



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie

Département Gestion

Option Finances et Comptabilité

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DU
CONTRÔLE INTERNE
PRATIQUE PAR DELTA AUDIT

Mémoire présenté par :

Monsieur ANDRIATSIKAINA RABIBISOA Tojo Mahenina

Encadreur pédagogique :

Professeur ANDRIANALY

Saholiarimanana

Directrice du Centre d'Etude

et Recherche en Gestion (CERG)

Encadreur professionnel :

Monsieur RAZAKAMAHEFA

Hajanirina

Auditeur Manager

A.U : 2009 – 2010

date de soutenance : 28 Avril 2010

Remerciements.

Par la présente, je tiens à exprimer toute ma gratitude, premièrement à tout le corps enseignant de l'Université d'Antananarivo Ankatso :

- A Monsieur Abel ANDRIATSIMAHAVANDY, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo,

- A Monsieur Andriamaro RANOVONA, Maître de conférence, Doyen de la Faculté DEGS Université d'Antananarivo,

- A Monsieur Origène ANDRIAMASIMANANA, Maître de conférence, Chef de Département Gestion, Université d'Antananarivo.

Ainsi qu'aux dirigeants du Cabinet Delta Audit Associés qui m'ont permis d'effectuer le stage afin de ressortir ce mémoire, et plus particulièrement à Monsieur RAKOTOASIMBOLA Joseph, Dirigeant Associé du Cabinet Delta Audit;

Ensuite, je remercie particulièrement les personnes suivantes pour m'avoir accordé un peu de leur temps si précieux ainsi que de m'avoir donné toute l'aide et les conseils dont j'avais eu besoin pour la réalisation de ce travail :

- Professeur ANDRIANALY Saholiarimanana, Directrice du Centre d'Etude et Recherche en Gestion qui est mon encadreur pédagogique ;

- Monsieur RAZAKAMAHEFA Hajanirina, Manager et formateur chez Delta Audit qui est mon encadreur professionnel ;

- Tous les membres de ma famille pour leur encouragement et soutien de toutes sortes. ;

Et à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin pour l'accomplissement de cette étude, qu'ils trouvent ici l'expression de mes sincères reconnaissances pour m'avoir soutenu tout au long de mes recherches.

Merci à tous !

AVANT PROPOS

Depuis toujours, les dirigeants des entreprises essaient de maîtriser au maximum leurs domaines. Ils sont surtout concentrés sur les fonctions opérationnelles de l'entreprise afin de maximiser les profits et ne voient pas souvent les contraintes et les risques auxquelles font face les autres fonctions dans leurs participations au développement de l'entreprise.

Pour survivre et perdurer dans le temps, l'entreprise a besoin de plusieurs conditions. C'est-à-dire qu'elle doit avoir ses propres structures, ses propres stratégies dans les différents secteurs, et son propre mode de contrôle interne même si celui-ci n'est pas toujours officiel.

Si certains voient encore le contrôle interne comme une multiplication de contraintes et de tâches sans contrepartie, la majorité considère désormais que la mise en oeuvre de ce contrôle interne est indissociable à une bonne gouvernance de l'entreprise.

L'objet de ce thème est de montrer l'importance du contrôle interne dans le processus opérationnel et de présenter des pistes de réflexions afin de garantir que les contrôles nécessaires soient en place dans les applications, qu'ils sont efficaces et pratiques.

Le développement du contrôle interne est une nécessité.

SOMMAIRE

ACRONYMES

INTRODUCTION

Première Partie : Le cabinet DAA et les enjeux du contrôle interne.

Chapitre I : Le contrôle interne et ses enjeux

Le référentiel COSO

Principes d'un dispositif de Contrôle interne

Contrôle interne, mise en place

Evaluation du contrôle interne

Chapitre II: Historique et évolution de l'Audit

Origine du métier

Evolution du métier

Chapitre III : Les acteurs du métier

Présentation générale d'un cabinet d'audit.

Présentation du cabinet Delta Audit Associés (DAA)

Deuxième Partie : Pratique du contrôle interne

Chapitre I : Principaux préoccupations de l'entreprise au niveau du contrôle interne

Délimitation des défaillances

Méthodologie adoptée

La notion de risque et le contrôle interne

Caractéristiques de l'entreprise A et B

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne dans les deux entreprises.

Concernant l'entreprise A

Concernant l'entreprise B

Troisième partie : Problématique et solutions proposées

Chapitre I : Les problèmes décelés lors de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise A et de l'entreprise B.

Les problèmes pour l'entreprise A

Les problèmes pour l'entreprise B

Chapitre II : Les points de contrôle interne à améliorer et solutions proposées

Dans le service de la comptabilité

Dans le service d'administration du personnel.

Dans le service logistique

Solutions proposées pour l'entreprise A et B

ACRONYMES

IFACI : Institut français d'Audit et de Contrôle Interne

SCI : Système de Contrôle Interne

C.A.C : Commissaire aux Comptes

EC : Expert Comptable

ONG : Organisation Non gouvernementale

PME : Petite et moyenne Entreprise

PMI : Petite et moyenne Industrie

DAA : Delta Audit Associés

SARL : Société à Responsabilité Limitée

DTT: Déloitte Touch Tohmatsu

COSO: Committee of Sponsoring Organization.

IIA: Institute of Internal Auditors.

LSF : Loi de Sécurité Financière.

SOX : Sarbanes-Oxley.

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est un ensemble de nombreux facteurs que l'on combine pour orienter les actions vers le but qu'elle se fixe à l'aide d'un processus optimisé. Pour atteindre ce but, l'entreprise trace sa propre voie et doit réagir face aux différentes contraintes que son environnement dresse contre elle, grâce à une évolution interne et externe et aux décisions que ses dirigeants prennent, pourvu qu'elles soient adaptées à la situation de l'entreprise.

Quand on parle de « entreprise », il vient tout de suite à l'esprit la notion de bénéfice. C'est la capacité des dirigeants à mettre en place un processus productif et de dégager un profit. Ces dirigeants vont prendre des décisions qu'ils jugent appropriées lorsqu'ils sont confrontés à des situations plus ou moins tendues et en fonction de ses décisions vont s'orienter les actions de l'entreprise. C'est là qu'intervient le risque.

La notion de risque¹ existe déjà depuis le XVIII^e siècle et toute activité rentable ne peut être indépendante d'elle. C'est lors d'un phénomène étranger à ce qui a été prévu auquel l'entreprise doit faire face et dont les conséquences sont imprévisibles et nuisibles. C'est s'exposer à un danger possible. L'objectif est dans ce cas de maîtriser au maximum les impacts négatifs autant sur l'exploitation que sur l'administration de l'entité, d'identifier les risques de perte probable et de les réduire autant que possible.

La crise de 2008² était la pire crise que le monde économique n'ait jamais connue depuis le crash de 1929, le secrétaire du trésor américain a pris des décisions déstabilisant le système financier tout entier, la faillite de la banque Lehman Brothers, dirigée à cette époque par Richard Fuld, a donné le signal de départ de la panique générale ; un trader français qui perd frauduleusement environ cinq milliards d'euros ; enfin, sans oublier Bernard Madoff, le plus grand escroc boursier de tous les temps qui fut accusé d'avoir détourné à lui tout seul 65 milliards de dollars, symbole de tous les dérapages et excès du système.

Ces grands récents scandales financiers avaient pour origine l'insuffisance de contrôle au sein des entités et occasionné beaucoup de dommages collatéraux mais ils ont porté un éclairage nouveau sur l'utilité de la mise en place d'un contrôle interne efficace.

Il est alors, à cet effet, primordial de répondre à la question suivante :

¹ « Audit Général » ouvrage de DAA p.26

² « worldcom sur les traces d'Enron » :<http://www.01nt.com/articlt/188004.html> du 30/03/2010

« Est-ce qu'il est possible de prévenir, de détecter, et par la suite de corriger les défaillances dans les dispositifs de contrôle interne, afin d'échapper aux scandales éventuels ? »

Il est pour cela nécessaire de disposer de procédures de contrôles interne aussi efficace qu'efficente et économique, et de maîtriser ces dernières.

La mise en place de dispositifs de contrôle interne repose en grande partie sur le contrôle de l'informatique³ et le contrôle de la sécurité des biens. Ce sont des points de passage obligés. En effet, dans la plupart des grandes et des moyennes entreprises, la quasi-totalité des procédures repose aujourd'hui sur des traitements informatiques, des serveurs, des bases de données,.. La mise en place de différents dispositifs de contrôle interne efficaces se fait et se fera de plus en plus à l'aide de systèmes d'information conçus à cet effet. Toutes les applications informatiques existantes doivent en tenir compte et le cas échéant doivent être revues pour prendre en compte les règles de contrôle interne et pour, éventuellement, corriger les éventuelles fragilités des dispositifs de contrôle interne en place. Deuxièmement, et non moins important, est la sécurité physique de tous les documents ayant rapport de près ou de loin avec l'exploitation et donc avec le résultat. Il s'agit donc d'améliorer le processus, dans ses différentes composantes et leurs imbrications.

Pour résoudre cette problématique, il nous est utile d'abord de connaître quels sont les facteurs qui influencent, qui composent, qui conditionnent la mise en place et la mise en œuvre du système de contrôle interne dans une entreprise.

Ensuite, il nous faut connaître les pratiques effectives d'après l'expertise des auditeurs sur le terrain.

Enfin, nous essayerons d'apporter des suggestions d'amélioration du dispositif et des points de contrôle.

Quant à la méthodologie choisie, la formation dispensée par Delta Audit pour tout son personnel a contribué pour la réalisation de la recherche. De plus, la collecte des données a été effectuée auprès des différents responsables dans l'entreprise A et B où les travaux pratiques ont eu lieu. Enfin, avec le développement de la technologie, quelques recherches faites via Internet nous ont permis de disposer de certaines informations pertinentes.

³ « Contrôle interne et système d'information » 2^{ème} édition, Groupe de travail Contrôle Interne de l'AFAI, p.4

Première Partie:

*Le cabinet Delta Audit Associés et
les enjeux du contrôle interne.*

De nos jours, les entreprises sont de plus en plus attirées par l'idée de réduire au minimum les impacts négatifs des risques encourus telles que dans l'entité objet de la recherche. De plus, le marché des cabinets d'audit n'est pas encore saturé vu le nombre d'entreprise nouvelle qui se multiplie dans le pays. C'est ainsi que Delta Audit Associés devient un acteur dans ce marché. Et comme tout établissement fournisseur de service, il est aussi exposé aux risques présentés par son environnement : aussi bien la crise financière mondiale, que la crise politique nationale.

Ainsi, dans la première partie de cet ouvrage, nous allons parler, surtout, des théories sur la notion du contrôle interne telles quelles sont comprises par les premiers praticiens du contrôle interne : les Auditeurs, les Commissaires aux Comptes, les Experts comptables... et telles quelles sont appliquées suivant les normes et références internationales et officielles.

- Le premier chapitre de cette première partie parlera du contrôle interne et de ses enjeux. Ce chapitre apportera les préliminaires sur la notion de contrôle interne, sur ces méthodes de mise en place et de mise en œuvre.
- Après, le second chapitre nous évoquera le passé, l'historique et le principe fondateur de la notion d'audit qui est un acteur incontournable sur la mise en place du système de contrôle interne.
- Enfin, nous parlerons, dans le troisième chapitre, des différents acteurs du contrôle interne, et bien sur du Cabinet Delta Audit qui est le cabinet d'accueil grâce auquel la recherche a été effectuée, ainsi que sa place à Madagascar.

Chapitre I : Le contrôle interne et ses enjeux

Le présent chapitre de cette partie consistera à décrire, à expliquer et à présenter les différents composants et caractéristique qui contribuent à la mise en place d'un bon système de contrôle interne dans une entreprise. Pour y parvenir seront traités successivement :

- Le référentiel COSO qui relatera des lois et des objectifs du contrôle interne actuel, ainsi que les modifications qui y sont apportés.
- Ensuite, les principes d'un dispositif de contrôle interne définissant les préalables avant la mise en place.
- Après, c'est la mise en place effective du système de contrôle interne,
- Enfin, l'évaluation du contrôle interne qui est le travail ex-post effectué d'habitude par les auditeurs.

Mais d'abord, quelques définitions du contrôle interne nous apporteront déjà un aperçu de son contenu.

Quelques définitions du contrôle interne :

1-1- Selon l'Ordre des experts comptables, 1977⁴

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instruments de la Direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

1-2-Selon Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne, 1978⁵

«Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers, mis en place par la Direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »

4 « Mémento pratique de contrôle interne » de Patrique Lefebvre (1990), p.10 ; année 2004

5 « L'audit externe » (collection Rindra) de RAKOTOMAVO Pascal, p.15, année 1987

1-3-Selon Bertrand Fain et Victor Faure, 1948

« Le contrôle interne consiste dans une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou fraudes. »

Le contrôle interne ainsi défini par les praticiens, nous allons maintenant aborder le référentiel COSO.

▪ Section I : Le référentiel COSO

Ici, nous parlerons surtout du référentiel COSO qui est le plus pratiqué dans le domaine.

Cette section rappellera l'historique de ce référentiel, son parcours et sa situation actuelle. Ensuite, y seront exposés les caractéristiques qui le différencient des autres.

1- HISTORIQUE

En octobre 1985, une commission nationale, la Commission Treadway, est mise en place aux Etats-Unis sur le thème de la « fraude dans le reporting financier⁶. » Son rapport est publié en septembre 1987.

Il constitue une base de recommandations pour prévenir et détecter ce type de fraude.

Jusqu'à la fin des années 90⁷, les fondements du Système de Contrôle Interne se sont précisés.

Le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) regroupe aux USA les associations et instituts dans les domaines de la Comptabilité et de l'Audit Interne qui ont sponsorisés les travaux de cette Commission et qui sur la base de ces recommandations ont rédigé le « COSO Framework » ou référentiel COSO publié en 1992.

2- OBJECTIFS ET PRINCIPES

Plusieurs sont les documents de référence en matière de contrôle interne, mais le COSO reste le plus répandu et le plus utilisé.

Le référentiel COSO a été publié la première fois en 1992 par la Commission Treadway aux USA. Ce référentiel initial a évolué depuis 2002 vers un second volet dénommé *COSO 2*.

La différence entre ces deux volets est que :

✓ Le COSO 1 propose un cadre de référence pour la **gestion du contrôle interne**. Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le

6 Ouvrage: « Do you speak COSO? », Keyword SARL de ZAC de Tournézy, p.2 ;01/2004

7 Document: « Fiche Pratique COSO », de Alain Lebouc, édition spécial p.1; année 2008

personnel d'une organisation et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

✓ Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la **gestion des risques de l'entreprise** (Entreprise Risk Management Framework). La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation,
- maîtriser les risques pour qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (**appétence au risque**)» de l'organisation,
- fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Il apparaît que le **COSO 2** inclut les éléments du **COSO 1** au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

Une nouvelle notion, le « **Risk Appetite** »

La notion de « Risk Appetite » est nouvelle dans le COSO 2. Le « Risk Appetite » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation pour accroître sa valeur⁸. Différentes stratégies exposeront l'organisation à différents risques. En conséquence, le « Risk Appetite » doit être pris en compte dans la définition de la stratégie de l'organisation afin de s'assurer que les résultats de cette stratégie sont cohérents avec le « Risk Appetite » défini pour l'organisation.

C'est avec cette détermination des dirigeants à prendre des mesures radicales et leur volonté de défier le risque que cela pourrait produire, que cette première section s'achève.

Dans la deuxième section, nous aborderons les principes et mise en œuvre du contrôle interne, nous entendons par-là :

- la définition du périmètre du contrôle interne qui est indispensable afin de savoir quel risque ce dispositif va-t-il réduire,
- La description et formalisation du processus ;
- et l'estimation et l'identification des zones de risques.

⁸ Wikipedia, cite web, encyclopédie libre, le 5 février 2010 à 00:51

La section suivante parlera des informations préliminaires qui doivent être maîtrisés et connus avant la mise en place du contrôle interne.

▪ **Section II : Principes d'un dispositif de Contrôle interne**

L'élaboration d'un dispositif du contrôle interne doit se référer à des normes reconnues. Dans ce domaine, le COSO est le plus utilisé, mais il y a aussi l'IFACI qui est une référence française.

En voici les étapes incontournables :

1- La définition du périmètre.

Cette étape a pour objectif⁹ de :

- définir l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches,
- S'assurer des qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence.

2- La description/ formalisation des processus.

Le dispositif vise à produire une information fiable et à donner en temps utile une image fidèle des résultats et de la situation financière de la société. A cette fin, l'auditeur dans sa démarche vérifiera que le dispositif aborde les points¹⁰ suivants :

- La formalisation et la diffusion de règles comptables et de procédures (manuels des normes et de procédures) ;
- Les normes et procédures de contrôle sont élaborées et appliquées ;
- S'assurer que les systèmes d'informations et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- Suivre l'ensemble du processus, l'adapter s'il le faut.

3- Estimation et identification des zones de risque¹¹.

Le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque société, doit :

- Tenir compte des risques et les maîtriser ;

9 « Le management des risques de l'entreprise » de Deloitte, p.27 année ; 2007

10 « La pratique du contrôle interne, COSO report » de PricewaterhouseCoopers et l'IFACI.p.6 ; année 2006

11 « L'audit externe » (collection Rindra) de RAKOTOMAVO Pascal, p.36 ;année 1987

- tenir compte des objectifs et les intégrer aux activités (commerciales, financières, de production, de marketing...)
- Instaurer des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de gérer les risques ;
- Prévoir une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriées ;
- Prévoir la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités.

Pour conclure cette section II, il est à rappeler que les objectifs du dispositif de contrôle interne doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiqués aux collaborateurs pour que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Les principes et mise en œuvre ayant été ainsi expliqués, nous allons parler dans la section III de la mise en place dudit système de contrôle interne qui représente les éléments fondamentaux dans la démarche.

Cette section va relater les conditions matérielles et humaines indispensables pour qu'un dispositif de contrôle interne puisse produire les résultats souhaités.

■ **Section III : Contrôle interne, mise en place**

La mise en place du contrôle interne est conditionnée par trois éléments fondamentaux qui sont :

- L'existence d'un plan systématique d'organisation ;
- La présence d'un personnel compétent et intègre,
- L'existence d'une documentation satisfaisante.

1- L'existence d'un plan systématique d'organisation.

Le plan d'organisation du contrôle interne comporte deux parties:

Dans la première partie, on y trouve l'organigramme, la répartition des tâches et des pouvoirs, la bonne circulation des documents ou des informations.

Dans la deuxième partie, on trouve les fonctions indispensables¹² pour garantir un bon système de contrôle interne qui généralement, se répartissent en trois :

- La fonction opérationnelle qui s'occupe de l'activité principale de l'entreprise. Par exemple, dans une entreprise commerciale, les tâches seraient alors l'achat, la vente, la production.

- La fonction de protection ou conservation du patrimoine. Par exemple : les gardiens, les responsables des sécurités des stocks, du magasin, de la caisse.

- La fonction d'enregistrement, d'inventaire et de contrôle physique qui est fondamentale pour garantir un bon système de contrôle interne

Afin de limiter tous risques de fraude, il est nécessaire de noter qu'un employé ne peut cumuler deux fonctions incompatibles. Le cas contraire entraînera des discordances entre les services concernés. Par exemple, le poste de magasinier et de contrôle des stocks ne peut pas être occupé par une même personne.

2-Compétence et intégrité du personnel.

L'intégrité du personnel assure leur investissement dans l'exécution de leurs tâches et la compétence garantit que les tâches seront exécutées conformément aux attentes de la direction ou des supérieurs hiérarchiques.

En effet, toutes les opérations qui se déroulent au sein de l'entreprise font appel à des qualités de ressources humaines spécifiques afin de mettre les bonnes personnes aux bons postes. Des procédures sont arrêtées pour garantir la compétence et l'intégrité du personnel.

Le recrutement de personnel : les meilleures procédures ne fonctionnent de façon optimale qu'avec un personnel compétent,

La formation interne et externe : en vue de mettre à jour des connaissances anciennes ou de relever le niveau technique du personnel.

3-L'existence d'une documentation satisfaisante :

Cette condition confirme la nécessité de plusieurs procédures d'élaboration et de fiabilisation des informations selon leurs caractéristiques spécifiques. Ce sont ces procédures qui font l'objet d'un audit des commissaires aux comptes.

12 « Le contrôle interne : Evolution et perspectives en Suisse ».Frédéric Epitoux, p.26 ; année.2006

Ces procédures doivent être écrites¹³ et accessibles à tous ceux qui en ont besoin. On doit y trouver

- les méthodes d'enregistrement,
- les méthodes de circulation, de traitement et de classement des informations,
- les modalités d'élaboration des analyses/synthèses d'ordre financier ou opérationnel,
- Les contrôles des pièces justificatives.

L'existence d'un système d'enregistrement est indispensable à l'évaluation du système de CI, autrement dit la conservation de l'information est obligatoire parce que ceci constitue la mémoire d'une organisation qui conditionne tous les contrôles à posteriori.

Cette section nous a permis de recenser les facteurs de réussites d'un système de contrôle interne tant matérielles qu'humaines. Après l'exposé de ces éléments, nous allons présenter l'évaluation du contrôle interne dans la section suivante.

L'évaluation du contrôle interne cherche à mesurer le taux de confiance qu'on pourrait attribuer au dispositif de contrôle interne en place.

La section suivante parlera de l'évaluation du contrôle interne habituellement effectué par un auditeur externe.

L'évaluation préliminaire du contrôle interne tend vers un double objectif :

D'une part, l'élaboration de la stratégie d'audit avec la collaboration du personnel, ce qui leur serait une source de motivation certaine.

D'autre part, la préconisation de moyens en vue de l'amélioration et de l'optimisation du système existant, toujours avec la participation du personnel.

■ **Section IV : Evaluation du contrôle interne**

Cette évaluation préliminaire se décline en trois étapes :

- La description du système, afin d'estimer les attributions sur les moyens dont l'entité détient sur la prévention des risques;
- Les tests de cheminement, afin de décrire la procédure qui existe réellement et celle qu'on croit exister;

13 « Contrôle interne objectifs, principe et mise en place » de Tristan Palerm, p.85 ; année 2006

- La conclusion de l'évaluation, afin de donner une opinion sur la qualité du dispositif.

1- LA DESCRIPTION DU SYSTEME.

L'objectif est de faire ressortir les forces et les faiblesses du système par rapport à ses concurrents aussi national qu'international, et à tous ses environnements.

On peut le faire de deux manières¹⁴ : narrativement ou graphiquement

⇒ La description narrative est employée dans le cas où le système serait peu complexe ou relativement court. L'inconvénient est qu'il est très difficile de suivre toutes les étapes du cycle et d'en identifier les forces et les faiblesses.

⇒ La description graphique de cheminement est par contre utilisée pour faire ressortir la circulation des documents à travers tous les services de l'entreprise. Cette méthode facilite généralement une compréhension plus rapide d'un système en cours en illustrant tous les aspects importants. Il est généralement plus facile de les retracer au moyen de graphiques plutôt que de procéder par de longues descriptions narratives.

2- LES TESTS DE CHEMINEMENT.

Afin de s'assurer de la bonne description du système de contrôle interne pratiqué en vigueur et non celui que les dirigeants ou autre pense qu'il existe, il est nécessaire de tester quelques transactions à travers le système décrit.

3- LA CONCLUSION DE L'EVALUATION.

A ce stade, l'auditeur doit se faire une opinion sur l'aptitude du système à satisfaire les objectifs de contrôle interne spécifique au cycle examiné.

Après avoir donné son opinion¹⁵, l'auditeur identifie les contrôles fondamentaux auxquels il semble possible d'accorder une certaine confiance, par la même occasion, il doit apporter ces recommandations afin de rectifier et de limiter les risques de défaillance au sein du système.

Enfin, il est permis de conclure à travers ce premier chapitre que la mise en place de dispositifs de contrôle interne obéit à des règles de plus en plus pointues. Aussi est-il fondamental que les différents responsables au sein des entreprises en dominent le processus.

14 « Audit interne et contrôle de la fraude » CHAPITRE 3, de l'IIA, 249 Maitland Avenue, Altamonte Springs, p.31

15 Cours d'audit. 4ème année. A.U :09/10

Chapitre II: Historique et évolution de l'Audit

Il importe de rappeler une fois de plus que l'étude s'est portée sur les dispositifs ou système de contrôle interne c'est-à-dire une analyse des opérations comptables n'est pas dans le domaine du thème, ceci explique l'inexistence d'information chiffrée dans l'ouvrage.

Le deuxième chapitre de cette partie sera consacrée à l'historique de l'audit qui rappelons, est l'activité principale de l'entreprise dans laquelle j'ai eu l'avantage d'effectuer mon stage et produire ce mémoire de fin d'étude.

En se référant aux différentes documentations et informations collectées, on peut dire que le travail d'audit n'est pas récent. Les risques s'avèrent un phénomène naturel qui inquiète l'humanité depuis fort longtemps. En utilisant une approche systématique, la principale préoccupation des auditeurs consiste à identifier et organiser les risques par priorité, puis, mettre en place les stratégies pour les atténuer. Cette approche comprend à la fois la prévention des problèmes potentiels et la résolution au plus tôt des problèmes détectés.

Aussi, elle rappellera :

- les origines du métier d'audit ainsi que les concepts fondateurs déduits par les premiers pratiquants et
- l'évolution du métier depuis sa création jusqu'à présent.

■ Section I : Origine du métier

Les premiers métiers d'audit étaient nés. Toutefois, ils prenaient encore une autre appellation et les démarches auxquelles s'exécute le travail étaient encore un peu différent de ce qu'elles sont aujourd'hui.

Ainsi, cette section parlera de l'historique et du concept initial de l'audit :

- D'abord le Commissaire aux Comptes et Expert Comptable ;
- Ensuite, la forme et procédure initiale de l'audit.

« Auditeur », le mot est nouveau mais le concept est très ancien. La notion d'audit, vient du latin "audire" qui signifie « écouter ». Elle est apparue au **14^e siècle** dans la fonction d'auditeur de la

Cour des comptes et ce n'était qu'à partir du **19ème siècle** que les pratiques d'audit se sont développées de manière systématique en parallèle avec l'émergence des entreprises modernes.

1- Commissaire aux Comptes (C.A.C) et Expert Comptable (E.C) : premier auditeur externe

Les E.C. et les C.A.C. sont deux professions organisées séparément¹⁶, mais qui peuvent être exercées par les mêmes personnes. Le diplôme d'E.C. permet d'exercer le commissariat aux comptes.

La profession d'expert-comptable est à l'origine de la notion de révision comptable. C'est à cette époque que l'audit, sous la forme qu'il connaît actuellement, se développe progressivement. Le concept reconnu par ces praticiens est la suivante : *mission d'opinion, confiée à un professionnel indépendant, utilisant une méthodologie spécifique de diligences acceptables par rapport à des normes.*

La profession de commissaire aux comptes (C.A.C.) s'est organisée après la loi du **24 juillet 1966**.

La loi du 1^{er} **mars 1984** stipule que les sociétés de capitaux telles les sociétés par actions, Société Anonyme, Société en Commandite par Action et Sociétés Anonymes à Conseil d'Administration (SAS) sont soumises au contrôle légal des Commissariats aux comptes quelles que soient leurs tailles.

2- Forme et procédure initiale de l'audit

L'audit se donne comme objectif principal de présenter la preuve de la véracité des affirmations ou propositions soutenues comme vraies.

La première forme de l'audit est l'audit comptable et financier ou bien le commissariat aux comptes.

La mission se décompose en 3 phases principales¹⁷:

⇒ 1^{ère} Phase : Prise de connaissance

Elle permet à l'auditeur de chercher des éléments de compréhension (identification de l'entreprise, ses activités, sa politique générale) pour identifier les zones de risque et qui cadre son travail pour les prochaines phases. Pour cela, il doit passer **le test de conformité** qui consiste à suivre les tâches accomplies sur ces documents, à travers tous les postes, afin de s'assurer de l'application des procédures décrites.

16 « L'audit externe » (collection Rindra) de RAKOTOMAVO Pascal, p.48, année 1987

17 Cours d'audit. 4ème année. 09/10

⇒ 2^{ème} Phase : Evaluation du contrôle interne

A partir des zones de risques délimitées au niveau de la phase de prise de connaissance, l'auditeur cherche des éléments de présomption. Il s'agit de l'ensemble des mesures de sécurité contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Pour cela, il doit réaliser **le test de permanence** : C'est un test lié aux procédures administratives et comptables effectuées à travers des opérations comptabilisées. Cette phase permet à l'auditeur de déterminer l'étendue de ses investigations à mener au niveau de la troisième phase.

⇒ 3^{ème} Phase : Examen des comptes

Il permet à l'auditeur de rassembler suffisamment d'éléments de preuves pour juger de la qualité des comptes.

Pour cela, il doit vérifier les pièces justificatives des opérations comptabilisées et passer **le test de cohérence**. Il consiste à s'assurer de la concordance, de la ressemblance et de l'harmonie entre les informations demandées auprès des tiers et celles générées par l'entreprise. Si le dispositif de contrôle interne est satisfaisant, l'auditeur peut en tirer une présomption favorable sur la réalité, l'exhaustivité des renseignements comptables, sinon il a le souci de vérifier si les risques se sont concrétisés.

Pour conclure cette section, nous pouvons affirmer que la notion d'audit ne se limite pas à des contrôles de comptes des entreprises, mais elle se tend vers l'application d'un dispositif de contrôle interne afin de réduire les risques, les premiers pratiquants de l'audit, qui sont les commissaires aux comptes et les experts comptables, ont compris la nécessité de contribuer à la mise en place d'un système de contrôle interne dans les entreprises, et avec cette idée est né l'audit interne.

Dans la section suivante, nous allons parler de l'évolution de l'audit qui tend vers les deux domaines suivant :

- L'audit financier
- L'audit interne

▪ **Section II : Evolution du métier**

Les missions d'audit se sont développées vers plusieurs types : Audit opérationnel, Audit de conformité, Audit financier, Audit de management, Audit stratégique, Audit comptable et financier, Audit de sécurité,...mais les plus pratiqués sont :

- L'audit comptable et financier qui est souvent effectué par un auditeur externe. Il assure l'efficacité du travail de part son statut « indépendant et neutre ».
- l'audit opérationnel qui, lorsqu'il est pratiqué par un service interne de l'entreprise, est qualifié dans ce cas de « audit interne ».

Sous sa forme moderne de contrôle, de vérification, d'inspection, de surveillance des comptes, l'auditeur apporte en outre une dimension critique à sa mission.

1- Quelques définitions de l'audit financier

Selon l'**Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréées** (France) : « L'audit financier est un examen auquel procède un professionnel compétent et indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et la sincérité du bilan et du compte de résultat d'une entreprise. »

D'après l'**Union des Experts Européenne Comptables Economique et Financiers** (Europe) : « L'audit financier est l'objet de l'audit des comptes annuels qui consiste à exprimer une opinion, sur le fait de savoir si ceux-ci traduisent fidèlement la situation de la société à la clôture du bilan, de ses résultats pour l'exercice examiné, en tenant compte du droit et des usages du pays où l'entreprise a son siège. »

International Federation of Accountants (International): « L'audit financier est un contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique, le but lucratif ou non lucratif de l'organisation, sa taille et sa forme juridique n'entrent pas en ligne de compte, effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information. »

2- Naissance de l'audit interne

Les honoraires d'audit externe étant de plus en plus élevé compte tenu de l'évolution ci-après :

- Croissance des entreprises entraînant un nombre grandissant des contrôles financiers ;
- Etendue géographique des activités ;

- Fraudes et tenue de livre adéquate ;
- Nombre croissant des transactions.

Les entreprises ont reconnu la nécessité de créer la fonction d'audit interne afin de diminuer les charges.

C'est pourquoi, les entreprises ont formé des comptables salariés pour prendre en charge une grande partie des tâches effectuées par les commissaires aux comptes. Ainsi, ces derniers passent moins de temps à auditer, générant moins d'honoraires. Le rôle qu'a joué ce comptable salarié ou bien cet auditeur interne au niveau de la fonction comptable et financière a été apprécié ; Ce qui a poussé les entreprises à étendre cette activité au niveau de toutes les autres fonctions, d'où l'apparition de L'audit Interne au vrai sens du terme.

3- Quelques définitions de l'audit interne

Définition d'après **l'Institute Internal Auditor** : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet, par une approche systématique et méthodique, d'évaluer le système de contrôle mis en place et d'améliorer la gestion des risques. L'audit interne a pour mission d'assister les responsables hiérarchiques de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités. A cet effet, il leur rapporte de façon objective et indépendante des informations, appréciations, analyses, avis et recommandations concernant les activités examinées, dans un but d'amélioration.».

Définition selon **Wikipedia** (dictionnaire virtuel) : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet de donner 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 gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »

4- Principales différences entre audit interne (AI) et audit externe (AE) ¹⁸

Ci-après les 10 points qui différencient l'audit interne de l'audit externe :

1-Objectifs :

L'Audit Externe à pour objectifs

- d'émettre une opinion sur les états financiers et
- De certifier l'exactitude des comptes et le résultat plus précisément. ,

L'Audit Interne par contre, a pour objectifs de

- Réviser et d'évaluer les systèmes et procédures de contrôle interne et la qualité de l'information financière.
- s'assurer du respect des politiques et directives
- S'assurer que les actifs de l'entreprise sont bien protégés.
- agir à titre de service à la Direction générale
- Apprécier la bonne maîtrise des activités de l'entreprise.

2- Statut :

L'Audit Externe est dans la situation d'un Prestataire de service juridiquement indépendant donc un service extérieur à l'entreprise.

Par contre, l'Audit Interne fait partie du personnel de l'entreprise, ce qui suppose un problème d'indépendance de jugement car il est interne à l'entreprise.

3- Destination du Rapport d'audit

Pour l'Audit Externe, à l'intention de tous ceux qui en ont besoin : les actionnaires, les entreprises, l'Etat (tutelle), le conseil d'administration (ou Comité de gestion), Direction Générale.

Alors que celui de l'Audit Interne s'adresse : aux responsables dans l'entreprise : la Direction Générale, Manager, Directeur, Gestionnaire.

4- Champs d'application

L'Audit Externe s'intéresse à tous ce qui concourent à la détermination du résultat.

Tandis que l'Audit Interne est beaucoup plus vaste. Il couvre toutes les fonctions de l'entreprise dans toutes leurs dimensions.

5- Périodicité :

L'Audit Externe travaille de façon intermittente, habituellement sur une base annuelle (exercice comptable).Mais il y a des moments privilégiés pour certifier les comptes. Les moments sont définis par les actionnaires, les entreprises, l'Etat...

L'Audit Interne, par contre, travaille en permanence dans son entreprise sur la base de missions planifiées et qui l'occupe avec la même intensité quelle que soit la période.

6- Normes :

L'Audit Externe suit des Normes de vérification, des principes comptables généralement reconnus, des lois et des règlements.

Tandis que l'Audit Interne suit aussi les normes de vérification, les lois et règlements, aux principes comptables généralement reconnus mai, il est également soumis aux politiques et procédures internes à l'entreprise et aux principes de contrôles.

7- Responsabilité légale :

Seul l'Audit Externe a des responsabilités envers les actionnaires et les tiers (s'il agit en tant que réviseur légal.)

8-Etendue :

L'Audit Externe s'intéresse aux livres et documents supportant les transactions financières nécessaires pour émettre une opinion sur les Etats financiers.

En revanche, l'Audit Interne s'intéresse surtout aux livres et documents pour évaluer les systèmes et procédures de contrôle interne et la qualité de l'information financière.

9- Prévention des fraudes :

L'Audit Externe s'intéresse à toute fraude dès l'instant qu'elle est susceptible d'avoir une incidence sur le résultat.

Pour l'Audit Interne, la détection de fraude est une conséquence de ses travaux.

10-Indépendance :

L'indépendance de l'Audit Externe est celle d'un titulaire de profession libérale, juridique et statutaire.

Celle de l'Audit Interne est une indépendance sous la dépendance des dirigeants car il fait partie du service interne de l'entreprise.

Ainsi, il nous est possible de conclure que l'audit et le contrôle interne ne peuvent être dissocié, l'un étant la référence et l'autre la pratique. De même, la dépendance entre les deux s'explique que dans tous les secteurs d'activité, on trouve la nécessité de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne afin de réduire l'exposition au risque. Par conséquent, la nécessité de disposer d'un auditeur expérimenté pour vérifier l'efficacité du dit dispositif est justifiée.

CHAPITRE III : Les acteurs du métier

Ce chapitre nous présentera le cabinet Delta Audit Associés, à qui j'adresse des remerciements aux dirigeants et aux différents responsables, aux auditeurs, aux personnels administratifs dont les soutiens réels et précieux m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire. Comme il a été annoncé antérieurement, le principal produit qu'un cabinet d'audit offre à ses clients est l'opinion sur la fiabilité des états financiers. Ainsi, pour une meilleure compréhension, la présentation du cabinet Delta Audit qui va suivre nous permettra de connaître ses atouts dans sa prestation et sa position parmi les autres cabinets existants à Madagascar. Il serait alors logique de dédier une grande partie de ce travail à l'analyse de la gestion des risques et à l'analyse de la performance d'un cabinet d'audit comme le Cabinet Delta Audit.

Toutefois, nous évoquerons tout d'abord les caractéristiques que devraient avoir un cabinet d'audit pour bien maîtriser son métier puis nous parlerons du Cabinet Delta Audit Associés, de ses caractéristiques et de ses engagements dans la contribution à l'amélioration du contrôle interne auprès des utilisateurs.

▪ Section I : Présentation générale d'un cabinet d'audit.

Avant de décrire l'entreprise Delta Audit Associés, nous allons présenter en quoi consiste un cabinet d'audit.

Cette section sera articulée de la manière suivante :

- Présentation d'un cabinet d'audit ;
- Finalité d'un Cabinet d'Audit. ;
- Structure fondamentale d'un cabinet d'audit ;
- Place du métier d'audit à Madagascar.

1- Présentation d'un cabinet d'audit

Un cabinet d'audit est une entreprise composée par des experts comptables offrant des services d'audit, d'organisation, et de conseil juridique et fiscal. Il intéresse les entreprises et projets d'envergure nationaux et internationaux, les divers ONG, les divers bailleurs de fonds pour divers projets de développement et les diverses PME/PMI.

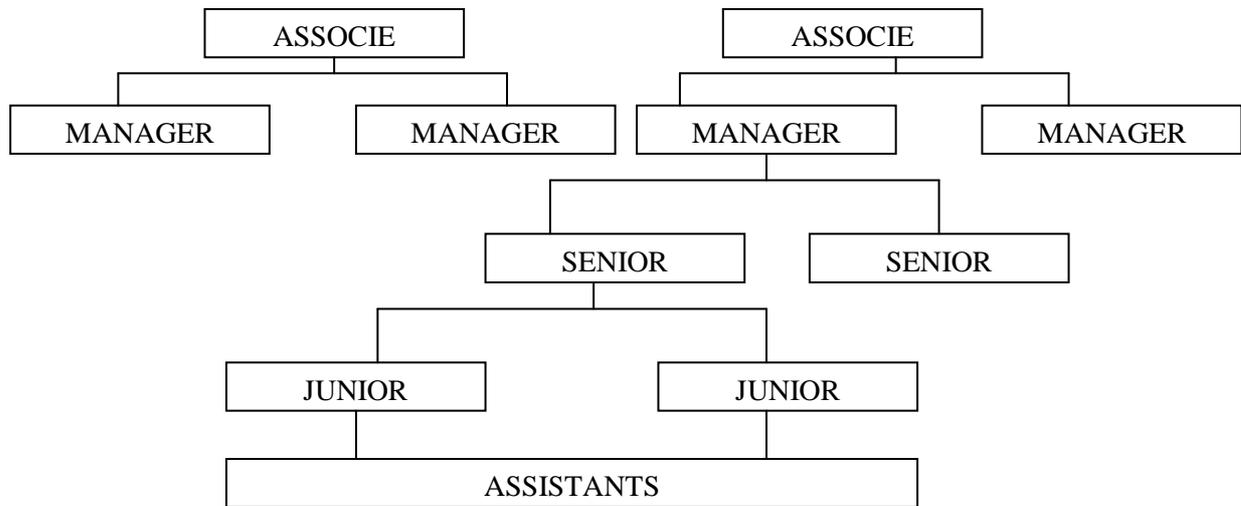
Il est régi par des lois et des normes internationales qui lui imposent une obligation de toujours offrir des services de qualité consistant à présenter des solutions adaptées aux besoins des entreprises, des investisseurs, des organismes, ainsi qu'une assistance dynamique dans la définition et la mise en œuvre des stratégies.

2- Finalité d'un Cabinet d'Audit.

Plusieurs sont les finalités d'un cabinet d'audit et elles tendent en général vers un développement et amélioration du concept d'audit. Mais voici celles que les pratiquants ont mises en évidence :

- ✓ Optimisation des mesures d'amélioration institutionnelle et de la gestion des entités économiques en général ;
- ✓ Instauration d'un système de gestion transparent et efficace pour les opérateurs économiques, privés et publics ;
- ✓ Restructuration sur la comptabilité nationale consistant à mettre en place un système d'information nationale articulé et agréable au niveau macro-économique et qui permette un affinement du processus de planification ;
- ✓ Normalisation de la profession comptable et des contrôles externes dans les entreprises ;
- ✓ Aboutissement à des nouvelles dispositions sur la production adéquate, le contrôle de fiabilité et l'utilisation normalisée des informations comptables suite aux principes démocratiques et transparents dans les comptes des entreprises ;
- ✓ Vulgarisation de l'audit qui soulève encore des ambiguïtés et fausses idées reçues du concept d'audit, encore une pratique mal maîtrisée bien qu'appelée à un développement indéniable.

3- Structure fondamentale d'un cabinet d'audit (Figure 1)



Source : « Audit général » réf : E2-4G/4, page 5

4- Place du métier d'audit à Madagascar

Les pays du tiers Monde¹⁹ et en particulier africains n'ont évidemment pas échappé à l'influence des pratiques financières internationales, notamment à travers les filiales ou sociétés apparentées des grandes entreprises occidentales qui ont apporté leurs propres réseaux d'auditeurs.

Ainsi à Madagascar, la conception de l'audit résulte d'abord de son passé historique, qui est un pays de droit positif et de tradition francophone et après, du contexte récent de restructuration de l'économie nationale et surtout de la mondialisation.

Le Cabinet d'Audit Rindra²⁰ a été le premier cabinet d'audit de Madagascar. Il a été créé sous l'impulsion de la Banque Mondiale par le biais du crédit 1155-MAG relatif au projet Audit et comptabilité.

Avant 1993, c'est à dire avant que Delta Audit ait été créé par transformation de RINDRA, Madagascar était considéré comme un cas à part. En effet, contrairement aux autres pays d'Afrique, des filiales ou bureaux associés y ont été implantés par les grands cabinets d'audit depuis les années 70. Ainsi, nous n'avons pas assisté à cette forme d'implantation directe.

Il s'agissait, à l'époque, d'un bouleversement professionnel comptable à l'instar de la situation en France quand « l'auditing » anglo-saxon a commencé à s'imposer, ce qui a décidé les entreprises françaises à importer des auditeurs d'outre Manche.

19 Ouvrage de DAA « audit général »E1-4G/4, p.3

20 « L'audit externe » (collection Rindra) de RAKOTOMAVO Pascal, p.34, année 1987

L'origine de l'évolution de l'activité d'audit était en grande partie due aux événements sur la création et l'évolution du plan comptable général de Madagascar, qui sont le PCG 1969, le PCG 1987 et le PCG 2005. Cette évolution est due à l'évolution du concept depuis les années 80, avec la concrétisation de la Normalisation de la profession comptable, qui est une des composantes du projet « audit comptabilité » financé par la Banque Mondiale.

Ces événements assuraient un rôle important dans le processus de redressement économique du pays et la restructuration sectorielle, dont celle du système d'information économique et financière nationale. Le projet auquel toute la communauté professionnelle a adhéré est parti d'un certain nombre de constats qui sont :

1. L'incohérence et disparité des conditions d'intervention des réviseurs comptables, le décret n° 2004-272 du 18 février 2004 relatif au PCG 2005 se substituant au décret n° 87-332 du 17 septembre 1987 portant sur les nouvelles obligations en matière d'établissement de compte et de formes de révision légales, cohérent avec les normes comptables internationales (IAS/IFRS) ²¹;
2. La nécessité d'étoffer et d'unifier le corps des experts comptables.

A Madagascar, le projet de réglementation sur la révision légale envisage des revues limitées (intercalées tous les 4 ou 5 ans par des interventions d'audit) aux petites entreprises essentiellement pour des raisons de coût.

▪ **Section II : Présentation du cabinet Delta Audit Associés (DAA)**

Cette section exposera tour à tour l'historique du cabinet Delta Audit Associés qui est le cabinet d'accueil m'ayant permis de rédiger ce mémoire. Son parcours sera évoqué ainsi que sa situation actuelle. Ensuite, la description de ses activités et ses perspectives futures sera développée.

1- Adresse et contacte

Delta Audit Associés est sis à : 18, rue Patrice Lumumba, Tsaralalàna –Antananarivo.

Numéro téléphone : (+261) (0)20 22 278 31

2- Ses principaux services :

Elle offre de multiples services, mais les plus manifestes sont articulés sur quatre axes principaux

2-1- Audit et vérification :

21 Plan comptable général 2005, de l'OECFM, page de couverture

- Services financiers ;
- Commissariat aux comptes ;
- Audit contractuel

2-2- Fiscalité, juridique :

- Conseil juridique ;
- Conseil fiscal.

2-3- Ressources humaines :

- Formation ;
- Recrutement ;

2-4- Consulting :

- Assistance en organisation ;
- Etudes économiques

Et d'autre service adapté aux besoins spécifiques des entreprises clients.

3- Mission, et valeurs partagées.

Le Delta Audit Associés ne se limite pas à l'audit des entreprises clients ni à des simples propositions de solution mais, il accompagne et aide ses clients pour l'application effective des recommandations afin que ses derniers excellent et atteignent les objectifs fixés.

Tous les employés du cabinet sont unis par des convictions²² partagées qui sont :

- ✓ Valeur exceptionnelle aux clients ;
- ✓ Engagement mutuel ;
- ✓ Confiance, compréhension ;
- ✓ Intégrité, efficacité.

4- Ses effectifs, ses personnels et son organigramme.

La Direction Générale de Delta Audit Associés (DAA) est constituée par cinq Associés-Experts Comptables.

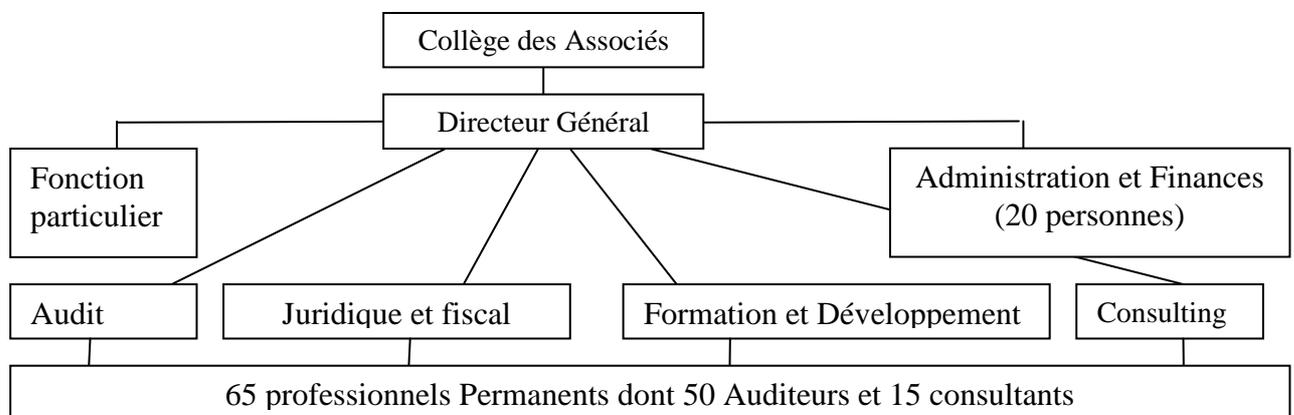
Sous la supervision de ce staff, une cinquantaine d'Auditeurs dont 19 Experts comptables, Experts comptables stagiaires et une quinzaine de Consultant travaillent dans le cadre de projets de développement.

22 « Présentation du Cabinet Delta Audit Associés » document DAA, p.4

Le personnel auditeur de DAA cumule pour la plupart vingt années d'expérience professionnelle. Une discipline rigoureuse est imposée par les réseaux internationaux, dont le réseau Deloitte, afin de permettre aux agents l'accès à la maîtrise des techniques modernes d'audit, d'organisation, de management et d'assistance juridique et fiscale. En effet, ses ressources humaines bénéficient d'importantes formations et références professionnelles et ont de ce fait acquis un niveau élevé de compétence professionnelle.

La structure du cabinet DAA est construite suivant le standard international. Sur le plan de l'organisation, il adopte le mode « staff and line » matérialisé par l'organigramme ci-après :

Organigramme (Figure 2)



Source : « Présentation du Cabinet Delta Audit Associés » page 22

Cet organigramme nous montre la distinction entre le personnel technique et le personnel administratif :

A -Personnel technique ²³:

Il est constitué par une équipe d'auditeurs composée de :

A-1- Un associé,

Il est le premier responsable d'un mandat et s'assure que les normes de travail ont été respectées.

Il a la responsabilité

- du maintien des contacts avec le client,
- de la planification et supervision des missions et

A-2- Un manager,

- Il planifie en collaboration avec l'associé et le senior l'exécution du mandat,

- il s'assure de l'observation de l'application des standards professionnels du cabinet,
- il résout les problèmes techniques d'audit et comptables,

A-3- Un senior ou chef de mission,

Il est le principal représentant du cabinet sur le terrain. Ses responsabilités sont :

- La planification et supervision du déroulement du travail en assistant le manager dans la planification initial et en s'assurant qu'il n'y a pas d'éléments en suspens non réglés à son niveau.
- La résolution des problèmes techniques d'audit et comptables en discutant avec le manager.

A-4- Des juniors,

Ce sont les collaborateurs exécutant les travaux demandés par le chef de mission.

A-5- Des assistants.

Ils assistent les juniors dans l'exécution des travaux.

Chaque membre de l'équipe a des responsabilités spécifiques rattachées à la partie du travail qui lui a été demandée par son supérieur.

B - Personnel Administratif

B-1- Le responsable comptabilité :

Ses responsabilités sont de:

- Recevoir et classer les courriers afférents à la comptabilité ;
- Imputer et enregistrer les pièces ;
- S'occuper de toutes les déclarations fiscales ;

B-2- Le responsable administratif :

Il est assimilé au responsable du personnel sous l'autorité directe du directeur des ressources humaines (DRH).Ci-après quelques-unes de ses tâches :

- Tenue et mise à jour du registre de l'employeur suivant embauchage ou débauchage d'un employé ;
- Chargé de l'affiliation d'un nouvel employé aux organismes sociaux ;
- Chargé essentiellement de la gestion informatisée du personnel (congé, avance...).

B-3- Le responsable caisse :

Ses attributions est de 'occuper de tous les mouvements de la caisse à savoir :

- Le paiement en espèces ou sortie d'argent ;

- La tenue du Journal de caisse ;

B-4- Les assistantes et secrétaires de direction :

- S'occupent des travaux de secrétariat en général (correspondance, écrite, messageries informatiques, travaux de saisie...)
- Préparent les fournitures, frais ou autres formalités au préalable de la mission du directeur.

5- Position du cabinet Delta Audit à Madagascar

Le cabinet Delta Audit Associés (DAA) est une société fournisseur de service d'audit, d'organisation et de conseil juridique et fiscal basé à Madagascar. Doté du statut juridique de SARL. La loi qui régit l'entreprise est la Loi 2003 – 036 du 30 Janvier 2004 sur les Sociétés commerciales.

Avant 1993, plus précisément depuis sa création en 1979, le cabinet portait encore le nom de « cabinet d'audit et de conseil Rindra ». C'était une entité créée par l'Etat sous l'égide de la Banque Mondiale, mais il fut déjà opérationnel depuis 1978.

Depuis 1993, DAA fut admis comme étant membre à part entière du réseau mondial « Deloitte Touch Tohmatsu DTT » qui figure parmi les plus grands cabinets d'audit mondiaux appelés « the Big Four ». Des règles très strictes de méthodologie professionnelle et de contrôle interne sont imposées à chaque cabinet membre du réseau DTT. C'est pourquoi, elle s'est vue attribuée en août 2001 le Grand Prix America for Quality and Service Award.

Après l'admission de DAA au sein du réseau Deloitte Touche Tohmatsu (DTT), il était devenu la référence à Madagascar de par ses procédés internationalement reconnus. C'est ainsi que dans chaque rapport d'audit, l'annotation suivante est inscrite :

« Nous avons réalisé notre audit conformément aux normes Internationales d'Audit et aux directives des bailleurs (ou des actionnaires). »

Cette section nous a révélé les aptitudes du Cabinet Delta Audit Associés à tenir son engagement de contribuer à la mise en place d'un bon système de contrôle interne chez les utilisateurs qui peuvent être une entreprise, une organisation, un projet...

En effet, les activités suivantes sont les manifestations de cet engagement :

- Audit et vérification qui est l'activité principale de l'entreprise ;
- Fiscalité, juridique pour répondre au besoin juridique ;

- Formations Ressources humaines ;
- Consulting qui aide à la direction de l'entreprise.

Deuxième Partie :

Pratique du contrôle interne

Après avoir analysé le métier d'audit proprement dit et présenté le cabinet Delta Audit Associés, nous sommes maintenant à même d'apprécier les compétences et aptitudes des auditeurs travaillant dans un cabinet d'audit et leur capacité à fournir les meilleures prestations lors des missions auprès des entreprises.

Nous arrivons maintenant à la deuxième partie de cette étude qui va essayer de délimiter et de découvrir les principales préoccupations des entrepreneurs en analysant les procédures en place.

Avant d'aborder les détails de cette partie, rappelons encore que les objectifs²⁴ d'un système de contrôle interne sont :

- la protection de la fortune;
- la garantie de la véracité, de l'universalité et de la régularité de la tenue des comptes;
- la production de rapports financiers remis dans les délais et fiables;
- la transparence et donc possibilité de pilotage ciblé des processus et des risques (analyse du rapport coût-utilité);
- la documentation et donc compréhensibilité des activités de contrôle, même en l'absence de la personne compétente;
- la prévention, limitation ou identification précoce des erreurs ainsi que des irrégularités.

Cette deuxième partie sera consacrée aux chapitres suivants :

- Les principales préoccupations de l'entreprise au niveau du contrôle interne
- L'illustration pratique pour mieux comprendre l'environnement sur le terrain lors d'une mission d'audit dans les entreprises clientes.

24 « Rapport de mission d'audit » document DAA

Chapitre I : Principales préoccupations de l'entreprise au niveau du contrôle interne.

Les principales préoccupations que nous allons développer dans les pages suivantes concernent généralement différents niveaux des procédures de contrôle interne. Il sera donc subdivisé en trois sections distinctes à savoir :

- Délimitation des défaillances.
- Méthodologie adoptée.
- La notion de risque.

■ Section I : Délimitation des défaillances

L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise est dépendante de la gestion et la maîtrise des risques bien qu'un système de contrôle interne ait été mis en place.

Un risque effectif est souvent causé par la défaillance du système de contrôle interne au niveau du fonctionnement de l'organisation ou à l'activité de l'entreprise, l'audit a notamment pour mission d'assurer sa maîtrise.

Des risques peuvent surgir à toutes les fonctions, mais il existe quelques-uns qui sont plus ou moins communs à toutes les entreprises et qui sont souvent évoqués dans chaque rapport d'audit sur le contrôle des entreprises.

D'après les rapports, les dysfonctionnements qui apparaissent dans la plupart des entreprises en général peuvent être classés en cinq (5) domaines qui sont :

- Du domaine du principe d'organisation mis en place,
- Des dysfonctionnements du processus au niveau de la comptabilité,
- Des problèmes de Ressources Humaines au niveau de l'effectif du personnel et de la répartition des tâches,
- Des défaillances dans la pratique de la communication dans l'entreprise et

- La dernière qui peut se produire dans toutes les fonctions est l'existence des tâches incompatibles.

1. Dans le domaine du principe d'organisation mise en place :

De nombreux facteurs peuvent intervenir pour que le non-respect du principe d'organisation ou de procédure mis en place se présente. Il se peut qu'il y ait confusion dans la circulation des documents comptables. Celle-ci peut être causée soit par l'émetteur des documents, soit par les services qui brûlent certaines étapes à suivre, soit par la mauvaise conservation des documents, soit tout simplement par l'indisponibilité du manuel procédure.

Plusieurs conséquences peuvent survenir de cette défaillance. Elles peuvent nuire à la bonne relation avec les tiers dans la mesure où des fraudes de gestion peuvent se produire car l'analyse et le contrôle des documents sont insuffisants. Ils sont à l'origine de la non-fiabilité des informations.

2. Disfonctionnement du processus au niveau de la comptabilité

Par manque ou inaccessibilité des procédures, les différentes tâches dans ce domaine sont exécutées à la routine. Ainsi, il faut établir un manuel écrit et bien défini et s'assurer que la sécurité financière, le coffre, les gardiens sont dignes de confiance.

3. Problème de Ressource Humaine sur l'effectif des personnels et la répartition des tâches :

Au niveau des ressources humaines, le plus classique est l'insuffisance de personnel et surtout l'incompétence des employés. Mais il existe d'autres motifs qui provoquent cette défaillance : L'insuffisance de support technique et matériel est souvent évoquée comme motif des retards dans l'exécution des tâches. Le manque de moyen ou la non-adaptabilité des outils de travail, en revanche, fait que les travaux sont mal effectués.

Souvent aussi, il se peut que le budget réservé au personnel soit insuffisant parce que les dirigeants accordent moins d'importance à ce problème.

4. Défaillance dans la pratique de la communication dans l'entreprise :

La déficience de la communication entre le personnel entraînera l'incompréhension entre eux. Cela peut être dû au style de communication pratiqué qui engendrera du retard sur la compréhension et dans la prise de décision.

Ainsi, il faut améliorer ou bien changer si nécessaire le type de communication pour que celui-ci soit adapté à la situation de l'entreprise.

5. La dernière qui peut se produire dans toutes les fonctions est l'existence des tâches incompatibles :

Pour éviter ces dysfonctionnements qui facilitent souvent les fraudes, il faut dresser un tableau sur les différents agents et les différentes tâches qu'ils assument. Par exemple, pour le poste de responsable de magasin ; il ne doit pas s'occuper également de l'inventaire des stocks pour qu'il ne fasse pas de dissimulation ou simplement de vol.

Ces dysfonctionnements sont en général causés par l'insuffisance de mesure appropriée et le désintéressement venant des dirigeants jugeant la situation actuelle pas encore très alarmante.

Des recommandations, des mises en œuvres pratiques et des suivis permanents des procédures en place sont primordiaux si on veut que le dispositif de contrôle interne soit efficace et contribuer à réduire, voire supprimer les risques dans une entreprise.

Dans sa démarche l'auditeur se base sur les points suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

▪ **Section II : Méthodologie adoptée.**

1- Les 5 étapes de base

Dans la réalisation des missions, la méthodologie²⁵ exposée ci-après est appliquée d'une manière générale. Elle est concrétisée en cinq étapes :

- 1) Analyse de tous les documents utilisés au sein de la direction de la société, imprimés, registres,...
- 2) Entretiens avec les dirigeants et les responsables à tous les niveaux en vue de prendre connaissance des circuits de traitement des informations ainsi que des étapes de contrôle,

25 Rapport de mission d'audit, document de DAA

- 3) Description synthétique des procédures existantes, ainsi qu'un rappel de celles en vigueur pour la période auditée,
- 4) Evaluation des forces et faiblesses des systèmes, en vue d'en évaluer leurs impacts sur les comptes,
- 5) Tests de cheminement et de conformité des transactions en vue de déterminer dans quelles mesures les règles prescrites par la Direction et les procédures en vigueur ont été suivies et mises en pratique.

2- Fonds de l'étude

Succinctement, les auditeurs s'intéressent à :

- La révision des comptes du programme, c'est à dire l'examen du bilan, du compte de résultat et des opérations de l'exercice en cours pour apprécier leur bien fondé, leur concordance avec les principes comptables, leur correspondance avec les instructions des responsables et la réglementation en vigueur.

- L'appui aux responsables pour résoudre les difficultés comptables et financières.

L'auditeur leur rappelle :

- Les règles comptables dont le respect sont obligatoires ;
- Le choix des principes comptables possibles ;
- Les méthodes d'évaluation.

- L'établissement d'un rapport de révision

Qu'il soit court ou long, ce rapport de révision comprend :

- Les références aux instructions et le rappel des objectifs de la mission d'audit ;
- La présentation de la société auditée ;
- Les commentaires et opinions sur les états financiers.

Ceci étant, nous parlerons dans la section suivante de la notion de risque qui existait depuis le XVIII^e siècle et toute activité rentable ne peut en être dissociée. Il existe plusieurs types de risque mais ceux qui vont être mis en exergue dans cette étude seront ceux liés aux contrôles internes. Ainsi, la question posée dans cette étude serait « Comment détecter et réduire au minimum les risques liés aux contrôles internes auxquels les entités s'exposent pour préserver la

qualité de ses états financiers ? . » Pour répondre à cette interrogation, il est importe tout d'abord de connaître ces différents risques et leur secteur respectif.

▪ **Section III : La notion de risque et le contrôle interne**

Le management des risques est l'affaire de tous mais, le Directeur Général en est le premier responsable²⁶. L'auditeur interne et d'autres intervenants, assument habituellement des responsabilités fondamentales de support en matière de management des risques. Les autres collaborateurs de l'organisation sont responsables du dispositif de management des risques conformément aux directives et aux protocoles existants.

L'existence d'une incertitude pour le réviseur existe donc et l'on ne peut accorder une confiance absolue à son opinion qui n'est d'ailleurs pas entièrement objective. Ainsi, se pose la problématique de la démarche de l'auditeur dans la détermination de l'ampleur des travaux qu'il doit effectuer dans un cadre de diligences normales.

Les risques d'une entreprise doivent être maîtrisés au moyen de contrôles appropriés. Ces derniers doivent toujours répondre aux exigences d'efficacité, d'efficience et de traçabilité, ce qui constitue un réel défi pour de nombreuses petites entreprises.

Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de management des risques. Le contrôle interne est défini et décrit dans l'ouvrage intitulé *Internal Control Integrated Framework 1*. Ce référentiel a fait ses preuves et constitue le fondement de règles, réglementations ou lois actuellement en vigueur et reste applicable comme référentiel du contrôle interne.

1- Les différents risques.

Ces composants de risques peuvent être définis en trois catégories :

1-1- Risques inhérent (RI).

Il s'agit du risque inhérent au poste lui-même, c'est-à-dire des risques qui sont successibles à tout moment malgré toutes les précautions prises, c'est la probabilité fondamentale que des erreurs ou des anomalies se produisent dans les processus de réalisation de la tâche.

26 "Corporate Governance and Accounting Reform Summary of Chamber Activity " of U.S chamber of commerce,p.6, année 2008

1-2- Les risques de (non)-contrôle (RC)

Il s'agit du risque que le contrôle interne ne parvienne pas ou ne détecte pas les erreurs importantes.

La qualité du contrôle interne et son degré d'application sont fondamentaux dans la détermination du risque total d'erreurs dans les Etats financiers

1-3- Risque de sondage (RS)

Il s'agit du risque que la population du sondage ne permette pas de détecter les erreurs importantes.

Le niveau acceptable de ce risque, du fait de l'étendue des sondages, dépend du risque cumulé des deux précédents.

2-Périmètre du risque.

L'entreprise doit, par nécessité, prendre des risques pour être créatrice de valeur tout en les maîtrisant pour ne pas remettre en cause sa pérennité ou sa crédibilité.

La gestion d'une entreprise repose sur la prise de risques afin d'atteindre les objectifs de croissance et de rentabilité fixés par la direction et les actionnaires.

Examinons ici les enjeux²⁷ du risque auquel l'entreprise fait souvent et en général face :

⇒ L'enjeu stratégique : c'est la vision entrepreneuriale et l'objectif qu'il se fixe. Les décisions stratégiques génèrent des risques considérables pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise. L'appréhension de ces risques constitue un enjeu de gestion important pour la direction générale et ils doivent être pris en compte dans le cadre de son processus de planification stratégique et opérationnelle.

⇒ L'enjeu opérationnel : C'est l'organisation mise en place par la direction générale pour répondre aux objectifs fixés. Les risques posent des questions sur l'efficacité des processus, la qualité des produits/service, la capacité d'innovation, l'adaptabilité, la maîtrise des coûts...bref, sur tous les points pouvant influencer la réalisation de l'objectif et donnant un avantage à la concurrence.

27 « Un contrôle interne adapté à vos enjeux. Vers l'intelligence des risques. » De Olivier Mauduit (Deloitte Conseil). P.2, année 2009

⇒ L'enjeu comptable et financier : C'est la transcription comptable des transactions et de l'activité de l'entreprise ainsi que de la valeur de son patrimoine ; se demandant si les données et les informations reflètent vraiment la réalité.

⇒ L'enjeu réglementaire : C'est l'ensemble des lois et règlements auxquelles est soumise l'entreprise dans son environnement. Si répondre aux exigences légales et réglementaires ne contribue que peu aux objectifs de croissance et de rentabilité de l'entreprise, ne pas s'y soumettre représente un risque parfois significatif sur son activité.

3- Périmètre du contrôle interne sur sa maîtrise du risque

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Le contrôle interne est une disposition mise en place pour prévenir à temps les risques, mais sa maîtrise du risque n'est pas absolue. Elle est influencée par les acteurs de sa mise en pratique qui en font ses limites.

Ces limites²⁸ résultent notamment :

- D'une erreur de jugement dans la prise de décision ;
- De la nécessaire prise en compte du rapport coûts / bénéfices dans le choix du traitement des risques et de la mise en place des contrôles ;
- De faiblesses potentielles dans le dispositif, susceptibles de survenir en raison de défaillances humaines (erreurs) ;
- De contrôles susceptibles d'être déjoués par collusion entre deux ou plusieurs individus,
- De la possibilité qu'a le management de passer outre les décisions prises en matière de gestion des risques.

En raison de ces limites, un Conseil d'Administration ou une Direction ne peuvent obtenir la certitude absolue que les objectifs de l'organisation seront atteints.

Les travaux s'inscrivent dans un processus d'amélioration continue du contrôle interne et incluent l'élaboration de plans d'action spécifiques, ainsi que des audits internes et externes.

28 « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public » de Franki VANSTAPEL, Premier Président de la Cour des comptes de Belgique, p.12, année 2002

Section IV : Les entreprises A et B

Après avoir exploré les problèmes préliminaires ainsi que les procédés des acteurs du contrôle interne, les cas en entreprise que nous allons examiner nous apporteront un éclairage supplémentaire.

Par respect de la confidentialité sur les informations, nous sommes astreints à ne pas divulguer les vraies dénominations des sociétés.

L'étude de ces deux entreprises qui vont aider les lecteurs à comprendre le travail d'investigation effective d'un auditeur sur le terrain. Il s'agira de traiter le cas de l'entreprise A et de l'entreprise B.

En effet, malgré leur différence, ces deux entreprises disposent de caractéristiques communes dans le domaine du contrôle interne.

Partant, nous allons voir comment ces théories s'appliquent dans une entreprise ordinaire présentant les fonctions nécessaires pour son bon fonctionnement.

▪ A - Caractéristiques de l'entreprise A

Dans le cadre de la coopération bilatérale entre Madagascar et certains pays étrangers nord-américain, une institution d'éducation universitaire se classant parmi les meilleures dans le pays a été créée afin d'apporter les normes en qualité d'éducation.

1- Principale activité.

A ce titre, l'entreprise A assure deux types de formation :

- Une formation diplômante relevant de la Direction des Etudes de deuxième cycle universitaire et sanctionnée par des diplômes d'étude supérieure (Master I, Master II.)

- Une formation qualifiante assurée par la Direction chargée de relation avec les entreprises et se traduisant par l'animation de séminaires pour les entreprises et des conseils en gestion et management aboutissant à des délivrance d'attestations à la fin des formations,

2- Différentes caractéristiques

L'entreprise a bénéficié des appuis de ses différents partenaires depuis sa création notamment des universités Européennes et des Universités Nord-Américaines.

Les autres revenus sont constitués par les frais de concours, de participation au concours et droits d'études des dossiers.

Pour la conduite de ses activités, l'entreprise dispose comme personnel, des enseignants et des administratifs qui se répartissent comme suivent:

Personnel permanent dont :

- Directeur Général ;
- Directeurs ;
- Enseignants ;
- Administratifs ;

Personnel vacataire :

- Enseignants qui sont embauchés suivant les besoins et par rapport à la session.

A première vue, l'entreprise A comporte toutes les fonctions et services appropriés pour collecter les informations et constituer les dossiers de vérification. Par conséquent, elle dispose des outils de travail nécessaires pour toutes les personnes impliquées dans le processus et pour le dispositif de contrôle interne, aussi bien dans l'enseignement que pour le suivi des dossiers.

■ **B - Caractéristique de l'entreprise B**

L'entreprise B est une entreprise familiale appartenant à des étrangers. C'est une filiale d'un groupe qui est présente dans plusieurs domaines d'activités comme l'industrie plastique, l'hôtellerie, la prestation de service aérien, le transit, le commerce de produits agricoles et la finance.

Afin de répondre au besoin du groupe en matière de locaux et pour ne pas enfler le patrimoine, une société filiale a été créée pour gérer ses besoins en structures immobilières et à qui les autres sociétés payeront un loyer.

Créée en 1990 et devenue Société Anonyme depuis 1998, elle est établie à Antananarivo.

Le Décret n° 2005-151 du 22 mars 2005 prescrit que son capital social doit être de 10.000.000 Ariary et la valeur nominale par action de 20.000 Ariary, mais sa situation financière actuelle montre que le capital est encore à 2.000.000 d'Ariary.

1-Principale activité

Son activité principale est la location, la vente et la vente location des immeubles lui appartenant : terrains, immeubles d'habitation, immeubles à usage professionnel et bâtiment industriel.

Actuellement, l'entreprise s'est spécialisée dans la location des immeubles à usages professionnels utilisés comme hangar, usine... Ses principaux clients sont les autres sociétés du groupe. L'évolution des résultats de son activité est surtout conditionnée par la politique de prix de location décidée par le groupe, plutôt que par les variations des prix de construction.

2-Situation nationale

Si, au niveau international, l'immobilier a connu une crise d'une ampleur considérable, Madagascar n'en a pas subi les impacts d'une manière directe car il est déconnecté du système boursier et n'est pas encore une économie de marché. Ainsi, pour le secteur immobilier, les investissements des spécialistes ainsi que des particuliers n'ont cessé de croître au cours des dernières années ce qui nous amène à penser que la branche est en pleine expansion dans le pays.

3- Au niveau des financements

Ses principales dettes concernent des emprunts contractés auprès des sociétés du groupe et de ses actionnaires pour financer ses acquisitions.

Il y a lieu de rappeler que ses principaux clients sont des entreprises du groupe. C'est pourquoi, elle se singularise par un « laisser aller » dans tous les compartiments de ses services administratifs.

Après avoir présenté les activités ainsi que l'environnement dans lesquels les deux entreprises évoluent, maintenant, nous allons essayer d'évaluer les dispositifs de contrôle interne mise en place dans ces entreprises.

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne dans les deux entreprises.

Maintenant, nous allons voir les domaines tant au niveau du système de contrôle interne qu'au niveau de la constitution des pièces justificatives qui constituent les principaux éléments incontournables sur l'appréciation de la fiabilité des informations.

Ce chapitre va essayer de déterminer les procédures existantes dans les deux entreprises.

Dans cette perspective, le questionnaire de contrôle interne a été le premier recours afin d'avoir une opinion préliminaire de l'état du contrôle interne dans ces deux entreprises.

Pour évaluer les procédures et les systèmes de contrôle interne, afin de déterminer la nature et l'étendue du travail ; l'auditeur, dans sa démarche, doit suivre certaines normes pré-établies afin de garantir l'efficacité et l'efficience des méthodes.

Dans le cadre de l'évaluation de l'entreprise A et de l'entreprise B, les dispositifs de contrôle interne en vigueur ont fait l'objet d'une revue. Pour ce faire, le travail s'est réalisé en deux étapes :

D'abord le questionnaire de contrôle interne (QCI) a été utilisé afin de délimiter le périmètre et d'évaluer le niveau de confiance primaire qui servira de base pour l'étape suivante.

Une réponse NON à une question indique une faiblesse qui doit être reportée et analysée.

Les réponses NON ont été exploitées pour l'identification des risques et faiblesses sur le contrôle interne et sur l'exactitude des comptes des deux entreprises.

Par la suite, les procédures existantes ont fait l'objet d'études. Son application sur un échantillon statistique permet d'apprécier le niveau de confiance qui pourrait lui être accordé aussi bien par rapport aux réponses de la première étape qu'à celles de la deuxième étape.

Des procédures de contrôle ont été mises en œuvre pour s'assurer du bon fonctionnement des opérations et qui se présente comme ci-après :

▪ **Section I - Concernant l'entreprise A**

1-1- La formation diplômante

Il s'agit d'une formation diplômante qui relève de la Direction des Etudes de deuxièmes cycles universitaires et diplôme d'étude supérieure (Master I, Master II.)

a) Gestion de commande

Après avoir rempli des fiches d'inscription, les étudiants admis aux concours et aux examens effectuent les versements des droits d'inscription et une partie des frais de scolarité en banque, suivant un calendrier de paiement approuvé.

Un état récapitulatif des listes des étudiants inscrits approuvés par le Directeur des études ou l'administrateur pédagogique, annexé aux souches des bordereaux de versement des droits d'inscription et d'une partie des frais de scolarité suivant le calendrier de paiement approuvé, est transféré au service Finance et Comptabilité puis transmis à monsieur l'Aide Comptable. Ce dernier se charge du rapprochement des listes des étudiants inscrits aux bordereaux de versement et de l'enregistrement comptable sur le logiciel Gestion de suivi de recouvrement des frais de scolarité (GSRFS).

b) Procédure d'encaissement

Les étudiants effectuent directement le versement des frais de scolarité dans des comptes bancaires de l'entreprise A suivant le calendrier des paiements. Les souches des bordereaux de versement sont transmises à l'Aide Comptable pour enregistrement sur GSRFS. Des reçus sont délivrés aux étudiants lors des paiements.

Une liste du nombre d'étudiant, un état récapitulatif des produits (droits d'inscription et frais de scolarité), un état détaillé des encaissements par banque, produit par le logiciel « GSRFS », est transféré à chaque fin de session au service finance et comptabilité pour enregistrement sur le logiciel Ciel compta.

Le comptable est chargé de la comptabilisation des produits et des encaissements relatifs aux formations diplômantes et l'aide comptable s'occupe des rapprochements bancaires sur la base des imputations comptables et des relevés bancaires.

Le comptable s'occupe également des procédures de recouvrements des impayés (établissement d'une lettre de relance à approuver par le Chef comptable,...).

c) Mise à jour du fichier clients

Le comptable est chargé de la mise à jour du fichier clients.

Un rapprochement entre le grand livre client et le solde des comptes auxiliaires étudiants tenus sur GSFRS est effectué périodiquement par le comptable.

d) Points de contrôle

- Les droits d'inscription et les frais de scolarité des étudiants sont enregistrés sur le logiciel GSFRS sur la base des listes des étudiants rapprochés aux souches des bordereaux de versement reçus et des tarifs (sur calendrier de paiement) approuvés,

- L'entreprise adopte un calendrier de paiement permettant de faciliter les recouvrements,

- Tous les encaissements sont justifiés par les souches des bordereaux de versement Banque X et Banque Y et un rapprochement entre le grand livre avec le solde des comptes auxiliaires sur GSFRS suivi d'un contrôle des états de rapprochement bancaire sont effectués à chaque fin d'exercice par le comptable,

- La comptabilisation des produits est effectuée à chaque fin de session à l'aide d'un état issu du GSFRS et les encaissements concernant des produits de l'exercice ultérieur sont enregistrés en produits constatés d'avance. Ainsi, le principe d'indépendance des exercices est respecté.

- Toutes les imputations comptables, les rapprochements bancaires,... sont approuvées par le Directeur Administratif et Financier avant la production finale des états financiers.

1-2- Concernant les formations qualifiantes.

La formation qualifiante est gérée par la Direction chargée de relation avec les entreprises et concernent l'animation de séminaires et des conseils en gestion et management. Les clients sont composés des entreprises (intra) et des particuliers et/ ou des représentants des entreprises (interentreprises).

1) Gestion des commandes.

Les commandes font l'objet d'établissement de conventions, de factures pro forma, d'une justification par des bons de commande et de remplissage des fiches d'inscription pour les interentreprises.

Le traitement et le suivi des commandes sont assurés par l'Assistante de direction du « Perfectionnement aux Affaires ». Les conditions de vente, notamment au niveau des tarifs, sont déterminées à partir du catalogue des formations qualifiantes et des conventions approuvées.

Concernant les interentreprises, des fiches d'inscription doivent être remplies par les participants au moment du paiement des frais de formation.

2) Facturation

Le responsable « laboratoire informatique » se charge de la production des factures sur EXCEL à partir des documents de traitement de commandes (fiche d'inscription, bons de commande,...) sur ACCESS en 4 exemplaires : 2 exemplaires pour le client, 1 exemplaire pour le service finance et comptabilité et 1 exemplaire pour le secrétaire de la direction chargée de en relation avec les entreprises.

3) Procédure d'encaissement

Il existe deux types d'encaissements :

Au comptant (en espèces et par chèque), cas des clients interentreprises,

A crédit, cas des clients « intra ».

Le suivi des encaissements est effectué par le Comptable à l'aide du grand livre et le recouvrement (relance des créances irrécouvrables) est fait par l'assistante de la direction chargée de relation avec les entreprises. Les encaissements sont justifiés par des reçus et les espèces reçues sont versées en banque.

La comptabilisation des encaissements se fait sur la base des « avis de crédit banque » pour les virements et des états de versement bancaire pour les espèces ou chèques. Ils sont annexés aux bordereaux de versement avec les copies des chèques reçus correspondants éventuellement.

4) Mise à jour du fichier maître clients

La mise à jour se fait suivant les mêmes procédures que pour la formation diplômante.

5) Points de contrôle

- Toutes les commandes font l'objet d'une approbation par le Directeur Général et sont justifiées par des conventions, des bons de commande, des fiches d'inscription, et des factures pro forma,
- La production des factures est faite en fonction des tarifs autorisés (sur catalogue ou sur convention), des fiches d'inscription pour les interentreprises et des fiches de présence émargées par les participants,
- Les factures annexées aux factures pro forma,... sont présentées au chef du service finances et comptabilité pour approbation et signature,

- Les factures sont classées et numérotées de manière séquentielle, le contrôle de la continuité des factures reçues est à la charge du Comptable,
- Sur toutes les factures recouvrées sont apposées la mention « payée par » (pour les clients interentreprises) et font l'objet de l'établissement d'un reçu pour justification.

1-3- Concernant la gestion des stocks et tous les procédures d'achat

Rappelons que les stocks et les immobilisations font partie des actifs et donc du patrimoine de l'entreprise. C'est pourquoi la protection accordée à ces derniers fait l'objet de notre étude.

Pour le besoin de ses activités, l'entité fait des achats stockés et possède les principaux stocks ci-après :

- Consommables informatiques,
- Fournitures Reprographiques,
- Pièces de Rechanges voitures,
- Articles Publicitaires,
- Carburants.

La gestion des stocks se réalise suivant la procédure ci-dessous :

- Entrée
- Stockage
- Sortie

A-Entrée

1- Achat

La pièce « demande d'achat (DA)» est dressée et signée par le magasinier à la suite d'une constatation d'épuisement de stock. Cette demande d'achat passe par le chef de service logistique pour approbation qui appose sa signature.

Le chef de service logistique établit un bon de commande (BC) qui est ensuite envoyé au Directeur Administratif et Financier pour confirmation,

Le chef de service logistique effectue la commande au fournisseur retenu (après comparaison des prix) par téléphone.

2- Prise en charge

Au cours de la livraison des marchandises et à réception du bon de livraison (BL), le magasinier établit le bon de réception (BR) et envoie un double au service comptable et au fournisseur mais pratiquement, les fournisseurs ne sont pas intéressés par le Bon de Réception.

Le stockage physique des matériels achetés est effectué par le magasinier.

B- Réceptions et Stockages des matières :

B.1/ Réception des articles :

A la réception des articles, le magasinier fait un rapprochement entre les quantités livrées (rapprochement entre les Bons de Commandes (BC) et les Bons de Livraisons (BL) des fournisseurs avec les quantités reçues physiquement par inventaire. Après vérification, il établit le Bordereau de Réception (BR) en 3 exemplaires : 1 pour archive au magasin, 1 pour le service comptabilité et 1 pour le service logistique puis il met à jour le logiciel de gestion des stocks.

Pour les carburants, l'entité utilise 2 cartes prépayées pour ses consommations. Elle est approvisionnée sur demandes des chauffeurs et les commandes de carburants sont gérées par le chef de service logistique.

B.2/Gestion des Stocks :

B.2.1/ Localisation des Stocks :

Les Stocks de l'entité sont détenus et gérés en leur siège. Les stocks morts, les stocks utilisables et les stocks de carburants sont détenus séparément dans des endroits appropriés.

B.2.2/ Accès au magasin

L'accès au magasin est strictement interdit aux personnes étrangères aux services. En dehors du Magasinier, seuls les employés habilités venant chercher commandes en approvisionnement peuvent y avoir accès.

En cas d'absence du magasinier, le chef logistique prend le relais.

B.2.3/ Inventaire physique :

A chaque fin d'année, l'entité procède à un inventaire exhaustif des articles détenus physiquement en stocks. L'équipe d'inventaire est composée du magasinier, du chef de service logistique et du comptable. Pour ce faire, aucune fiche d'inventaire n'est utilisée pour recenser les quantités physiques comptées mais les fiches de stocks (FS) de chaque article sont arrêtées

par apposition du signature du chef de service logistique une fois le comptage terminé. Ainsi, le rapprochement entre quantité théorique (sur FS) et les quantités réelles se fait sur place.

C- Sortie ou Réquisition des articles

- Pour les Personnels administratifs :

Chaque service détient un carnet de « Demande d’approvisionnement » (DA) pour sortir les articles demandés. Cette « Demande d’approvisionnement » est signée par le chef de service et à chaque sortie de stock, un Bon de Sortie (BS) est établi par le magasinier. Un double du BS de couleur différente est remis au personnel coursier de l’établissement lorsqu’il récupère les articles pour les livrer au demandeur.

- Pour les Professeurs :

Les professeurs n’ont pas de supérieurs hiérarchiques et n’ont pas besoins de signer les « Demande d’approvisionnement ».

La demande d’approvisionnements peut être établie

- par service (exemple : service pédagogique commande des bougies pour utilisation pendant les examens en cas de coupure d’électricité),
- ou bien par individu (enseignant demandant un feutre).

- Pour les carburants :

A la demande des utilisateurs, un des responsables du service logistique accompagne les véhicules chez les stations d’essence car ce sont eux qui détiennent les codes de ces cartes. Puis, un registre, émarginé par les utilisateurs, est mis à jour par le chef de service logistique pour suivre les dépenses en carburants.

Seul les professeurs permanents bénéficient des carburants.

Mise à jour fichier stocks :

C.1/ Mise à jour des Fichiers maître de stocks

La gestion des stocks est assurée par le service logistique aidé de son assistant. Les Fiches de stocks ainsi que le logiciel de gestion des stocks sont mis à jours au fur et à mesure des mouvements des stocks initiés par le magasinier:

- A l'entrée des articles, le magasinier met à jour les fiches de stocks sur la base des Bons de Réception, après rapprochement entre les Bon de Commande avec les Bon de Livraison ;
- A la sortie des articles, le magasinier met à jour les fiches de stocks sur la base des Bons de Sortie, après rapprochement avec les demandes d'approvisionnements.

Pour les carburants, c'est le registre tenu par chef de service logistique qui est utilisé par l'entité pour transcrire les mouvements entrés et sortis.

A la fin des inventaires et à chaque clôture d'exercice, le chef de service logistique établit une situation des quantités des articles détenus en stocks sur Excel sur la base des Fiches de Stocks arrêtées et cet état d'inventaire est envoyé au DAF pour validation.

C.2/ Régularisation sur fiches des stocks :

Les éventuelles différences entre les stocks physiques et les stocks sur fiches sont régularisées de la manière suivante :

- Si l'écart est dû à des erreurs de calcul (addition, soustraction, multiplication), la fiche est régularisée directement par le magasinier. L'erreur ne doit pas être effacée mais corrigée au stylo rouge et paraphée;
- Pour toute autre raison, l'écart doit être soumis au Chef de Service Logistique. Pour ce faire, une demande de régularisation est établie par ce dernier, validée par le DAF ou par le Directeur Général.

La régularisation des fiches de stocks est ainsi effectuée sur la base de la demande dûment approuvée.

C.3/ Valorisation des Stocks

En 2006, les stocks sont valorisés par la méthode FIFO au prix des fournisseurs auxquels s'ajoutent les frais d'approche pour les achats importés. Les stocks obsolètes font l'objet d'une provision pour dépréciation de l'ordre de 100%. La gestion des stocks a été tenue sur Excel pour l'enregistrement des quantités inventoriées en fin de période (Chef de service logistique) et la valorisation a été assurée par le Chef de service Finance et comptabilité.

Après 2006, avec la mise en service d'un nouveau logiciel de gestion des stocks, les stocks ont été valorisés par le logiciel suivant la méthode du Coût Moyen Pondéré d'acquisition (CMUP) sur la base de l'état d'inventaire physique permanent **réalisé à chaque fin de d'exercice par le** chef de service logistique. Les résultats des évaluations sont transmis au DAF et à la comptabilité.

▪ **Section II- Concernant l'entreprise B**

Rappelons que les objectifs du contrôle interne sont les suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Dans l'entreprise B, comme il s'agit d'une entreprise familiale, il est important de savoir que la confiance mutuelle entre les parties est très importante. D'autant plus que le principal client est une société industrielle du groupe appartenant à l'actionnaire principal qui lui assure 80% de son chiffre d'affaire.

Pour ces raisons, une comptabilité de type "laisser-aller"y est constatée dans toutes les procédures de cette entreprise.

Conformément aux normes de révision généralement admises, nous avons procédé à l'examen des procédures et à la revue du système de contrôle interne en vigueur au sein de la direction de l'entreprise B afin de bâtir notre approche de vérification, de déceler les éventuelles irrégularités et d'émettre les commentaires que nous jugeons utiles de porter à l'attention des responsables à tous les niveaux pour améliorer la sécurité et la fiabilité des informations administratives, financières et comptables ainsi que la protection du patrimoine.

Cet examen a également pour objectif d'apprécier les procédures dans son application actuelle pour permettre à l'entreprise B d'y apporter des améliorations au vu des solutions proposées.

Méthodologie adoptée

Pour réaliser les prestations énumérées ci-dessus, nous sommes passés par les étapes ci-après :

- Analyse de tous les documents utilisés au sein de la direction de l'entreprise B: imprimés, registres, ...
- Entretiens avec les dirigeants et les responsables à tous les niveaux en vue de prendre connaissance des circuits de traitement des informations ainsi que des étapes de contrôle,
- Description synthétique des procédures existantes, ainsi qu'un rappel de celles en vigueur pour la période auditée,
- Evaluation des forces et faiblesses des systèmes en vue d'en évaluer leurs impacts sur les comptes,
- Tests de cheminement et de conformité des transactions en vue de déterminer dans quelles mesures les règles prescrites par la Direction et les procédures en vigueur ont été suivies et mises en pratique.

Immobilier :

L'entreprise B construit des bâtiments afin d'assurer les besoins en immobilier des autres entreprises au sein du groupe. Tous les bâtiments sont construits des mois, voire des années en avance. Aucune procédure n'est officielle dans ce domaine, mais voici les constats.

A défaut de matériels de construction, l'entreprise s'engage dans un contrat de construction avec une entreprise de construction de bâtiment pour assurer le service. Cette démarche est effectuée par un membre dirigeant de l'entreprise B. Le comptable enregistre l'opération mais en l'inscrivant tout simplement comme : **contrat passé** avec telle entreprise pour une somme de tant Ariary, ...

A cause de cette manière de procéder, plusieurs étapes ont été omises comme récupérer un double du contrat. Celui qui a été contrôlé est enregistré puis utilisé par la comptabilité comme pièce justificative, avec l'inscription « comptabilisé » marqué dessus, ou « réglé » ou « payé », avant d'être archivé.

Les contrats passés avec les autres entreprises filiales du groupe sont d'habitude presque fait « amicalement », donc ne tiennent pas compte des normes de fond et de forme.

Paie personnel :

Aucun service de la paie n'existe dans l'entreprise. Par ailleurs, le comptable qui change fréquemment ne procède que par imitation de ce que son prédécesseur a effectué. Il n'est lié par aucun contrat de forme bien que le paiement de son salaire se fasse toutes les fins de mois. Aussi, la facture est elle dressée tous les mois et est comptabilisée juste pour la forme.

Les directeurs sont également tous des membres de la famille. Ils perçoivent aussi leurs salaires toutes les fins du mois sans qu'aucun contrat ne les lie à l'entreprise.

Environnement juridique :

La loi qui régit l'entreprise est la Loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales, et l'audit effectué a vérifié sa conformité aux lois et règlements en vigueur. La société n'a pas de service juridique pour assurer cette conformité.

Pour déterminer la vulnérabilité de l'entité aux risques de contrôle interne, la politique de l'entreprise et les procédures à chaque niveau dans les processus d'enregistrement ont été revues pour déterminer si les risques de défaillance et de pertes sont réduites à un niveau suffisamment raisonnable, et également les causes de l'existence de ces défaillances. Ces politiques et procédures déterminent le niveau de fiabilité, de véracité des informations, et le dispositif de garantie ou exigences de sécurité.

A l'issue de notre mission, il nous est permis de conclure que les procédures mise en place ne garantissent pas l'efficacité de ces derniers. En effet, après analyse, des failles ont été détectées.

Troisième partie :

Problématique et solutions proposées

Nous arrivons maintenant à la dernière partie la plus importante de cette étude. Après avoir examiné les pratiques de systèmes de contrôle interne existant dans les deux entreprises, qui nous ont permis de connaître les réalités vécues, ces procédures feront l'objet d'analyses critiques afin d'en faire ressortir les forces et faiblesses. Cette partie, divisée en deux chapitres, va aider ces sociétés à améliorer la qualité de leur dispositif de contrôle interne tout en restant rentable.

Le premier chapitre présentera l'analyse et l'évaluation du dispositif de contrôle interne et le deuxième chapitre proposera les mesures à prendre pour prévenir la réalisation des risques ou les solutions en cas de réalisation des risques. Ainsi, des points de contrôle doivent être mis en place pour que les défaillances ne se reproduisent plus

L'intérêt de ce chapitre réside dans les apports pour l'amélioration de la pratique dans la gestion de ces risques qui peuvent être différentes suivant les entreprises analysées, mais qui, théoriquement, doivent avoir la même finalité quelle que soit l'entreprise.

Dans cette perspective, tous les acteurs de la société seront impliqués dans la bonne gestion des risques.

Chapitre I : Les problèmes décelés lors de l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise A et de l'entreprise B.

Après avoir évalué le système de contrôle interne des deux sociétés, des sources de risques potentiels ont été détectées même si elles ne présentent pas encore une situation alarmante.

Toutefois, il est rappelé que le travail de l'auditeur n'est pas seulement de trouver des solutions aux problèmes lorsque ceux ci se présentent mais également de les prévenir.

L'environnement du contrôle interne contribue à la fiabilité du traitement de l'information financière et à son efficacité, cette conclusion a été dégagée durant la planification.

Ce chapitre va donc, déterminer les différents problèmes au sein de chaque service des deux entreprises.

▪ Section I : Les problèmes pour l'entreprise A

Voici donc, les différentes faiblesses constatées après analyse. Celles ci vont être déclinées dans les sous sections ci-après :

- Faiblesse identifiée concernant la comptabilité et finance ;
- Faiblesse identifiée concernant le service administration du personnel ;
- Faiblesse identifiée concernant le service logistique.

1-1- Faiblesse identifiée concernant la comptabilité et finance.

a) Au niveau des créances clients

Rappelons que pour que celle ci soit considérée comme une faiblesse, le service a répondu OUI au questionnaire de contrôle interne mais après analyse de l'échantillon, il a été constaté que ce qui a été dit n'a pas été appliqué.

Notre description de procédure se présente comme suit :

- Présentation du service ;
- Inscriptions des clients ;

- Paiement de la première tranche ; deuxième tranche, la troisième tranche qui est accordé par dérogation.

- Après chaque paiement s'effectue l'enregistrement dans les comptes en banque
- Puis dans la comptabilité de l'entreprise.

Pour que des paiements puissent exister, il faut qu'il y ait d'abord des clients alors que les comptes clients tels que celle de « DESS » n'ont pas été mouvementés depuis la suppression de la filière, et les chances de recouvrement sont minimales.

De même, la décision portant sur le sort des créances anciennes datant de plusieurs années inscrit dans l'Etat financier désigné « client douteux » pour un montant d'environ 15 millions d'Ariary n'a pas encore été pris.

La tâche du Comptable consiste seulement à enregistrer sur son livre de créances clients et comptes rattachés, les clients déclarés comme douteux ou à crédit. Puis à les classer dans son échéancier en vue de leur règlement postérieur. D'après les constatations, la passation en pertes des créances irrécouvrables nécessite l'approbation du directeur général.

L'entité ne dispose pas de justificatif donnant les détails explicatifs des soldes des comptes tiers (fournisseurs et client) c'est à dire : Grand livre par antériorité des soldes, d'autre part, les justificatifs extra comptables ne détaillent pas les factures des transactions composant les soldes concernés.

Ainsi le risque de surévaluation ou sous évaluation des valeurs des comptes clients présentés dans les Etats financiers est très probable. Ce qui réduit le taux de fiabilité des Etats financiers de l'entreprise.

Le deuxième risque constaté dans la non application de la procédure de passation du client douteux en contentieux est la difficulté de suivi ou bien, d'enregistrer des créances sans objet.

b) Au niveau de la Trésorerie banque

Il existe deux types d'encaissements :

- Au comptant (en espèces et par chèque), cas des clients interentreprises,
- A crédit, cas des clients intra.

La procédure est décrite comme suit :

- Les étudiants admis versent en banque des droits d'inscription et une partie des frais de scolarité ;
- Les souches des bordereaux de versement sont envoyées au préposé « Aide comptable » pour enregistrement sur GSFRS ;
- Le comptable effectue les rapprochements bancaires sur la base des imputations comptables et des relevés bancaires.

Le suivi des encaissements est effectué par le comptable sur la base du grand livre, et le recouvrement (relance des créances irrécouvrables) est fait par l'assistante de la direction chargée de relation avec les entreprises. Les encaissements sont justifiés par des reçus et les espèces reçues sont versées en banque.

La comptabilisation des encaissements se fait sur la base des avis de crédit banque pour les virements et des états de versement bancaire pour les espèces annexés aux bordereaux de versement et des copies des chèques reçus correspondants.

Sur ces points, une bonne application des procédures a été relevée.

c) Concernant les disponibilités en banque

Sur les intérêts courus à recevoir, plusieurs ordres d'achat de Bons de Trésor concernant des souscriptions ne sont pas disponibles pour cause de perte ou que le trésorier oublie parfois de réclamer ces pièces bancaires alors que celles ci constituent des pièces justificatives importantes pour la véracité des comptes et la réalité des opérations. Ce qui amène à s'interroger sur la réalité des ces intérêts.

1-2- Faiblesse identifiée au niveau du service administration du personnel

Au niveau de la paie :

Les rémunérations sont payables mensuellement à terme échu. Les paiements se font tous les 16 et les 30 du mois soient par virement, soient par chèque ou en espèces.

Ci-après les procédures appliquées :

- Une fiche de paiement en espèces émargée par les bénéficiaires est gardée par le service personnel dont le montant correspond au salaire net de chaque employé figurant dans les états de paie,

- Une fiche d'émargement des paiements par chèque signé par les bénéficiaires est gardée par le service personnel dont le montant correspond au salaire net de chaque employé figurant dans les états de paie,

- Un ordre de virement signé par le Directeur Général et visé par la banque est établi pour le paiement par virements dont le montant correspond au salaire net de chaque employé figurant dans les états de paie

C'est le service comptabilité qui assure la préparation des chèques :

- en faveur des employés pour les paiements en espèces ;
- à l'ordre des employés pour les paiements par chèque.
- et la préparation de l'ordre de virement.

Il transmet tous ces documents à l'approbation du DAF et du Directeur Général les 13 et 26 du mois.

La première faiblesse porte sur l'évaluation de l'IRSA verser à l'Etat. Après simulation des calculs des IRSA, quelques erreurs ont été constatées surtout au niveau du calcul pour l'IRSA d'un cadre. L'entreprise pourrait être désavantagée si cette erreur n'est pas redressée à temps.

Le cas est relatif à une mauvaise évaluation des congés payés qui sont calculés sur la base des salaires bruts incluant les heures supplémentaires. La conséquence est une surévaluation du décompte de l'IRSA correspondant. Partant, le redressement de cette anomalie est à faire pour être en conformité avec la réglementation.

1-3- Faiblesse identifiée concernant le service logistique

a) Au niveau des immobilisations

Les dotations aux amortissements des immobilisations sont calculées au prorata temporis du mois d'acquisition et non de la date de mise en service du bien ou sa date d'acquisition. C'est le cas de toutes les acquisitions.

La procédure est relativement simple :

- Détection de besoins ;
- Achat chez un fournisseur que l'employé responsable jugerait adapté.
- Enregistrement de l'immobilisation dans le compte immobilisation,
- L'amortissement effectué toute la fin de l'année.

Toutefois, les anomalies suivantes ont été relevées :

- Des dotations aux amortissements des matériels et mobiliers de logements ont été passées deux (2) fois car le total dans le tableau des amortissements a repris la valeur des sous totaux des dotations.

- Les dotations aux amortissements des exercices précédents sont sous évaluées et en même temps, les subventions correspondantes ne sont pas soldées pour le même montant.

- Des matériels et mobiliers de bureau acquis en 1994 n'ont pas fait l'objet de dotations aux amortissements depuis leur acquisition. De plus, des matériels et mobilier de bureau totalement amortis en 2003 font encore l'objet de dotations aux amortissements.

Ceci nous conduit à constater qu'il y a eu erreur de report de solde dans les tableaux d'amortissements entre 2003 et 2004 qui risqueront de fausser les états financiers de l'entreprise.

b) Au niveau des stocks :

Comme l'entreprise n'est pas une entreprise de négoce, les impacts des défaillances au niveau du suivi des stocks sont négligeables. Concernant les stocks physiques, à partir des documents, nous avons constaté l'existence en stocks de plusieurs éléments qui ne génèrent plus de valeur ajoutée mais qui restent encore dans la comptabilité. Il s'agit des stocks fourniture informatique, fourniture de bureau, pièces détachées pour véhicules.

Le risque y afférent serait la surévaluation des stocks et en même temps que les reprises sur subvention. Ceci entraînera la surévaluation du patrimoine de l'entreprise.

Au vu de ces défaillances, on peut affirmer, après examen des auditeurs, que le risque n'est pas élevé en général dans cette entreprise. Toutefois, des mesures préventives doivent être mis en place pour éviter la dégradation de la situation.

Pour conclure, rappelons que la fiabilité intégrale des informations est une démarche permanente visant à accroître la satisfaction des clients ainsi que la confiance des investisseurs. L'un des objectifs du contrôle interne est de conquérir cette confiance et par la même occasion disposer d'une bonne réputation et ce, afin de garder sa place sur le marché.

■ **Section II : Les problèmes pour l'entreprise B.**

La majorité des défaillances a été trouvée dans le service comptable. D'autant plus que ce n'est pas un grand service par rapport à l'activité de l'entreprise. Manifestement, les responsables ont tendance à faciliter, voire à escamoter certaines procédures.

De même qu'il n'existe pas de comptable qualifié dans l'entreprise, tout un chacun se limite aux tâches spécifiques qui lui sont confiées et ne trouve pas d'intérêt à améliorer la méthode de travail existante.

Défaillance au niveau de la comptabilité

Rappelons que l'entreprise B avait récemment procédé à une opération de fusion par absorption avec sa filiale délocalisée dans la région du Boina. Ce qui est à l'origine de l'existence des procédures suivantes (ce qui n'existait pas auparavant dans la société s'il n'y avait pas cette opération de fusion)

1-Concernant l'opération de fusion

Rappelons que la procédure légale de fusion est régit par la loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales.

La procédure de fusion par absorption, en général, se déroule comme suit :

- Détermination, par toutes les formes, de la valeur d'une action de l'entreprise absorbante ;
- Calcul des nombres de titres à émettre ;
- Détermination de l'augmentation des capitaux ;
- Détermination de la prime de fusion ;
- Ecriture de l'augmentation de capital ;
- Annulation de la participation si l'entreprise absorbante détient une part dans l'entreprise absorbé ;
- Réalisation des apports.

Par ailleurs, nous avons constaté les défaillances suivantes au niveau de la comptabilisation :

- Le comptable ne respecte pas certaines des procédures légales relatives aux opérations de fusion qui tiennent compte des dispositions de la loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales ;
- Existence d'erreurs d'écritures pour la constatation de la fusion, compte tenu des termes de la convention entre entreprise B et une autre filiale délocalisée,

- Les Agencements Aménagements Installations ne sont pas réévalués comme ils l'ont été dans la convention,
- Des amendes et pénalités fiscales ont été comptabilisées à tort dans les corrections d'erreurs,
- Les primes de fusions n'ont pas fait l'objet de calcul.

Par la même occasion une présentation erronée des capitaux propres ayant pour motif, l'omission d'évaluation des Agencements Aménagements Installations, est remarquée.

Il a été également constaté que les procédures suivantes, régies par les lois et règlements en vigueur, n'ont pas été respectées ou n'ont pas encore été finalisées :

- Un rapport du Commissariat aux apports déterminant la valeur des apports selon les dispositions des articles 642 et 643 de la Loi sur les Sociétés commerciales ;
- La ou les méthodes suivies pour la détermination du rapport d'échange d'actions proposée selon les dispositions de l'article 693 de la Loi sur les Sociétés commerciales ;
- L'Extrait du Registre de Commerce et des Sociétés constatant la fusion définitive et l'augmentation de capital relatif à cette fusion.

Les risques sont évidents parce que les informations qui ressortent de l'Etat financier ne sont pas crédibles. Ceci est dû aux multiples erreurs d'écritures survenues. Partant, l'opération de fusion est inopposable aux tiers.

2-Concernant les emprunts

La procédure indique les principales étapes suivantes :

- Elaboration du contrat ;
- Conclusion du contrat ;
- Enregistrement et suivi.

Dans leurs articles, les conventions concernant les emprunts contractés avec l'institution de financement stipulent que :

- Les conventions sont consenties pour une durée maximale de 5 ans ;
- Les taux d'intérêts à appliquer seront déterminés de commun accord entre les deux parties à chaque fin d'année.

Pourtant, l'examen relève que les délais de validité des contrats ont largement dépassé les durées y mentionnées et qu'aucun intérêt correspondant n'est encore comptabilisé pour l'exercice sous revue.

Enfin, il a été constaté qu'il n'existe pas d'avenant des contrats d'emprunts passés entre l'entreprise B et une institution de financement.

Le risque causé par le non-respect des termes des conventions serait la caducité des conventions d'emprunts.

3-Concernant les assurances

La défaillance constatée se trouve sur la conservation des documents, alors que celle ci constitue une preuve permettant d'évaluer l'efficacité du contrôle interne.

Ici, l'absence ou la perte des copies des polices d'assurance souscrites par les preneurs des immeubles loués par l'entreprise B constituent une défaillance majeure au niveau juridique.

Par la même occasion ; aucune copie des polices d'assurance souscrites par les preneurs des immeubles loués n'est à la disposition de l'entreprise B.

L'incertitude se pose alors quant à la souscription effective d'assurance par le preneur.

4- Concernant les capitaux propres.

Comme déjà été souligné dans la première partie de ce mémoire, la compétence des employés joue un rôle primordial pour l'efficacité du système de contrôle interne. Ici, nous sommes face à un comptable qui a utilisé le compte « correction d'erreur » à tort pour enregistrer des amendes et pénalité.

Cette utilisation abusive et à tort du compte « corrections d'erreurs » risque de gonfler le solde de ce compte et aura un impact sur le résultat, qui sera à l'origine de la non fiabilité du compte de résultat.

Le comptable ne respecte pas les lois et les réglementations en vigueur, il doit se référer aux principes et lois comptables.

5-Concernant l'affectation de résultat

L'Assemblée Générale des actionnaires de l'entreprise B n'a pas encore procédé à l'affectation des résultats depuis l'exercice 2006.

Ceci exposera l'entreprise à des pénalités juridique parce que cette non affectation constitue un non-respect de dispositions de la Loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales.

6-Concernant les immobilisations

Rappelons la procédure de construction d'immobilisation :

- Constitution du contrat ;
- Aménagement du terrain ;
- Commencement des travaux ;
- Enregistrement des travaux dans le compte « immobilisation en cours » ;
- Régularisation de ce compte à chaque nouvel exercice comptable ;
- Constitution de l'immobilisation ;
- Annulation du compte « immobilisation en cours.»

Cette procédure n'ayant pas été respectée, des défaillances peuvent surgir dans la comptabilisation des travaux.

Des enregistrements doublement passés comme « les avances et acomptes sur immobilisations » entraîneront la surévaluation des immobilisations en cours.

En effet, des avances acomptes qui ont été versées à un fournisseur relatif à la réhabilitation d'un immeuble ont été comptabilisées deux fois.

- L'une au paiement de l'avance et logé sous la rubrique « immobilisations en cours » ;
- L'autre à la réception provisoire sous la rubrique « bâtiments » en comptabilisant en

totalité le montant du contrat.

En outre, les charges relatives au permis de construire sur cet immeuble sont encore parmi les immobilisations en-cours.

La défaillance se situe dans la fiabilité des états financiers qui présentera une surévaluation des dettes sur immobilisations correspondantes. Ceci entraînera par la suite une présentation erronée des immobilisations dans les annexes des états financiers.

7-Concernant les dépôts et cautionnement reçus

Des enregistrements fictifs sont relevés sous cette rubrique. Ils concernent

- l'existence de cautions reçues qui ne correspondent plus à des passifs valides
- Des dépôts et cautionnements reçus relatifs à des contrats de bail déjà résiliés qui existent encore parmi les passifs non courants de l'entreprise B.

Les dettes de la société risqueront d'être surévalué. Ce qui entraînera la non-fiabilité du bilan.

8-Concernant les statuts de la société

Il a été constaté que les statuts de l'entreprise B ne sont pas encore en harmonie avec certaines dispositions de la Loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales et compte tenu de l'opération de fusion. Entre autres :

- Le montant du capital social ;
- La valeur nominale du capital social ;
- Le délai de la prescription des dividendes mises en paiements mais non réclamés.

Le non-respect de certaines dispositions de la Loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales entraînera des poursuites judiciaires sous peine d'amende fiscale.

Aussi, des tiers pourront être désagréablement surpris lorsqu'ils constateront que les Statuts sont en contradiction avec la réalité.

Après l'évaluation du système de contrôle interne de l'entreprise B, on peut dire que le risque assez élevé que les dirigeants ont décidé de prendre se trouve au niveau juridique. C'est à dire que les textes et procédures légales ne sont pas pris en considération dans les méthodes d'enregistrement comptable de cette entreprise. Ceci relève de l'initiative des dirigeants à prendre le risque parce qu'ils jugent que l'amélioration et la normalisation du service comptable et de son personnel ne sont pas une priorité dans le domaine de son activité.

Même avec une bonne appréciation des risques, il ne peut pas être affirmé que les deux entreprises sont à l'abri des risques et de leurs conséquences. C'est pourquoi des mesures correctives doivent toujours exister surtout dans le cadre du dispositif de contrôle interne.

Cet exposé nous a permis de détecter les faiblesses des processus et des procédures de contrôle interne dans ces deux entreprises. Il importe maintenant de préconiser les actions pour améliorer les processus déjà mis en œuvre pour réduire les risques.

Chapitre II : Les points de contrôle interne à améliorer.

Les discussions avec les différents responsables ainsi qu l'analyse des procédures aux fins d'évaluer et de vérifier l'authenticité des pièces justificatives constituent des étapes importantes dans le processus. Par ailleurs, il ne faut pas manquer de confirmer, auprès des fournisseurs et des banques, la sincérité des documents reçus afin de s'assurer que l'entreprise ne donne pas de fausses informations à partir de fausses pièces.

Par la suite, il s'agit de confronter et contrôler ces informations sur les états financiers auprès du service comptabilité ou des structures du siège. Cette démarche justifie la création d'un système d'enregistrement centralisé.

Finalement, après examen de ces deux entreprises dont les activités n'ont rien en commun entre elles, il ressort qu'elles font face à des défaillances avérées au niveau de leur système de contrôle interne.

Ces défaillances se situent au niveau des services suivants :

- Service comptabilité
- Service administration du personnel
- Service logistique.

▪ Section I : Dans le service de la comptabilité :

Les comptables ne sont pas apparemment à la hauteur de leur mission. En effet, les insuffisances font encourir des risques avérés de non-fiabilité des Etats financiers produits par les deux sociétés. Les remarques récurrentes qui ressortent des rapports soulèvent des risques de surévaluations ou de sous évaluations des valeurs en comptes des tiers ou du patrimoine. Par ailleurs, les manquements dans l'application des lois et règlements en vigueur exposent ces deux entreprises à des amendes ou pénalités résultant d'une méconnaissance des règles. Sur le plan organisationnel, il semblerait que la supervision de ces services par une autorité hiérarchique supérieure n'existe pas. La révision des procédures ne semble pas à l'ordre du jour alors que certains domaines d'activité ont été suspendus et que d'autres ont démarré

Pour l'entreprise A, ces défaillances sont illustrées par :

- des non-valeurs qui persistent depuis plusieurs années ;
- des décisions non prises à temps par manque de procédure adaptée ;
- une faiblesse dans l'analyse des anciens comptes ;
- l'absence de dotations aux amortissements pour quelques matériels immobiliers, ainsi qu'une application erronée des calculs des amortissements ;
- un certains « laisser-aller » dans la récupération des pièces justificatives auprès des banquiers et enfin ;
- l'absence d'une entité d'audit interne tend à occulter les défaillances constatées dans les procédures.

Pour l'entreprise B :

L'incompétence du comptable semble avérée. Celle-ci est illustrée par :

- Des erreurs d'écriture ;
- Des omissions ;
- Des amendes et pénalités ;
- Des « laisser-aller » manifeste dans l'exigence des pièces justificatives ;
- Une méconnaissance des lois et règlements ;
- Une absence de procédure ;
- Des enregistrements en doublon ;
- Des enregistrements fictifs.

Outre cela, les procédures d'enregistrement sont assez lentes ce qui risque une déperdition des données.

Par contre, la passation de certain contrat par téléphone est très risqué parce qu'il se peut qu'on oublie de dresser ledit contrat sur papier. Ce dernier est un élément de preuve pour l'étape de vérification surtout si des personnes malintentionnées profitent du système très « laisser-aller » pour commettre leurs forfaits.

Cette section nous a permis de conclure que le service comptabilité des deux entreprises présente de sérieux problèmes au niveau de la compétence du comptable dans l'exécution de ses tâches.

La section suivante relèvera les défaillances au niveau du service d'administration du personnel dans les deux entreprises. Pour se faire, les Directeurs des Ressources Humaines des deux entités ont été interrogés. Après analyse, les améliorations ci-après sont proposées.

▪ **Section II : Dans le service d'administration du personnel.**

Les résultats provenant des enquêtes de voisinages sont parfois trompeurs lorsque

- l'interlocuteur n'a pas la capacité à répondre aux questions posées,
- ou même, il veut dissimuler une faute qu'il commise. Toutefois, ces enquêtes sont fortement recommandées lors des collectes d'information.

Dans le cas de l'entreprise A et B, le personnel interrogé s'était avéré très coopératif.

Pour l'entreprise A :

- Une remise à niveau par rapport aux textes concernant le calcul des congés payés s'avère urgente.
- Une organisation concernant le paiement des salaires,
- Une procédure sur le paiement des salaires entre les mains du personnel doit être sérieusement étudié pour éviter le retard des paiements.

Pour l'entreprise B :

- Le service d'administration du personnel semble ne pas exister dans cette entreprise compte tenu du personnel réduit qui s'occupe de la fonction d'administration. Le dirigeant juge que le service d'administration du personnel peut être assimilé au service comptable. C'est ce dernier qui s'occupe du calcul de la paie de tout le personnel.

Effectivement, bien qu'étant une entreprise familiale, elle doit remplir au moins les conditions nécessaires pour son bon fonctionnement. Ceci est à son avantage mais pas aussi à ceux des employés qui ont du mal à s'adapter à la situation. En effet, quelquefois les employés perçoivent leurs salaires quelques jours voire des semaines après la fin du mois.

- Il importe pour cette société de mettre en place un service « administration du personnel » digne de ce nom pour éviter l'instauration du malaise social qui semble inévitable à terme.

▪ **Section III : Dans le service logistique :**

Pour ces deux entreprises, l'absence de procédure de passation de marché pour les dépenses de montant élevé les expose à des achats à des prix élevés.

En résumé, ces deux cas nous confortent sur la nécessité de mettre en place un système de contrôle interne et des procédures adaptées à l'entreprise et son environnement.

Les carences constatées ont des impacts certains sur la fiabilité des informations, sur la rentabilité, sur la crédibilité des chiffres et sur la conduite de la gestion dans le futur.

Entreprise A

Contrairement aux autres services dans l'entité, le service logistique est assez bien organisé au sein de l'entreprise. A ce titre, il présente un organigramme bien structuré et toute rentrée et sortie de fonds sont réalisées sur approbation du Directeur Administratif et Financier. De même, il n'est pas permis de passer des commandes sans la signature de ce Directeur.

Entreprise B

Du fait de la particularité de sa clientèle qui est en majorité des entreprises sœurs, l'entreprise B joue un rôle de fournisseur d'immobilier dans le réseau. C'est à dire que la logistique utilisée est considérée juste comme des accessoires et leurs achats ne sont réalisés que pour des occasions rares, comme après une perte ou panne d'un matériel, ceci explique l'absence de ce service dans l'entité.

Les solutions proposées consistent à revoir les procédures de contrôle interne qui tendront maîtriser les anomalies et réduire les risques encourus par l'entreprise.

Ce service logistique est centré sur l'approvisionnement en matériels d'exploitation et de fonctionnement, mais ne se préoccupe pas des détails sur l'utilisation de ceux-ci. Sa tâche est limitée à l'installation des équipements pour permettre à l'entreprise d'être à jour en matériel. Par conséquent, ce service assure à lui seul la satisfaction des besoins de l'entité en équipement qui lui sont présentés.

Ce chapitre nous a permis de comprendre qu'il existe des difficultés dans l'évaluation et la garantie de la véracité des informations. De par ces objectifs, le contrôle interne vise tous les services d'une entité, et par conséquent, offre à ses utilisateurs des multiples procédés adaptés à chaque unité pour la protection du patrimoine.

Ce chapitre 1 avait spécialement relevé les points de contrôle à améliorer dans les deux entreprises.

Pour ce faire, voici les propositions qui ont été suggérées :

- Réorganisation du manuel de procédure ;
- Formation du personnel ;
- Bonne tenue des pièces justificatives.

Puisque l'opération d'amélioration d'un dispositif de contrôle interne est toujours associée à une gestion de risques, cette gestion s'inscrit dans un processus continu qui requiert la participation active des responsables à tous les niveaux.

▪ **Section IV : Solutions proposées pour l'entreprise A et B**

Cette section va essayer de recenser les motifs qui sont à l'origine des défaillances et donner des solutions permanentes pour les éviter.

Pour cela, essayons de délimiter la problématique afin de nous permettre de résoudre les problèmes.

Dans cette démarche, essayons de répondre aux questions suivantes :

- Quels points de contrôle doit-on instaurer pour pallier à ces défaillances ?
- Comment éviter par la suite que les défaillances ne se reproduisent ?

▪ **A - Solutions proposées pour l'entreprise A**

Les solutions proposées portent sur les services suivants :

- Service de la comptabilité ;
- Service administration personnel ;
- Service logistique.

1-1- Concernant les Créances clients

Sur ce point, nous avons relevé deux faiblesses qui sont :

- risque de surévaluation ou sous évaluation des valeurs des comptes clients présentés dans les Etats financiers causés par des créances anciennes non encore prise en charge et des créances irrécouvrables encore non reconnus;
- risque constaté en la non-application de la procédure de passation de « client douteux » en « contentieux ».

Pour résoudre ces problèmes, il est, d'abord, une nécessité de comprendre les raisons qui l'ont causé.

Après le passage des créances non solvable au compte perte de valeur, le compte des charges figurant dans les états financiers va de augmenter et par la suite va réduire le résultat de l'entreprise.

Cette conséquence dépend de la décision de la Direction de l'entreprise pour passer les créances irrécouvrables au compte perte de valeur.

Compte tenu de l'importance de son impact sur la fiabilité des états financiers, nous recommandons à la Direction générale de statuer sur le sort de ces créances :

- soit de les constituer en perte de valeur,
- Soit de les virer directement en perte sur créances anciennes pour ne pas surévaluer les comptes clients présentés dans les Etats financiers.

1-2-Concernant la Trésorerie-banque

Rappelons la procédure suivant :

- Les étudiants admis versent en banque des droits d'inscription et une partie des frais de scolarité ;
- Les souches des bordereaux de versement sont envoyées au monsieur l'aide comptable pour enregistrement sur GSFRS ;
- Le comptable effectue les rapprochements bancaires sur la base des imputations comptables et des relevés bancaires.

Nous avons constaté un risque de validité des soldes entraînés par les éléments en suspens non mouvementés dans le rapprochement bancaire.

⇒ Premièrement, la procédure écrite sur le délai d'encaissement devrait être réétudiée pour donner l'assurance au contrôle interne. Nous recommandons que tous les chèques émis non encore encaissés par les bénéficiaires qui dépassent le délai d'expiration de 3 ans et 8 jours devraient être annulés ou relancer aux bénéficiaires de ces chèques.

⇒ Deuxièmement, la fonction trésorerie qui est la fonction de conservation du patrimoine ne devrait pas être cumulée par une personne de la fonction enregistrement. Cette dernière devrait être assumée par un responsable de la comptabilité.

⇒ Troisièmement, en majeure partie, après le constat que les détenteurs des chèques en circulation dépassant le délai d'expiration sont introuvables, ce qui rendrait difficile les relances, il faudrait proposer, au Conseil d'Administration, le virement de ces valeurs en produit.

1-3- Concernant la paie du personnel

Rappelons les procédures constatées :

- Les bénéficiaires remplissent la fiche de paiement ;
- Une fiche d'émargement des paiements par chèque est signée par le bénéficiaire ;
- Un ordre de virement signé par le Directeur Général et visé par la banque est établi pour les paiements par virements dont le montant correspond au salaire net de chaque employé figurant dans les états de paie.

Le service comptabilité assure la préparation des chèques et transmet tous ces documents à l'approbation du DAF et du Directeur Général les 13 et 26 du mois.

La première faiblesse constatée porte sur l'évaluation de l'IRSA verser à l'Etat qui est de 25% au lieu de 24% pour cette année 2010, cette faiblesse présente un risque de pénalité fiscale.

La deuxième faiblesse est le risque de surévaluation des congés payés qui désavantage l'entreprise au fil des années.

Afin de résoudre ce problème, il est recommandé que le personnel chargé de la paie soit informé et formé aux modifications de la loi de finance qui interviennent à chaque début d'année.

Tous les calculs doivent se conformer aux changements édictés par la loi de finance et l'agent préposé à la paie doit être distincte de celle s'occupant d'autres transactions.

Le contrôle des éléments fixes et variables de la paie fait partie des attributions de ce dernier.

1-4- Concernant l'Immobilisation

Les faiblesses suivantes ont été constatées :

- Constatation d'un double enregistrement d'amortissement.
- Sous évaluation de la dotation aux amortissements.
- Dotation aux amortissements non enregistrée pour quelques matériels et mobiliers de bureau.

La cause principale de cette défaillance se trouve dans le défaut de supervision des travaux effectués par le comptable. En effet, un contrôle du chef hiérarchique à chaque arrêté de compte doit être effectué.

L'absence de comparaison de prix lors de l'achat des immobilisations expose à des risques d'acquisition à des prix élevés. Aussi, recommandons-nous de maîtriser le processus d'acquisition des biens car d'après les constatations, elle repose sur la confiance accordée à l'agent chargé des achats qui risque d'en abuser.

1-5- Concernant les Disponibles en banque

Quelques exigences envers les banques doivent être requises par le comptable de l'entreprise A :

⇒ il faut exiger la délivrance des pièces justificatives par la Banque pour toutes les opérations comptabilisées (Avis de crédit, avis d'échéance.)

1-6- Concernant les stocks.

Rappelons que le risque est la surévaluation du patrimoine de l'entreprise et des dotations aux amortissements ainsi que les reprises sur subventions.

A cet égard, nous recommandons que la direction générale statue sur le sort de ces articles, en l'occurrence, de les enregistrer suivant leur valeur résiduelle.

Pour conclure, il est en effet manifeste pour l'entreprise A qu'elle fait face à des problèmes en ce moment au niveau de la compétence du personnel. Ces recommandations sont proposées afin de

pallier à ces problèmes. A partir de ces changements, la protection de l'entreprise serait plus sûre et qu'elle sera encore plus performante que jamais.

▪ **B - Solutions proposées pour l'entreprise B**

Des améliorations sont souhaitables et nécessaires pour que l'entreprise B acquière plus d'assurance dans la conduite de son activité.

Elles se situent à trois niveaux : l'amélioration de la structure de l'administration, amélioration du mode d'enregistrement comptable, le suivi des tâches du personnel.

Les opérations suivantes sont les plus concernées dans les améliorations :

2-1- Concernant les Emprunts

Après vérification, nous avons constaté que les délais de validité des contrats ont largement dépassé les durées de 5ans mentionnées et qu'aucun intérêt correspondant n'est encore comptabilisé pour l'exercice sous revue

Il est recommandé à l'entreprise B de :

- ⇒ D'établir une nouvelle convention d'emprunt avec le bailleur de fonds.
- ⇒ Dresser un décompte des intérêts à consigner dans un procès verbal à chaque clôture d'exercice selon les termes du contrat.

2-2- -Concernant les contrats d'assurances

La société entreprise B doit détenir une copie de chaque police d'assurance souscrite par les locataires sur les immeubles loués pour avoir la certitude :

- ⇒ Que les biens loués sont assurés ;
- ⇒ Que le bénéficiaire des assurances est bel et bien l'entreprise B. Ainsi, en cas de catastrophe, cela éviterait de longues procédures de poursuites judiciaires à l'encontre des preneurs.

2-3- Concernant l'affectation de résultat

Il est donc recommandé à l'entreprise B de procéder à l'affectation des résultats en convoquant une Assemblée générale ordinaire décidant sur l'affectation des résultats depuis l'exercice 2006

pour se conformer aux dispositions des articles 534 et suivants de la Loi sur les Sociétés commerciales.

2-4- Concernant les statuts de la société

Le non-respect de certaines dispositions de la Loi 2003 – 036 du 30 janvier 2004 sur les Sociétés commerciales causeront la contrariété des tiers lorsqu'ils apprendront que les Statuts sont en contradiction avec la loi.

Pour résoudre ce problème, la mise en conformité par rapport à la nouvelle loi sur les sociétés commerciales s'impose.

Et par la suite, il est donc recommandé à entreprise B de mettre ses statuts à jour selon les lois et réglementations en vigueur.

Cette section de ce chapitre nous a permis de proposer des améliorations sur les points de contrôle dans les deux entreprises. Elles constituent en fait l'objectif du thème.

Après avoir analysé et détecté les problématiques existantes dans les deux entreprises, et suggéré des solutions à la suite des explications sur les raisons qui ont causé ces défaillances, il nous est permis de dire que chaque défaillance a sa cause qui est souvent dépendant des décisions des dirigeants.

Pour conclure et en complément à toutes ces propositions, des formations pour les employés s'avèrent indispensables et appropriées à la situation dans le but d'améliorer la gestion des deux entreprises. Cette stratégie contribuera également à des améliorations dans l'application du dispositif de contrôle interne, et par conséquent la protection du patrimoine.

CONCLUSION

Pour conclure rappelons une dernière fois les événements ont poussé les régulateurs à imposer un système de contrôle interne strictes et coûteux. Que ce soit la loi Sarbanes Oxley ou Loi sur la Sécurité Financière, en France ou aux Etats-Unis, ils ont compris la nécessité d'un dispositif de contrôle interne réellement efficace.

- Cela signifie que même s'il existe des systèmes de contrôle interne dans l'entreprise et bien que les exigences légales aient été élaborées et orientées en premier lieu vers les investisseurs, les actionnaires afin de protéger leurs capitaux, des risques existeront toujours si le système en place présente des failles ou bien tous simplement est incompatible avec l'environnement de l'entreprise.

- Cela signifie également que même au sein d'une grande entreprise, des failles dans le dispositif de contrôle interne peuvent mener la société à la faillite. Qui aurait cru qu'un système de contrôle interne d'une grande entreprise telle que Euron pourrait être détourné par une seule personne.

A l'issue de mon stage auprès de Delta Audit, j'ai pu tirer plusieurs leçons concernant le contrôle interne :

- Premièrement, une organisation dépourvue de contrôle interne est exposée à des risques, et ici, on entend par « risque », des défaillances allant du plus petit service dans la société jusqu'à des bouleversements à l'échelle mondiale. En effet, la notion de contrôle interne a connu une évolution fulgurante. Elle est passée, en quelques années, du stade de la bonne pratique selon des standards non contraignants à celui d'obligations légales pour toute une série de sociétés à travers le monde.

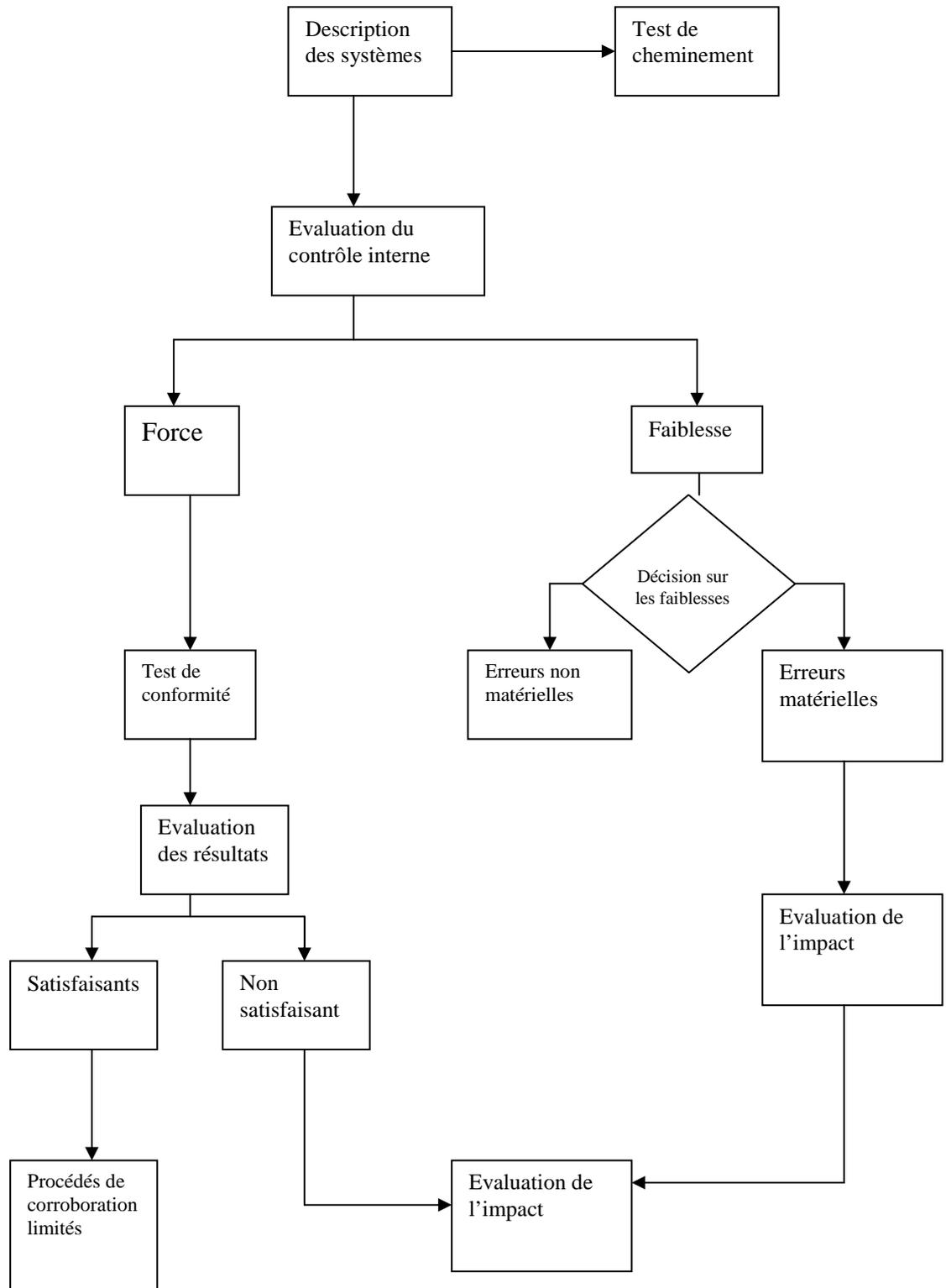
- Deuxièmement, un dispositif de contrôle interne n'est efficace que s'il est pratiqué par des acteurs compétents, et la compétence ne se limite pas à de simple connaissance théorique. Le contrôle interne est en fait un état d'esprit, un contrôle interne est basé sur la confiance accordée aux acteurs. En effet, le but est aussi de trouver une manière adaptée afin de réagir et de rétablir la confiance des investisseurs.

- Troisièmement, la pratique du contrôle interne ne peut aboutir à des meilleurs résultats qu'avec des conditions strictes. Des méthodes s'imposent et le plus utilisé dans le domaine est le référentiel COSO : la séparation des tâches, le contrôle du respect des procédures, une organisation claire, une délégation de pouvoirs contrôlée, une traçabilité des transactions, - Un manuel des procédures appliqué, des contrôles systématiques La liste n'est pas exhaustive. Citons également la contribution des différents acteurs, les commissaires aux comptes, les auditeurs et même et surtout les législateurs qui élaborent les lois et règlements, pour la mise en place de ce contrôle interne.

- Et enfin, nous constatons que même après des missions d'audits périodiques, les entreprises ne sont jamais éloignées du risque. C'est pour cela que des balises ont été créées autour des entreprises afin de leur apporter la plus grande protection possible tout en restant conscient des limites du système de contrôle interne. En effet, le système de contrôle interne ne constitue pas la solution à tous les scandales financiers et ne pourra donc pas, à lui seul, assurer la pérennité de l'entreprise.

Annexe

Annexe I : Système de vérification d'un dispositif de contrôle interne



Source : ouvrage RINDRA

Annexe II : Différents types de contrôle interne

- Elaboration d'un véritable manuel comptable et d'un manuel de procédure administrative et financière ;
- Renforcement de la matérialisation de réception des articles transférés ;
- Codification des immobilisations ;
- Production de fiche de détention individuelle des immobilisations ;
- La régularisation des immobilisations n'étant plus en service ou déjà mises au rebut qui persistent encore dans les comptes de la société ;
- Gestion des immobilisations faite à partir d'un tableur spécifié mais non pas Excel ;
- Tenue d'une seule comptabilité à partir d'une seule base de données ;
- Elaboration d'une justification des impôts déclarés sur les salaires des expatriés.

Source : ouvrage « audit interne introduction générale - décembre 2000 »

Annexe III : Quelques exemples de problèmes sur le contrôle interne

- Incompatibilité entre poste d'imputation comptable et tenue de la caisse
 - Risque de problème de malversation ou risque de fraude, ces 2 postes doivent être tenue par 2 personnes séparées.
- Non correspondance du grand livre avec les bilans et les tenues de comptes sur Excel.
 - Risque d'information non fiable.
- Absence ou insuffisance d'un manuel écrit détaillé servant de référence pour toutes les procédures.
 - Risque de conflit de responsabilité.
- Inexistence de fiche de détention individuelle des immobilisations et de registre d'immobilisation pour les nouvelles acquisitions et suivie.
 - Risque de perte ou autre utilisation
- Non codification des immobilisations corporelles, absence d'inventaire physique.
 - Risque de perte ou de vol.
- Non centralisation des immobilisations venant du siège, les immobilisations n'étant plus de service ou déjà mises au rebut persistent encore dans les comptes.

- Risque de surévaluation des immobilisations.
- Inexistence d'inventaire physique, sur la gestion des stocks, à la date de clôture des comptes.
 - Risque de ne pas refléter la situation réelle des stocks .
- Incompatibilité entre le poste de tenu du magasin et le poste d'équipe d'inventaire.
 - Risque de non concordance du résultat avec l'inventaire.
- Régularisation des écritures d'ajustement portées dans le fichier stock n'est pas matérialisé.
 - Risque de non fiabilité des données qui risque de donner des chiffres négatifs.
- Mauvaise évaluation des coûts : non incorporation de certains frais dans le coût.
 - Risque de mal évaluation des produits.
- Incompatibilité entre les tâches suivant : tenue de caisse et inventaire, préparation des moyens de paiement (chèque), envoi des chèques aux fournisseurs, établissement des rapprochement bancaire, comptabilisation de toutes les opérations, entre autre, encaissement et décaissement.
 - Risque de détournement ou de malversation.
- Suivi non rigoureux des immobilisations au niveau de certains sites, dépassement de virement de fonds dans le cadre de la convention pour les investissements de projet.

Source : Dossier de rapport d'audit du cabinet Delta Audit

Annexe IV : Les différents composants du contrôle interne.

- Environnement de contrôle ;
- Processus d'évaluation des risques par la direction ;
- Système d'information et de communication ;
- Activité de contrôle ;
- Activité de supervision.

Source : ouvrage « Audit commercial »

Annexe V : Exemple de commentaire sur le système et les procédures de contrôle interne²⁹ :

Dans le cadre de nos travaux de vérification de la situation financière du X (nom du projet ou de l'entreprise ou de l'organisation à audité) pour l'exercice clos au *31 Décembre 2007*, nous avons procédé à la revue des systèmes et procédures de contrôle interne en vigueur au sein du projet.

Nos travaux ont été effectués afin d'évaluer la fiabilité des enregistrements comptables, la sécurité et la sincérité des informations ainsi que la protection du patrimoine. Ils ne mettent pas nécessairement en évidence toutes les améliorations qu'une étude spécifique et plus détaillée pourrait éventuellement révéler.

Par ailleurs, ce rapport est critique par nature et se propose de présenter des recommandations relatives aux faiblesses décelées, les forces quand elles existent, ne sont donc pas mentionnées.

D'une manière générale, les faiblesses relevées n'affectent pas de façon significative les comptes portés dans le rapport et sur lesquels porte notre opinion.

Ce rapport comporte un suivi de l'application des recommandations émises lors des exercices précédents ainsi que des nouvelles recommandations suite aux faiblesses que nous avons constatées.

La mise en application des recommandations mentionnées ci-après ne fera que renforcer les procédures en place.

Source : Dossier de rapport d'audit du cabinet Delta Audit

²⁹ Rapport d'audit rédigé par delta audit

BIBLIOGRAPHIE

Mémento pratique de contrôle interne de Patrique Lefebvre (1990)

« Do you speak COSO? », Keyword SARL de ZAC de Tournézy, 01/2004.

« Le management des risques de l'entreprise : Cadre de Référence », année 2007.

« La pratique du contrôle interne, COSO report » de PricewaterhouseCoopers et l'IFACI. 2006.

« Collection Rindra » ouvrage de DAA, de RAKOTOMAVO Pascal, année 1987.

Ouvrage de DAA « audit général » écrit par les dirigeants de DAA

Plan comptable général 2005 Malagasy, de l'OECFM

“Corporate Governance and Accounting Reform Summary of Chamber Activity “ U.S chamber of commerce, Octobre 2008

Guide_for_small business , loi sur SOX (2009)

« Le contrôle interne : Evolution et perspectives en Suisse. » de Professeur Henry Peter (04-06)

« Contrôle interne : objectifs, principe et mise en place » de Tristan PALERM, Consultant (2006)

« Guide pour l'utilisation des Normes Internationales d'Audit dans l'audit des Petites et Moyennes Entreprises » publié par l'IFAC (2007)

« Audit interne et contrôle de la fraude » : CHAPITRE 3, Audit Externe Des Institutions De Microfinance : Guide Pratique, Volume 1, de Altamonte Springs, (2005)

« It control objective for Sarbanes Oxley: the role of it in the design and implementation of internal control over financial reporting » de Sarbanes Oxley, 2ème édition (2006)

« Contrôle interne et système d'information », 2ème édition, V2.2, Groupe de travail Contrôle Interne de l'AFAI : de Nicolas Bonnet (2008)

« Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence » Résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, de Patrick Parent : Adjoint du Directeur des Affaires comptables (2007)

« Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public » de Franki VANSTAPEL, Premier Président de la Cour des comptes de Belgique (2002)

LOI n° 2003-706 du 1er août 2003 de sécurité financière (1) par L'Assemblée nationale et le Sénat française (2003)

« Gouvernance, gestion des Risques et conformité : L'ERP au service de la Performance et de L'efficacité du Dispositif de Contrôle » de Rémy Gautier et Bernard Drui ; (2008)

1 « Un contrôle interne adapté à vos enjeux. Vers l'intelligence des risques. » de Olivier Mauduit (Deloitte Conseil). Juin 2009

Site web

COSO, Enterprise Risk Management Integrated Framework ,www.coso.org, 2004.

<http://www.aceorga.com>, Généré le 5 Février, 2010 à 07:41 corrigé par Joomla

« Internal control » source Wikipedia, 31 Janvier 2010 à 18 :14

« <http://www.theiia.org>. » cite web de Altamonte Springs, 31 janvier 2010

« Worldcom sur les traces d'Enron » :<http://www.01nt.com/articl/188004.html> du 30/03/2010

Autre document

Cours d'audit, 4^{ème} année, A.U : 2009/2010, Monsieur Cousin

Rapport de mission d'audit, document de DAA

Document: « Fiche Pratique COSO », année 2008 de Alain Lebouc, édition spécial .

LISTE DES GRAPHIQUES ET TABLEAUX

Figure 1 : Structure fondamentale d'un cabinet d'audit en général.....p 19

Figure 2 : Organigramme du cabinet Delta Audit.....p 23

TABLE DES MATIERES

Sommaire

Acronymes

Introduction

Partie I : Le cabinet DAA et les enjeux du contrôle interne.....p.1

Chapitre I : Le contrôle interne et ses enjeuxp.3

Section I : Le référentiel COSO.....p.4

1- Historiquep.4

2- Objectifs et principes.....p.4

Section II : Principes d'un dispositif de Contrôle internep.6

1- La définition du périmètre.....p.6

2- La description/ formalisation des processus.p.6

3- Estimation et identification des zones de risque.p.6

Section III : Contrôle interne, mise en place.....p.7

1-L'existence d'un plan systématique d'organisation.p.7

2-Compétence et intégrité du personnel.p.8

3-L'existence d'une documentation satisfaisante.....p.8

Section IV : Evaluation du contrôle interne.....p.9

1- La description du système.p.10

2- Les tests de cheminement.p.10

3- La conclusion de l'évaluation.p.10

Chapitre II: Historique et évolution de l'Auditp.11

Section I : Origine du métier.....p.11

1- Commissaire aux Comptes et Expert
Comptable : premier auditeur externe..... p.12

2- Forme et procédure initiale de l'audit.....p.12

Section II : Evolution du métier.....p.14

1- Quelques définitions de l'audit financier.....p.14

2- Naissance de l'audit interne.....p.14

3- Quelques définitions de l'audit interne.....p.15

4- Principales différences entre audit interne (AI) et audit externe (AE).....p.15

Chapitre III : Les acteurs du métier.....p.18

Section I : Présentation générale d'un cabinet d'audit.p.18

1- Présentation d'un cabinet d'audit.....p.19

2- Finalité d'un Cabinet d'Audit.p.19

3- Structure fondamentale d'un cabinet d'audit.....p.20

4- Place du métier d'audit à Madagascar.....p.20

Section II : Présentation du cabinet Delta Audit Associés (DAA)p.21

1- Adresse et contacte.....p.21

2- Ses principaux services.....p.21

3- Mission, et valeurs partagées.p.22

4- Ses effectifs, ses personnels et son organigramme.p.22

5- Position du cabinet Delta Audit à Madagascar.....p.25

Partie II : Pratique du contrôle internep.26

Chapitre I : Principaux préoccupations de l'entreprise au niveau du contrôle interne ...p.28

Section I : Délimitation des défaillances.....p.28

1-Dans le domaine du principe d'organisation mise en place.....p.29

2-Disfonctionnement du processus au niveau de la comptabilité.....p.29

3-Problème de Ressource Humaine sur l'effectif
des personnels et la répartition des tâchesp.29

4- Défaillance dans la pratique de
la communication dans l'entreprise.....p.29

5- L'existence des tâches incompatiblesp.30

Section II : Méthodologie adoptée.....p.30

1- Les 5 étapes de basep.30

2- Fond de l'étudep.31

Section III : La notion de risque et le contrôle interne.....p.32

1- Les différents risques.p.32

2-Périmètre du risque.p.33

3- Périmètre du contrôle interne sur sa maîtrise du risque.....p.34

Section IV : les entreprises A et B.....p.35

A- Caractéristiques de l'entreprise A.....p.35

1-Principale activité.....p.35

2- Différentes caractéristiquesp.35

B Caractéristique de l'entreprise B.....p.36

1-Principale activité.....p.37

2-Situation nationale.....p.37

3- Au niveau des financements.....p.37

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne dans les deux entreprises.p.38

Section I - Concernant l'entreprise A.....p.39

1- La formation diplômante.....p.39

2- la formation qualifiante.....p.40

3- Gestion des stocks et tous les procédures d'achat.....p.42

Section II- Concernant l'entreprise B.....p.46

1-Immobilier.....p.47

2- Paie personnel.....p.48

3- Environnement juridique.....p.48

Partie III : Problématique et solutions proposéesp.49

**Chapitre I : Les problèmes décelés lors de l'évaluation du
contrôle interne de l'entreprise A et de l'entreprise B.p.51**

Section I : Les problèmes pour l'entreprise A.....p.51

1- Faiblesse identifiée concernant la comptabilité et finance.p.51

a) Au niveau des créances clients.....p.51

b)Au niveau de la Trésorerie banque.....p.52

c)au niveau des disponibilités en banque.....p.53

2- Faiblesse identifiée au niveau
du service administration du personnel.....p.53

3- Faiblesse identifiée concernant le service logistique.....p.54

a) Au niveau des immobilisations.....	p.54
b) Au niveau des stocks	p.55
Section II : Les problèmes pour l'entreprise B.....	p.55
1-Concernant l'opération de fusion.....	p.56
2-Concernant les emprunts.....	p.57
3-Concernant les assurances.....	p.58
4- Concernant les capitaux propres.	p.58
5-Concernant l'affectation de résultat.....	p.58
6-Concernant l'immobilisations.....	p.59
7-Concernant les dépôts et cautionnement reçus.....	p.59
8-Concernant les statuts de la société.....	p.60
Chapitre II : Les points de contrôle interne à améliorer et solutions proposées	p.61
Section I : Dans le service de la comptabilité :	p.61
1- Pour l'entreprise A	p.62
2- Pour l'entreprise B	p.62
Section II : Dans le service d'administration du personnel.	p.63
1- Pour l'entreprise A	p.63
2- Pour l'entreprise B	p.63
Section III :Dans le service logistique :	p.64
1- Pour l'entreprise A	p.64
2- Pour l'entreprise B	p.64
Section IV : Solutions proposées pour l'entreprise A et B.....	p.65
A - Solutions proposées pour l'entreprise A.....	p.65
1- Concernant le Créances clients	p.66
2-Concernant la Trésorerie-banque.....	p.66
3- Concernant la paie personnelle.....	p.67
4- Concernant l'Immobilisation.....	p.68
5- Concernant les Disponibles en banque.....	p.68
6- Concernant les stocks.	p.68
B - Solutions proposées pour l'entreprise B.....	p.69
1- Concernant les Emprunts.....	p.69
2- -Concernant les contrat d'assurances.....	p.69
3- Concernant l'affectation de résultat.....	p.69
4- Concernant les statuts de la société.....	p.70
Conclusion.....	p.71
Annexes.....	p.73
Bibliographie.....	p.78
Listes des graphiques et des tableaux	p.79
Table de matières.....	p.80
