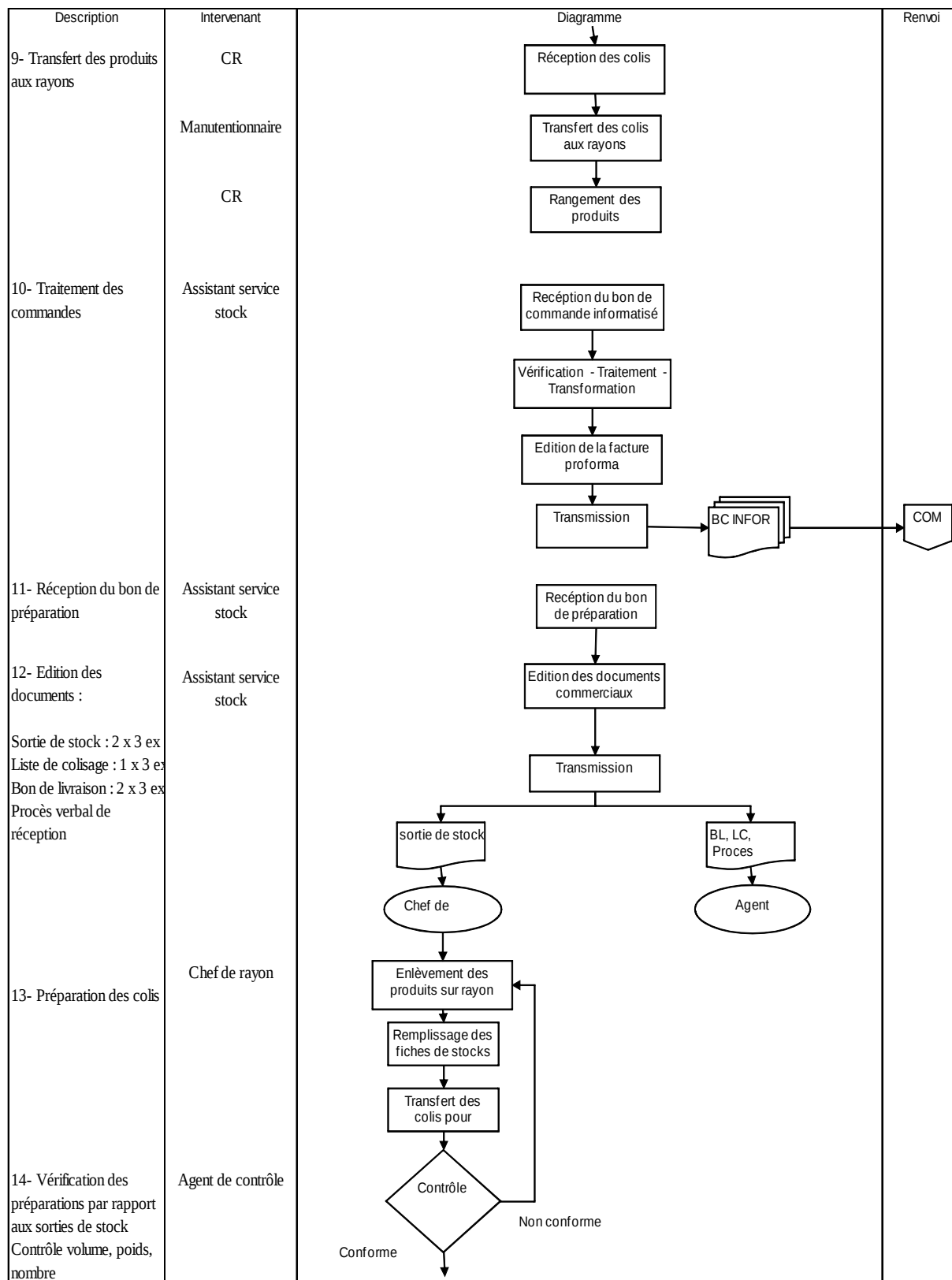
- Pouvez-vous nous donner une brève historique de l'association ?
- Pouvez-vous nous donner son organigramme ?
- Quels sont les objectifs de SALAMA ?
- Quelles sont les missions de SALAMA ?
- Quelle est la mission du service audit interne et inspection et ses objectifs ?
- Quels sont les activités à réaliser par l'Audit Interne afin d'atteindre les objectifs spécifiques et global de SALAMA ?
- Comment contribue t-il à chaque activité des services?

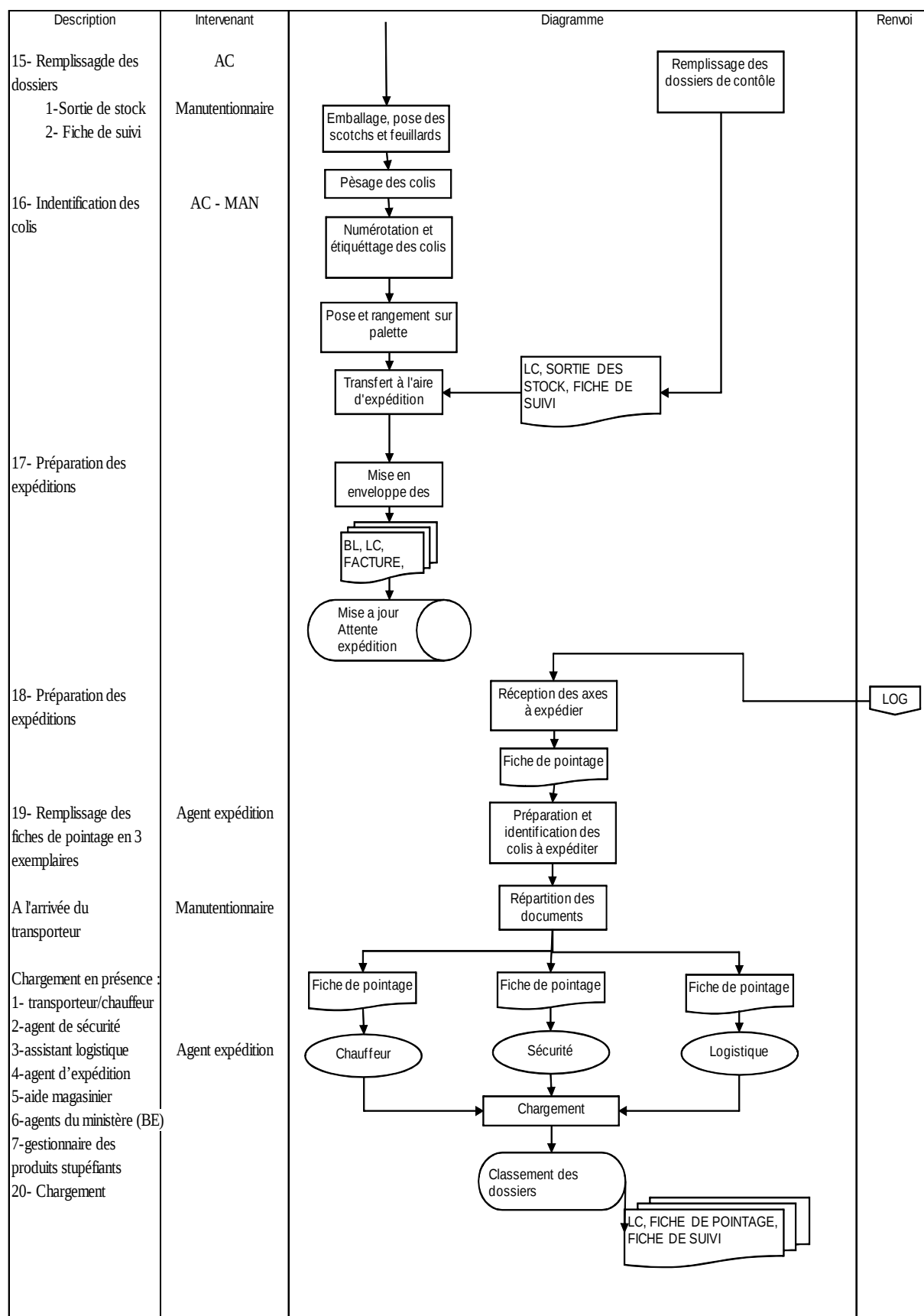
Au responsable des trois services :

- Est-ce-que vous connaissez l'objectif global de la société ?
- Quelle est la mission et les objectifs principaux assignés à votre service?
- Pouvez-vous nous relater le processus de votre activité principale et nous décrire la circulation des documents ?
- Les outils de travail sont-ils suffisants et efficaces pour bien accomplir les tâches ?

ANNEXE 3 : DCD stock

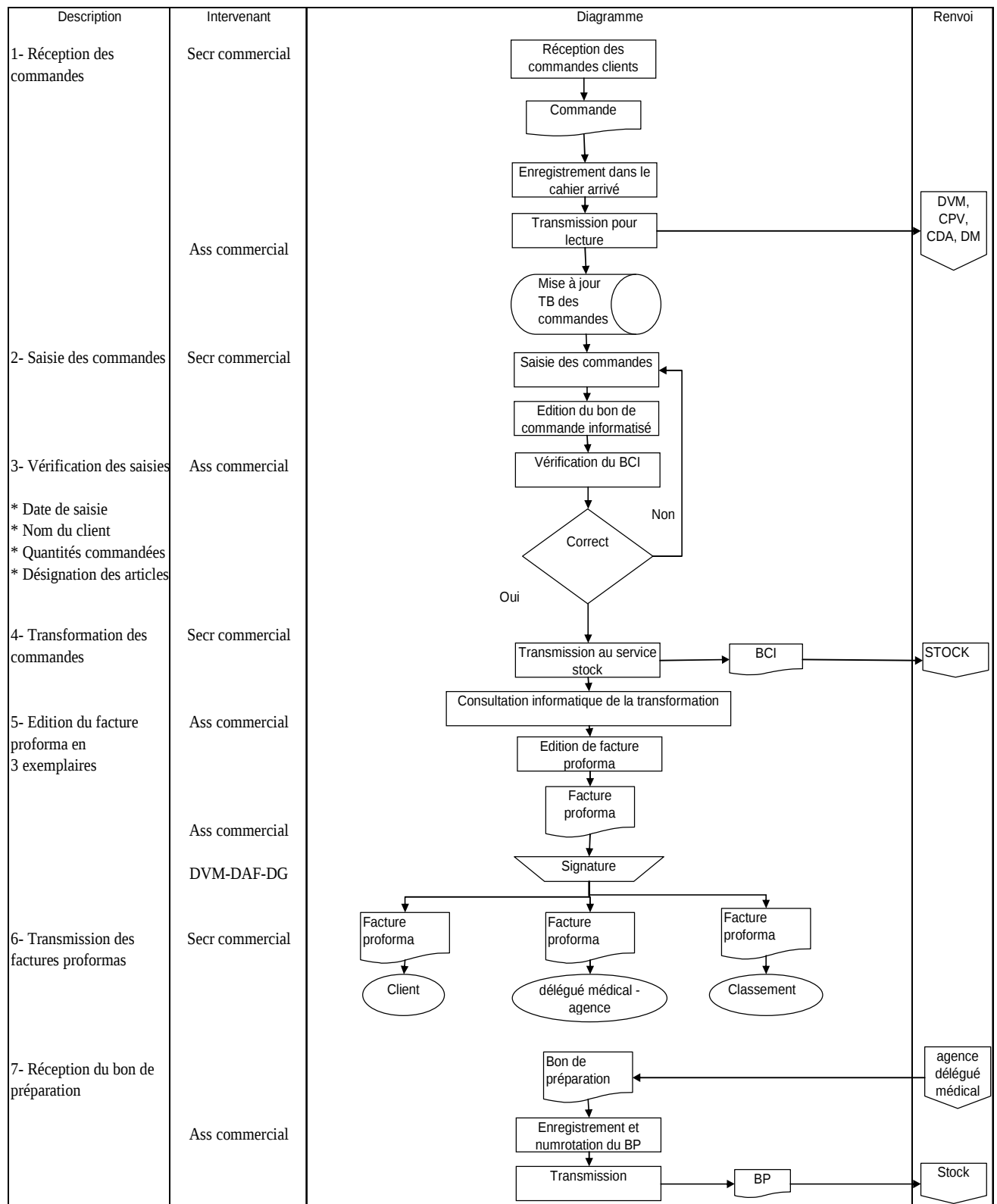
Description	Intervenant	Diagramme	Renvoi
1- Réception des marchandises venant du fournisseur avec le bon de livraison avec séparation par lot	Aide magasinier Agent de réception Représentant appro Agent de sécurité Expert Transitaire Chauffeur	<pre> graph TD Livraison[Livraison] --> BL1[BL] BL1 --> Controle[Contrôle quantitatif] BL2[BL] --> Controle Appro1[Appro] --> BL2 Controle --> Conforme1{Conforme} Conforme1 -- Non --> Retour[Retour] Conforme1 -- Oui --> SignatureBL[/Signature BL/] SignatureBL --> BLO[BLO] SignatureBL --> BLP[BLP] BLP --> Enregistrement[Enregistrement] Enregistrement --> InscriptionRR[Inscription au RR] InscriptionRR --> RemplissageFCPCC[Remplissage FCPCC] RemplissageFCPCC --> BL3[BL] RemplissageFCPCC --> FAC[FAC] BL3 --> Appro2[Appro] FAC --> Appro2 Appro2 --> ControleQualite[Contrôle qualité et vérification échantillon] ControleQualite --> Conforme2{Conforme} Conforme2 -- Refusé --> Quarantaine[Quarantaine] Conforme2 -- Accepté --> SignatureFCPCC[/Signature FCPCC/] SignatureFCPCC --> EntreeStock[Entrée en stock Saisie des quantités] EntreeStock --> EditionEntrées[Edition des entrées en stock] EditionEntrées --> ToutDoc1[Tout document] ToutDoc1 --> ApproCompta1[APPRO COMPTA] ApproCompta1 --> SaisieFiches[Saisie des fiches de prix] SaisieFiches --> ToutDoc2[Tout document] ToutDoc2 --> ApproCompta2[APPRO COMPTA] ApproCompta2 --> CopieEntrée[Copie de l'entrée en stock] CopieEntrée --> Transmission[Transmission] Transmission --> ComptageColis[Comptage des colis] </pre>	
2-Vérification de la quantité livrée conformément au BL et séparation par lot définitif	AM - AR		
3-Remplissage manuel des renseignements demandés sur la fiche de base des entrées en stock	AM		
4-Vérification de l'exactitude du document et échantillon des renseignements portés	Pharmacien		
5-Signature du FCPCC	Pharmacien		
6-Saisie des entrées en stock (quantité)	Responsable du stock		
7- Recéption des fiches de prix	Responsable du stock		
8- Traitement physique des entrées en stock	Responsable du stock AM - Chef de rayon		





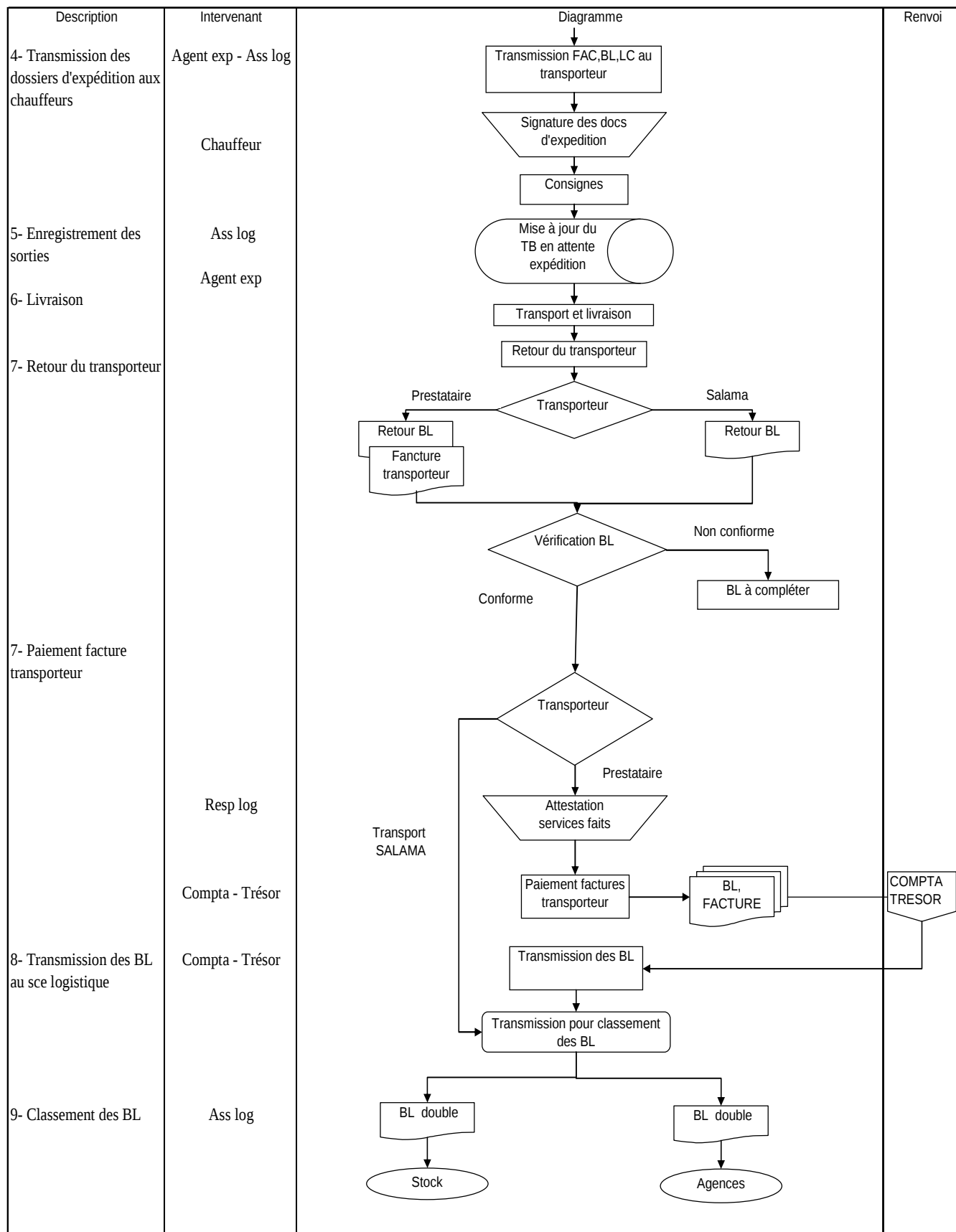
Source : Investigation personnelle, 2012

ANNEXE 4 : DCD commercial



ANNEXE 5 : DCD logistique

Description	Intervenant	Diagramme	Renvoi
1- Réception de la liste des BL en attente	Ass logistique	<pre>graph TD; A[STOCK] --> B[Recépition de la liste des BL en attente expédition]; B --> C[BL en attente]; C --> D[Former un axe]; D --> E[Fiche de choix du transporteur]; E --> F[/Approbation/]; F --> G{CHOIX}; G -- "Véhicule SALAMA" --> H[Chargement]; G -- "Transporteur externe" --> I[Attribution des marchés aux transporteurs]; I --> J[BC Transporteur]; J --> K[Appel transporteur]; K --> H; H --> L[];</pre>	
2- Choix du transporteur	Ass logistique DVM - DAF - DG DIRECTION Resp logistique		
3- Chargement du véhicule	Equipe d'expédition		



Source : Investigation personnelle,2012

VIII

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
LISTE DES ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES.....	IV
SOMMAIRE	V
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1:MATERIELS ET METHODES.....	6
Section 1 : Matériels	7
1.1-Présentation générale de la zone d'intervention	7
1.2-Justification du choix de la zone d'étude	11
1.3-Autres matériels utilisés.....	12
Section 2 : Méthodes	13
2.1-Cadre théorique du sujet.....	13
2.2-Collecte de données primaires et secondaires	17
2.3-Traitement des données	20
2.4-Méthode d'analyse SWOT	21
2.5-Limites de l'étude et chronogramme des activités menées.....	21
Chapitre 2:RESULTATS	24
Section 1 : Identification des risques globaux.....	25

1.1- Cycle STOCKAGE.....	25
1.2- Cycle COMMERCIAL	29
1.3- Cycle LOGISTIQUE.....	33
Section 2 : Inventaire inopiné.....	37
Section 3 : Fonctions de l'Audit Interne.....	39
Chapitre 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	43
Section 1:Discussions.....	44
1.1-Discussion sur l'identification des risques globaux.....	44
1.2-Discussion sur l'inventaire inopiné.....	45
1.3-Discussion sur les tâches de l'Audit Interne	46
1.4-Analyse SWOT	46
Section 2 : Recommandations	49
2.1-Recommandation concernant les risques du cycle stockage	49
2.2-Recommandation concernant les risques du cycle commercial.....	50
2.3-Recommandation concernant les risques du cycle logistique	50
2.4-Autres recommandations.....	51
CONCLUSION GENERALE	54
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	VI
ANNEXES	VII