



iscae



TeamMaroc



مذكرة mémoire de fin d'étude

Thème :

contrôle interne : outil de performance

Réalisé par: Monsieur AnasBOUSSABOUN
Encadrant ISCAE: Monsieur HAMZA
Encadrant Team Maroc: Monsieur AzizMALIKI



Remerciement

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de Maroc pour leur aide, leur soutien, et surtout l'accueil chaleureux que j'ai reçu. Ma gratitude s'adresse particulièrement à mon encadrant le Directeur Administratif et Financier M. Aziz MALIKI. En effet, ses conseils m'ont été un grand secours afin de réaliser ce modeste travail.

Durant ses deux mois de stage de fin d'étude, j'ai pu mettre en pratique les connaissances que j'ai accumulées à l'isace. Je suis redevable envers mes chers enseignants et enseignantes pour les efforts fournis. Mes vifs remerciements s'adresse aux personnes qui ont participé près ou de loin à l'achèvement de mon mémoire de fin d'étude, mon encadrant Monsieur Mahmmmed EL HAMZA.



DÉDICACE



*Je dédie mon travail de mémoire
fin d'étude à mon très cher père Monsieur
BOUSSABOUN et à ma très chère mère Madame
Aicha MIROUCH.*

*À toute ma famille et mes trois sœurs
Fatima, Soumia, et Zakia.*

Anas BOUSSABOUN



Sommaire



Dédicace

Remerciement

Introduction générale:

- Évolution des réglementations dans un environnement concurrentiel marqué par l'introduction des nouvelles normes (IFRS, COSO).

- contrainte dans les entreprises de rationaliser leurs activités pour remplir les missions qu'une structure d'un département administratif et financier.
- optique de performance et la relation entre elle et le contrôle interne dans un environnement économique de plus en plus globaliser.
- Annonce du plan

Problématique: la mise en place d'un contrôle interne formel engendrera-t-il une amélioration de la performance de Team Maroc?

Partie I: Présentation de la société et de son système de contrôle interne.

Présentation de l'entreprise

Fiche d'identité.

Les produits

Les activités

Les clients

l'organisation de Team Maroc.

Organisation interne.

Responsabilité et missions.

Le système comptable et financier: processus, et procédure de contrôle.

La nécessité du contrôle interne.

1

4

6

6

6

8

9

12

12

14

20

20



La relation entre le contrôle interne et le management de l'entreprise.	20
L'actualité de contrôle interne: évolution de la réglementation.	23
Comment effectuer le contrôle des comptes?	26
Étude de l'existant et du fonctionnement de la DAF: Approche processus.	26
Les procédures de contrôle de la DAF.	31
Partie II: La démarche de la mise en place d'un système de contrôle interne performant.	39
I. Critique de l'existant	41
A. Identification des forces et des faiblesses.	41
Les forces du système actuel.	41
Les faiblesses du système actuel.	43
B. les propositions d'amélioration	47
1. Le contrôle interne: outil de gestion.	47
2. Le contrôle interne, facteur d'amélioration.	50
II. Mise en place et impact	53
A.Méthodologie appliquée	53
1. Restructuration de la DAF.	53
2. Établissement d'un manuel de procédure.	63
B. Résultats et recommandations	66
	66



1. Impact du nouveau système de contrôle interne.



**2.Enjeux de la performance
et le rôle du nouveau système
de contrôle interne.**

68

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

72

75



Introduction générale



La performance reste une pierre angulaire de la croissance d'une entreprise. C'est pourquoi, les chercheurs en management innoveront en mettant en place des modèles d'excellence. Parmi ces modèles, des référentiels ont été élaborés afin d'aider les gestionnaires à atteindre cet objectif. Comment? La rationalisation des procédures est primordiale pour un parfait fonctionnement d'une entreprise. Force est de constater que nombreux d'entre eux accordent peu d'importance au management par les processus. Ce dernier, a l'avantage de casser la complexité des organisations. À l'intérieur de ses processus on trouve le système de contrôle interne qui joue le rôle de vérificateur de l'exactitude des informations comptables et financières nécessaires à la mesure de la performance.

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables.

Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. 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 ».



Et par celle de «l'American Institute of Certified Public Accountants», en la même année 1978:

« Le contrôle interne est formé de Plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la Direction.»

D'une façon simplifiée, La notion de système de contrôle interne désigne l'ensemble des activités, méthodes et mesures (mesures de contrôle) ordonnées par le conseil d'administration et la direction afin de garantir un déroulement conforme de la marche des affaires. Les mesures organisationnelles du contrôle interne sont intégrées dans les flux d'exploitation, en ce sens qu'elles ont lieu parallèlement à l'activité ou sont situées en amont ou en aval de l'exécution de celle-ci.

Les objectifs assignés à ce système sont notamment:

« un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
une organisation comptable et de traitement de l'information ;
des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
un système de documentation et d'information ;
un système de surveillance des flux d'espèces et des titres ».

Il apparaît alors l'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle qui répond aux standards internationaux. Particulièrement, avec l'évolution de la



réglementation d'un côté, et des contraintes liées à la qualité de l'information comptable. D'autant plus, Team Maroc l'entreprise où j'ai choisi d'effectuer mon mémoire de fin d'étude a été certifié ISO 9001. Cette certification oblige les organes dirigeants à réfléchir sur l'état actuel du Département Administratif et Financier, en plus des perspectives de la croissance de l'activité. Ainsi, la question qu'il faut poser est la suivante: Est-ce que la mise en place d'un contrôle interne formel engendrera-t-il une amélioration de la performance de Team Maroc?

Pour répondre à cette problématique, mon travail de recherche appliquée sera structuré comme suit:

Premièrement, je présenterai l'entreprise, principalement ses domaines d'activités. Puis, son organisation interne; pour enfin, analyser son système actuel de contrôle interne. A cet effet, je formulerai des remarques sur les caractéristiques de ces systèmes.

Deuxièmement, je traiterai de la phase de la réalisation de mon projet notamment du volet de la critique de l'existant d'une part, et l'impact de la mise en place de ce nouveau système.



Partie I:

*Présentation de la société et de son système de
contrôle interne*



J'ai choisie d'effectuer mon stage de fin d'étude dans le secteur de service pour combler mon parcours à l'ISCAE puisque c'est le seul secteur qui me reste à explorer. En effet, le secteur tertiaire au Maroc est en pleine évolution non seulement à cause du volet des travaux publics lancés par l'État, mais aussi l'accroissement des projets entrepris par le secteur privé qui vise le développement durable de notre pays.

Le concept de contrôle interne sera décortiqué afin d'avoir une idée sur la fonction de ce système dans l'entreprise d'accueil. A cet égard, j'effectuerais une étude de l'existant, soit aux niveau des procédures, soit aux niveaux des contrôles. L'objectif de cette partie est d'étudier d'une façon exhaustive l'environnement de contrôle de Team Maroc et de ses caractéristiques.

Dans un premier temps, on présentera le contexte du projet, en l'occurrence la prise de connaissance de l'entreprise; dans un deuxième temps, on analysera le système de contrôle des comptes tel qu'il existe actuellement.



I. Présentation de l'entreprise

A. Fiche d'identité

Team Maroc S.A. fondée en 1981 est un bureau d'Études pluridisciplinaire, qui s'est développé pour offrir une large gamme de prestations dans les domaines de l'ingénierie, et devenir ainsi une des sociétés de conseil marocaine aux possibilités les plus diversifiées.

Team Maroc S.A. est structurée en quatre départements techniques:

- Département Infrastructures de Transport.
- Département Bâtiment.
- Département Études Économiques et Générales.
- Département eau et environnement.

Ces départements, fournissent des prestations diversifiées:

- Études allant des études préliminaires aux études détaillées d'exécution.
- Assistance technique.
- Suivi et contrôle des travaux.

Ces prestations concernent une vaste gamme de projets, dont des projets de grande envergure touchant les domaines des infrastructures de base (routes, autoroutes, ouvrage d'art, alimentation en eau potable, assainissement, aménagements hydro-agricoles, environnement, électrification, ...etc.), des bâtiments spéciaux (administratifs, industriels, touristiques, équipements sportifs, ...etc.) et des études économiques et générales (études sectorielles: BTP, habitat, études de trafic et transport, études d'impact socio-économique...) et de l'animation rurale.

La société a son siège social à Rabat et compte des bureaux de liaison dans la plupart des pays arabes: le Caire, Beyrouth, Riyad, Koweït, Amman, Alger, Tunis, Doha, Abu Dhabi, Oman et Gaza.



Actuellement, 24 ingénieurs, économistes et spécialistes travaillent à Team Maroc qui bénéficie en outre du soutien de quelques 370 experts de TEAM international, ce qui permet de mobiliser des équipes pluridisciplinaires du plus haut niveau professionnel, avec une bonne connaissance du terrain.

La direction de la société est étroitement engagée dans la planification, le contrôle et la qualité de chaque projet.

Elle s'est attachée à mettre en place, à suivre et améliorer constamment son système de management de la qualité conformément aux exigences de la norme ISO 9001.

On verra successivement, les produits commercialisés, les activités réalisées, et les clients ciblés.

1. Les produits

TEAM Maroc est un bureau d'étude pluridisciplinaire qui offre une large gamme de prestations dans les domaines des études, d'assistance technique et de suivi des travaux.

□ **Études:**

Élaboration des rapports des études de conception dans les domaines d'activité de Team Maroc et conformément aux termes de références des contrats des clients (rapports descriptifs et explicatifs, notes de calcul, CPS, plans, avants métrés estimations confidentielles,...)

□ **Suivi des Travaux:**

Le suivi des travaux sur chantier: rédaction des PV des réunions de chantier, coordination, vérification et approbation de plans d'exécution des entreprises, approbation des échantillons, participation en tant que membre de la maîtrise d'œuvre assistant l'architecte pour les décisions d'ordre technique, élaboration des états d'avancement de travaux, réception des ouvrages sur chantier, prise des attachements, vérification des devis des entreprises, établissement des avenants éventuels, établissement des PV de réceptions provisoires et définitifs... etc.



-Assistance Technique:

Assister et conseiller le Clients dans le domaine des études et de suivi des travaux (Élaboration des rapports contractuels, des rapports d'avancement... etc.

2.les activités:

les infrastructures de Transport

Le département Infrastructures de Transport propose un large éventail de prestations d'ingénierie au sein d'une structure cohérente et pluridisciplinaire. Il assure à sa clientèle (organisme gouvernementaux, communes et communautés urbaines) un service global couvrant de sa naissance à son aboutissement:

- Étude de définition.
- Étude de faisabilité technico-économique.
- Étude d'impact.
- Étude d'avant projet et projet d'exécution.
- Étude des systèmes d'exploitation et de la logistique routière.
- Étude de trafic et de la circulation routière.
- Élaboration des documents d'appel d'offres.
- Pilotage, coordination et suivi des travaux.



Ce département réalise les prestations suivantes:

- La pré-faisabilité économique et technique pour l'optimisation du projet.
- Les études d'avant-projet sommaire et avant projet détaillé.
- L'élaboration des études d'exécution des structures porteuses et des autres corps d'état (VRD, électricité, plomberie, climatisation, Téléphone, Détection Incendie, Pré câblage Informatique, Sonorisation...etc.)
- L'élaboration des dossiers de consultation des entreprises: cahier des charges, règlement de consultation...etc.).
- L'assistance du client pour le choix des entreprises des travaux.
- Le suivi des travaux et la coordination pour tous les corps d'état.
- La maîtrise d'œuvre déléguée.

Eau Environnement

Le département «Eau & Environnement» réunit une équipe polyvalente maîtrisant les technologies les plus modernes et assurant un service de qualité et des prestations de haut niveau.

3.les clients

TEAM Maroc compte parmi ses clients des organismes gouvernementaux, des banques, des offices, des entreprises privées et des institutions financières internationales, à savoir:

- **Les infrastructures de Transport:**

- La société Nationales des Autoroutes,
- La direction des Rotes et de la circulation routière,
- Les directions Régionales et Provinciales de l'Équipement,



- L'office National de chemins de Fer,
- Wilayas et préfectures du Royaume,
- Les Communautés Urbaines,
- Agence Spéciale Tanger-Méditerranée,
- Agence pour la promotion et le développement économique et social des préfectures et provinces du Sud du Royaume...etc.

- Le Bâtiment:

- Bank Al Maghreb,
- Direction de l'Équipement Public,
- Les Directions Régionales de l'Équipement,
- Les ERAC,
- Ministère des Finances et de la Privatisation,
- Ministère de l'Éducation Nationale,
- Ministères du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat,
- Ministère de l'Enseignement supérieur,
- Ministères des Tourisimes,
- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Eau et de l'Environnement,
- Salam Gaz,
- TAMESNA,
- Royal Air Maroc... etc.

-L'Eau & L'environnement:

- L'office National d'eau Potable (Direction Centrales, régionales et provinciales),
- La Redal
- Amendis,
- La LYDEC,
- Les Régies de distribution d'Eau et d'Électricité.



Ce département offre à sa clientèle publique ou privée le prestations suivantes:

- Études générales de plans directeurs.
- Étude de faisabilité.
- Étude d'avant projet sommaire.
- Étude d'avant projet détaillé.
- Étude d'exécution.
- Élaboration des dossiers de consultation des entreprises.
- Assistance technique.
- Suivi des travaux.

Ces prestations concernent les domaines d'activités suivantes:

- Hydraulique urbaine.
- Hydraulique rurale.
- Hydraulique de barrages.
- Environnement et qualité de l'eau.
- Infrastructures hydrauliques.
- Aménagement des périmètres agricoles.

- Études économiques et Générales

Le département «Études Économiques et Générales» réunit une équipe dynamique d'ingénieurs et d'économistes possédant des compétences distinguées dans les domaines de l'économie, la finance, l'organisation et les ressources humaines, ainsi que l'analyse de projets. Le département fait appel aux services d'un grand nombre de spécialistes pour exécuter des missions pointues.

Ce département réalise les prestations suivantes:

- Études et stratégies sectorielles, études de filières.
- Analyses et évaluations de projets et programmes (faisabilité et post-évaluation).
- Audit et gestion des ressources humaines.



- Développement de systèmes d'information et d'instruments d'analyse statistique et de prévision.
- Études socio-économiques.
- Animation et développement rural.
- Études de transport et de trafic.
- Élaboration de schéma directeur dans les domaines d'urbanisme, routes, informatique... etc.
- Études Macro-économique et finances publiques.
- Études de Renforcement Institutionnel et d'analyse juridiques.
- Accompagnement à la certification selon la norme ISO 9001-2000.
- Audit à Blanc des SMQ.
- Formation dans le domaine de management de la qualité.

Par la suite on abordera le volet organisationnel de Team Maroc.

B. Organisation de TEAM MAROC

1. Organisation interne

L'organigramme montre que Team Maroc adopte une structure staff and line. Elle dispose d'une cellule dédiée à la démarche qualité. En effet, Team Maroc est certifié ISO 9001. On peut constater une certaine prépondérance des services techniques par rapport aux fonctionnels.

- **organigramme**



Président Directeur Général
Anis BALAFREJ

DIRECTEUR Général Adjoint
Abdellah EL HARIF

Départements fonctionnels

Département Techniques

Cellule Qualité
Responsable Qualité
-Khadija CHAKIR
Auditeur Interne
-Abdellah AGGAD
-Abdelhafid SABIR
-Khadija CHAKIR
-Najia ASSEMAR
-Hassan BOULGHALLAT

Département Administratif & Financier
Chef de Département
-Aziz MALIKI

Administration Réseau
-Abdellah AGGAD

Département Infrastructure de Transport
Chef de Département:
-Abderrahim EL HOUSSE

Département Bâtiment
Chef de Département:
-Hamid KHELIL

Département Eau & Environnement
Chef de Département
-Med KHERKHACH

Département Etudes Economiques & Générales
Chef de Département:
-Hassan BOULGHALLAT

Chefs de Projets:
-Abderrahim El Hou
_Hichgam HIDSI
-Abdelgani NASIH

Chefs de Projets:
_Hamid KHELIL
_Khadija CHAKIR
_Mourad ALLOUACI

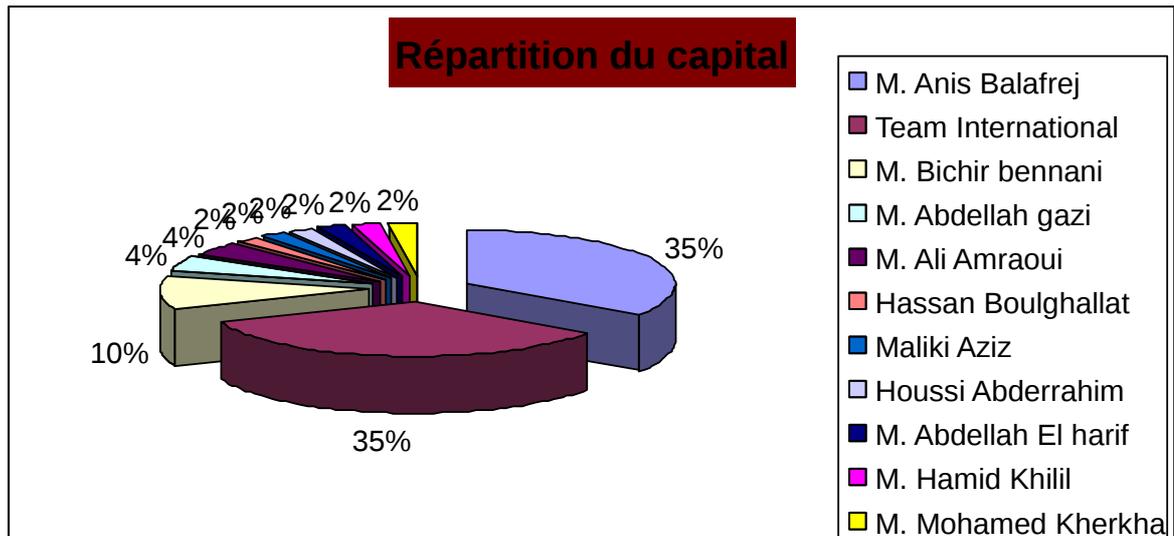
Chefs de Projets:
- Med KHERKHAH
-Lunidi NIKOLOV
-Abdelkader CHAAR
-Abdelhakim SAICHI
-Mounir MELLOUK
-Abdenour SAICHI

Chefs de Projets:
-Hassan BOULAGHAL AT
-Jamal MOUSSAOUITU
-Abdelhafid SABIR

— Lien hiérarchique
..... Lien fonctionnel



□ Répartition du capital



2. Responsabilités et missions

a) La Direction Générale

a.1) Président directeur Générale

- Assurer le développement de l'entreprise et la communication externe.
- S'occupe de la stratégie de partenariat et stratégie commerciale.
- Approuve les budgets.
- Vise les marchés.
- Vise les protocoles d'accord de groupement.
- Vise les contrats de sous-traitance.
- Met en place les moyens nécessaires pour offrir aux clients au service de qualité.
- Met en place la politique salariale.
- Approuve les programmes de formation, de recrutement et d'investissement.



- Élabore les Revues de Direction.
- Évalue les performances.
- Gérer les ressources humaines.

a.2) Directeur Général Adjoint

- Assister le DG dans toutes ses missions, en particulier le choix le suivi des offres et le suivi des projets avec les chefs de département.
- Suit la planification des projets.
-

b) Moyens et outils de communication interne

Afin d'améliorer le système qualité mis en place, TEAM MAROC a mis en œuvre et entretient des moyens de communication internes permettant la circulation des informations, des documents et des données.

La communication interne à TEAM Maroc concerne tous les niveaux d'activité à TEAM Maroc, on distingue:

- La communication au sein des départements: les CD sont responsables de la diffusion des informations au sein de leur département.
- La communication interdépartementale: les Cd en sont responsables.

La communication avec le DAF: le Cd du DAF est tenu de transmettre les informations concernant ses activités et intéressant les collaborateurs.

- La communication avec le DG: le DG est tenu de renseigner les collaborateurs sur la situation générale de TEAM Maroc à travers des réunions ou des notes circulaires.

Les moyens mis en œuvre pour assurer un bon niveau de communication sont:

- Notes Internes
- Notes sur Intranet.
- Réunion hebdomadaire entre le CD/CP et ses collaborateurs.
- Tableau d'affichage sur lequel doivent figurer:



-Un tableau des projets en cours précisant:

-La date de début de projet.

- la durée prévue pour le projet (en générale durée contractuelle)
- les partenaires.
- L'équipe projet.
- L'affectation hebdomadaire du personnel.

Le reste des documents du tableau d'affichage reste à l'initiative des départements.

- Point documentaire où les documents sont classés et identifiés comme appartenant à un projet donné.
- Réunions interdépartementales auxquelles assiste le CD du DAF.
- Les fiches de circulation des documents.
- Certaines données peuvent être disponibles dans les lettres de Team

Maroc.

c) Le responsable Qualité

-S'assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre entretenus.

-Rend compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration.

-Assurer que la sensibilisation aux exigences des clients dans tout l'organisme est encouragée.

-Veille à la mise à jour des documents qualité.

- Planifie les audits qualité internes.
- Suit la mise e place des actions correctives préventives planifiées.
- Planifie et organise les revues de direction.
- Établit les contacts avec le ou les organismes certificateurs.

d) les pilotes de processus

-Participent à la revue de direction.



- Élaborent en concertation avec le responsable qualité les dossiers de processus.
- Réalisent les revues de processus.
- Analysent les dysfonctionnements liés à leurs processus.
- Suivent la mise en place des plans d'actions.

e) les auditeurs internes

-Réalisent les audits internes pour vérifier l'efficacité du système de management de la qualité.

-Élaborent les rapports d'audits internes et les communiquent aux audités et au Responsable Qualité.

-Mettent en place des demandes d'actions correctives: actions préventives n concertation avec le Responsable Qualité.

-Peuvent faire le collaborent es fiches d'observations.

f) Chef du département Administratif & Financier

-Gère la logistique des appels d'offres.

-Gérer le portefeuille client.

-Établit les factures suite à l'ordre de facturation interne approuvé par CD.

-Est Responsable de l'Administration du personnel des salaires.

-Gère les relations financières avec sous-traitants, partenaires et fournisseurs.

-Gère les relations bancaires.

-Gère la trésorerie.

Gère la comptabilité générale et analytique.

Gère les approvisionnements.

-Établit les états de synthèse.

g) . Chef de Département technique

-suit les facturations et les cautions.

-gère les Relations clients.

-Gère les projets.



- Répartit les projets entre CP et désigne les équipes projets.
- Met en place des planning généraux d'études.
- Valide les offres.
- Prépare les budgets annuels.
- Détection des besoins en formation, recrutement et investissement.
- Gère les relations DG et DAF.
- Évalue ses collaborateurs.
- Assure le contrôle final des documents avant remise au client.
- Gère les relations avec les partenaires et sous-traitants.
- Est responsable du contrôle qualité au sein de son département.
- Déclenche des actions permettant de prévenir 'apparitions de non-conformité relatives qu produit.
- Identifie et enregistre tout problème de qualité relatif au produit.
- Propose des solutions et vérifie la mise en œuvre de ces solutions.
- Maîtrise le traitement des produits non conforme préalablement identifiés jusqu'à reprise ou élimination si la reprise n'est pas possible.
- Suit la mise en application des règles du SMQ au sein de son département.

h) Chef de Projet

- Suit et exécute les projets.
 - Est responsable du délai et du budget de projet.
 - Prépare et élabore les offres.
 - Suit hebdomadaire l'avancement des projets.
 - Transmet au chef de Département l'état d'avancement des projets.
 - Établit les ordres de facturation.
 - Gère l'interface avec le client.
 - Vérifient les données d'entrée.
 - Contrôle les documents avant remise au client.
 - Est responsable du contrôle qualité au sein de son équipe.
 - Déclenche des actions permettant de prévenir l'apparition de non-conformité relative au produit.



- -Identifie et enregistre tout problème de qualité relatif au produit.
- Propose des solutions et vérifie la mise en œuvre de ces solutions.
- Maîtrise le traitement des produits non conformes préalablement identifiés jusqu'à reprise ou élimination si la reprise n'est pas possible.
- Élabore les fiches d'évaluations des phases projets, les fiches projets, les PV valide par le CD et la DG.

i) Cadre & Ingénieur d'études

- Répartit les tâches entre les techniciens de son équipe.
- Élabore la conception détaillée de projets.
- Élabore les notes de calcul.
- Élabore les pièces écrites.
- contrôle le projet en cours d'élaboration.
- Effectue les visites de chantier.
- Collecte les données.

j) Technicien

- DAO: CAO.
- Effectue les tâches de terrain: reconnaissance de terrain, constat des contraintes...
etc.
- Collecte les données.
- Établit les plans et les métrés.
- Suit le chantier: prise d'attachement, réception des ouvrages, mesure... etc.
- Classer et archive les plans.



II. Le système comptable et financier: processus, et procédure de contrôle

Dans toutes structure chargée de l'administration comptable et de l'établissement des documents obligatoires. Le contrôle interne est une phase indispensable pour assurer le respect de la réglementation en vigueur. En outre, des procédures sont mises en œuvre afin de remplir la condition sin qua non de l'exactitude des renseignements comptables.

A. La nécessité du contrôle interne.

1. la relation entre le contrôle interne et le management de l'entreprise

Dans tout office, le directeur ou la directrice assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du SCI. Il doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et, plus que tout autre, il doit donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à cet environnement. Les responsabilités du directeur comprennent notamment la supervision de la mise en place de l'ensemble des éléments du contrôle interne.

En fonction du nombre de niveaux hiérarchiques existant au sein de l'office, les chefs de section et les chefs de service peuvent être impliqués directement dans l'application détaillée des normes et procédures de contrôle. Il est important que chaque responsable impliqué dans le processus de contrôle interne se voie attribuer les pouvoirs nécessaires pour assumer ses fonctions, mais également qu'il rende compte régulièrement de ses actes à son supérieur hiérarchique, pour la partie du SCI dont il a la charge. Ceci permet une bonne coordination des actions entreprises à tous les niveaux de la hiérarchie.



On développera dans les paragraphes suivants:

- le contrôle interne, outil d'aide à l'atteinte des résultats;
- L'audit, fonction d'appui au management;
- Fonction de pilotage et d'appui au service des acteurs de contrôle à savoir le CA, le PDG, secrétaire général, la direction d'Audit: la cohérence et l'efficacité des différents structures de CI.

- Le contrôle interne, outil d'aide à l'atteinte des résultats

Chaque dirigeant ou responsable d'entité organise et pilote le contrôle à l'intérieur de son périmètre de délégation pour obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs de performance qui lui ont été fixés seront atteints. Ces activités de contrôle, menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure concernée, recouvrent la mise en oeuvre des délégations de pouvoir, la mise en place de dispositifs de contrôle et d'autocontrôle, l'appréciation des performances opérationnelles, la sécurité du patrimoine et la séparation des fonctions, lorsque celle-ci est requise.

- L'audit, fonction d'appui au management

Outil de contrôle du contrôle interne, l'audit s'intègre (phase contrôle) dans le cycle d'amélioration continue des performances construit autour des quatre phases suivantes : planifier, déployer, contrôler, améliorer.

Le système de contrôle interne (SCI) est un outil de gestion important pour une entreprise.



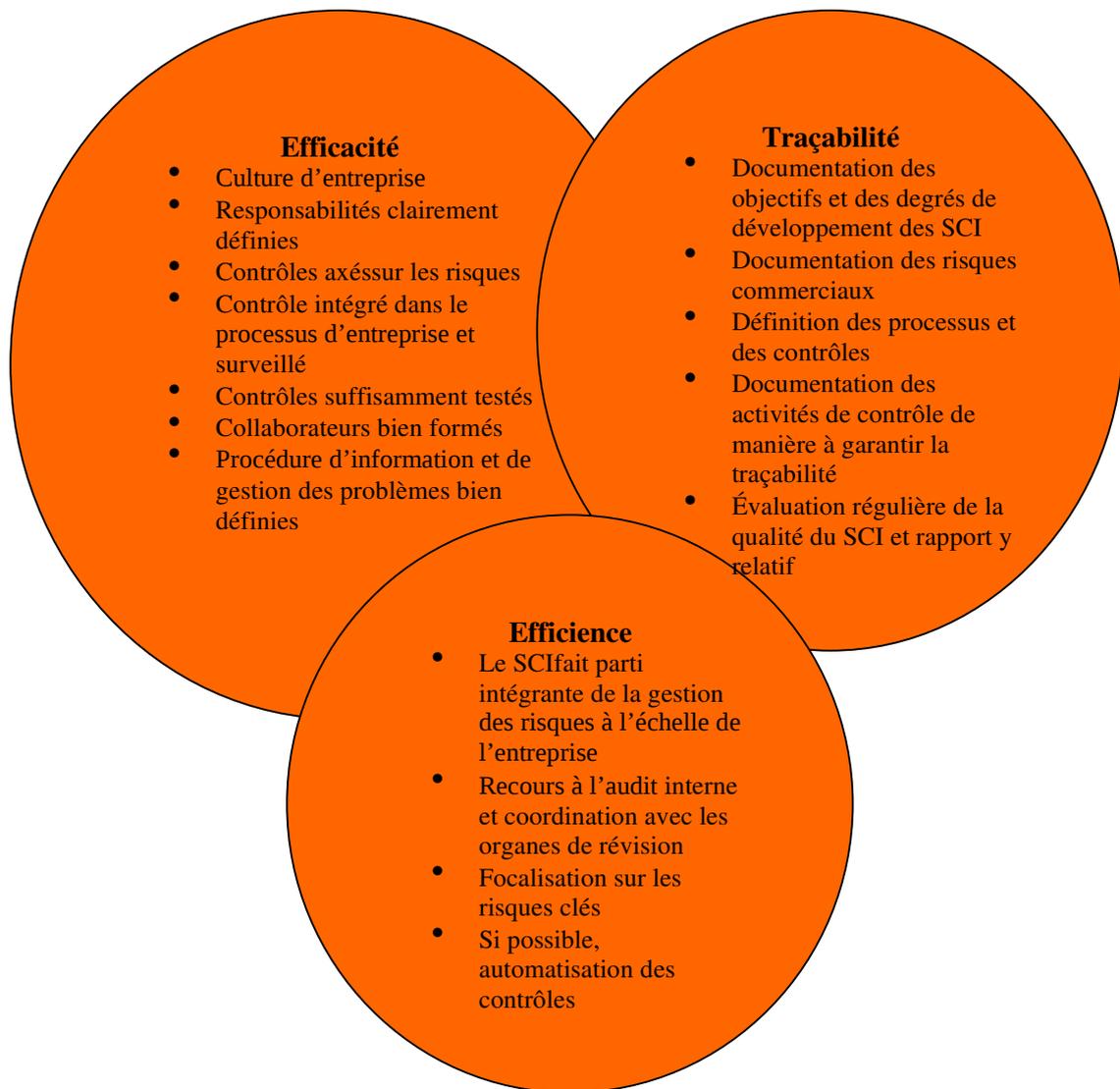
Nombreuses sont les sociétés à disposer depuis longtemps déjà d'un SCI. Toutefois, les exigences des différents groupes d'intérêt en matière de contrôle interne et de révision ont fortement augmenté ces dernières années. Outre les groupes d'intérêt externes qui considèrent de plus en plus un SCI efficace comme l'un des piliers d'un bon gouvernement d'entreprise, le conseil d'administration ainsi que la direction ont besoin, eux aussi, d'informations transparentes et sûres sur la fiabilité et l'efficacité du SCI. Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer l'examen des processus et des contrôles internes comme une opportunité d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne.

En fonction de sa palette de produits et de services, des marchés, de sa forme de financement, de l'emploi de ses ressources et d'autres facteurs, toute entreprise est exposée à des risques spécifiques. Pour avoir l'utilité souhaitée, un SCI doit être adapté à l'entreprise et à son profil de risque. Les coûts des contrôles doivent alors être comparés à leur utilité. Celle-ci découle finalement du juste équilibre entre les risques et les coûts, l'objectif étant de réduire les risques à un niveau acceptable pour l'entreprise.

Un SCI qui a évolué au fil des années sans avoir été développé de manière ciblée ne peut, bien souvent, plus remplir ces exigences. Un SCI efficace et efficient se base sur une procédure systématique qui inclut aussi une remise en question régulière:

1. Tous les risques importants des procédures opérationnelles sont-ils connus?
2. Existe-t-il, pour les risques importants, des mesures permettant de les réduire à un niveau acceptable pour l'entreprise?
3. Le conseil d'administration et la direction obtiennent-ils la garantie que le SCI est véritablement efficace et exploité de manière efficiente?
4. L'organisation et la culture d'entreprise permettent-elles une amélioration constante des procédures et des contrôles?

Un SCI est efficient si son élaboration est guidée par des réflexions concrètes en matière de coûts et d'utilité et s'il s'oriente résolument sur la structure des risques inhérents à l'entreprise.



Source: Documentation IFACI

D'après ce schéma, le CI est un instrument au service du management d'une entreprise. La traçabilité, l'efficience et l'efficacité sont une pierre angulaire de toutes système de contrôle interne performant.

Qu'en est-il de l'évolution de la réglementation.

2. L'actualité de contrôle interne: évolution de la réglementation



Effectivement, les entreprises marocaines seront appelées à suivre la tendance internationale en matière de réglementation comptable. Particulièrement, les scandales financiers qui ont touché certaines entreprises. Insistant ainsi à revoir les principes qui régissent le domaine de l'audit, la comptabilité et le contrôle. On peut expliquer cette tendance par les points suivants:

□Évolution de la réglementation et ses répercussions sur d'autres pays et régions.

□Il faudra dorénavant se fonder davantage sur des normes telles celles du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) américain pour le contrôle interne. Car, ce référentiel contribuera à instaurer un cadre de contrôle d'une part, et un outil de performance d'autre part.

□Nouvelles exigences dû aux bouleversements que connaissent les normes comptables et financière partout dans le monde. Particulièrement, l'entrée en vigueur des IFRS et les contraintes imposées pour assurer la qualité des informations comptables et financières.

□Aux USA, ces nouvelles dispositions exigent l'application de normes pour le SCI. Les entreprises internationales choisissent généralement le COSO Framework, qui s'est imposé comme cadre de référence. Dans le présent mémoire je vais essayer de mettre en œuvre ces directives dans mon système de contrôle interne conçu en fonction des spécificités de cette entreprise et de son mode managérial basé sur un pilotage par les processus.

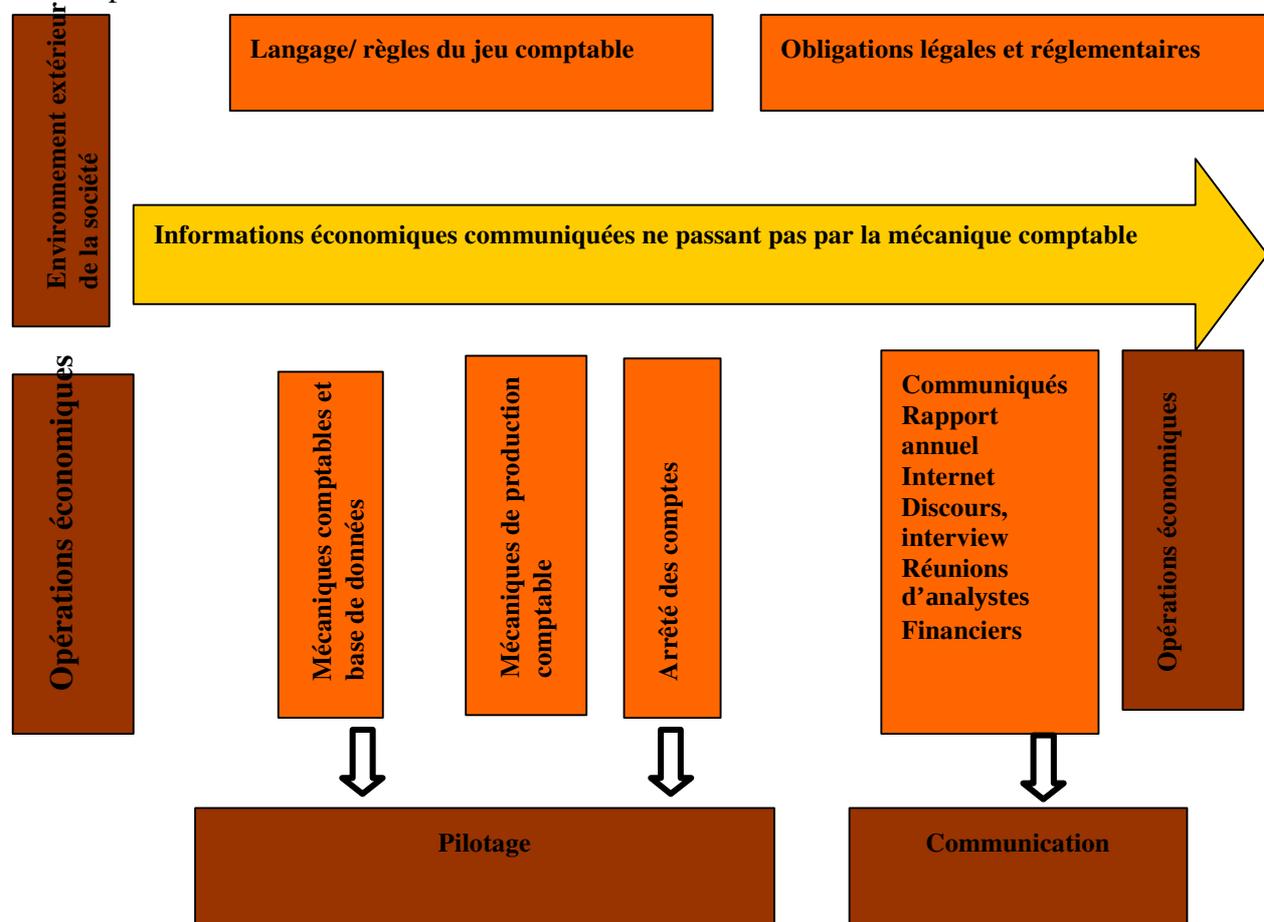
□La nécessité du contrôle interne résulte aussi, entre autres, des principes régissant l'établissement régulier des comptes (but: garantir un rapport financier fiable). Il incombe au conseil d'administration et à la direction de définir les mesures d'organisation et d'assurer l'efficacité durable du contrôle interne.



□ Pour garantir un rapport financier fiable et par conséquent l'établissement régulier des comptes, il faut mettre en place des mesures de contrôle appropriées assurant:

- L'intégralité, l'exactitude et la validité des données employées,
- L'existence et l'authenticité des états concernés,
- Une délimitation correcte des résultats dans le temps et
- Une évaluation, une structure et une présentation correctes conformément aux normes choisies.

Le contrôle interne présente une grave lacune si l'établissement régulier des comptes n'est pas assuré dans des domaines importants. Ainsi, dans le schéma suivant on peut constaté les différents exigences réglementaire que doit remplir toutes système de contrôle interne performant:



Source: Documentation IFACI



La transformation de l'environnement dans toutes ses composantes : économiques, financières, technologiques et réglementaires, impose à l'entreprise d'évoluer dans un monde dont la complexité ne cesse de croître.

L'accroissement de cette complexité se traduit par de multiples contraintes que les entreprises doivent respecter, quelle que soit leur taille. L'environnement économique principalement impose aux entreprises de renforcer la transparence de l'information qu'elles mettent à disposition dans un objectif d'amélioration de la gouvernance.

L'environnement réglementaire impose également aux entreprises de nouvelles contraintes. L'une d'entre elles est l'extension du périmètre et du contenu du concept de contrôle interne. Les promoteurs de cette extension sont les régulateurs, qui ont été amenés à légiférer en réaction à de nombreux accidents. Cette réaction a été aussi vive que les accidents dévastateurs au plan financier. Mais cette extension n'est pas symétrique d'un côté et de l'autre de l'Atlantique. La notion de "contrôle" qui, dans la culture anglo-saxonne, signifie "maîtrise" est la cause de cet écart.

Voyant à présent les procédures de contrôle telle que cette structure applique au sein de son département administratif et financier.

B. Comment effectuer le contrôle des comptes?

L'objectif de cette section est de fournir des informations de base sur les procédures de contrôles existantes afin de pouvoir, par la suite, analyser les dysfonctionnements inhérents au niveau de la maîtrise des risques.

1. Étude de l'existant et du fonctionnement de la DAF: Approche processus.

Dans ce paragraphe, on traitera d'une façon synthétique une étude de l'existant de la structure du DAF. En effet, on distingue trois process, Gestion RH/Formation, Gestion Budgétaire/Facturation/Recouvrement, Achats/Investissement/Logistique/ Édition.



Pour le process Achats/Investissement/Logistique/Édition:

Ce process est piloté par IBROUK. Les tâches réalisées sont d'une façon générale le recensement des investissements réalisés. Ainsi, sous Excel le pilote crée un dossier en fonction des programmes d'investissements convenu par la direction générale. En plus, des fournitures acquises et document édités et contrôlés. Le pilote, fait en outre, l'accueil appels téléboutiques et Correspondance assurés. Enfin, il assure les déplacements.

Pour le process, gestion Budgétaire & Facturation/Recouvrement:

Le pilote est M.Maliki. Il assume d'une part, le Tableau de bord, Bilan, et CPC.

D'autre part, la trésorerie prévisionnelle, et les écarts et plan d'action en plus du Résultats analytique. Parmi ses responsabilités, on trouve l'établissement des factures en nombre d'exemplaires figurant dans le contrat. Les décomptes provisoires ou définitifs. Enfin, les créances recouvrées.

Pour le process, gestion des ressources humaines et formation:

Le pilote est M.Elharif. Il a pour fonction d'évaluer les besoins en formation, et la détermination du besoin en personnel. En plus, son assistance se charge d'effectuer les calculs relatifs à la CNSS, l'assurance maladie et les courses des agents.

Les processus comptables sont souvent organisés de façon à traiter des flux d'opérations homogènes ou similaires (Par exemple organisation par catégories d'opérations). Le présent guide d'application se propose de décliner les critères de qualité par catégories d'opérations (ventes, achats, etc....) pouvant s'appliquer à chacun de ces processus comptables.

Les principes et points clés d'analyse suivants, formulés sous forme positive plutôt qu'interrogative, permettent d'identifier les principaux risques pouvant affecter les processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière.



Il est rappelé que la maîtrise des processus comptables relève des Directions comptable et financière, de la Direction Générale et du Conseil d'Administration, pour leurs domaines de compétences respectifs.

Pour l'ensemble des catégories d'opérations détaillées ci-après, la société pourra s'assurer qu'il existe des dispositifs organisés et documentés qui permettent un traitement assurant l'homogénéité des données comptables et financières consolidées publiées.

Le système de management qualité de team Maroc permet d'identifier et de mener des actions pour satisfaire les besoins et attentes de ses clients, les exigences réglementaires et les attentes du Personnel d'une manière efficace et d'entretenir et améliorer ses performances; ce système est basé sur le management d'un ensemble de processus corrélés entre eux.

La cartographie des processus (voire page suivante) identifie l'ensemble du système de management de la qualité Team Maroc.

Les processus sont regroupés en trois catégories:

- Processus management
- Processus de support.
- Processus de réalisation.

Les interactions entre les processus sont identifiées par processus. Par ailleurs, le management des processus consiste à identifier les processus, puis à piloter et gérer les processus, et enfin à faire une revue de processus.

Premièrement, chaque processus est identifié par:

- Ses éléments d'entrée,
- Ses éléments de sortie,
- Ses clients,
- Les processus avec lesquels il est en interaction,
- Ses acteurs,



- Ses ressources particulières,
- Ses principaux documents associés,
- Ses principaux indicateurs de mesure de performances.

Les cartes d'identité processus regroupent par processus l'ensemble des éléments l'identifiant.

Deuxièmement, pour chaque processus, un pilote est désigné. Il a la responsabilité de s'assurer de la maîtrise et de l'efficacité du fonctionnement du processus, d'initier les actions d'amélioration nécessaires et suivre leur efficacité, pour atteindre les objectifs fixés et assurer l'amélioration continue du processus.

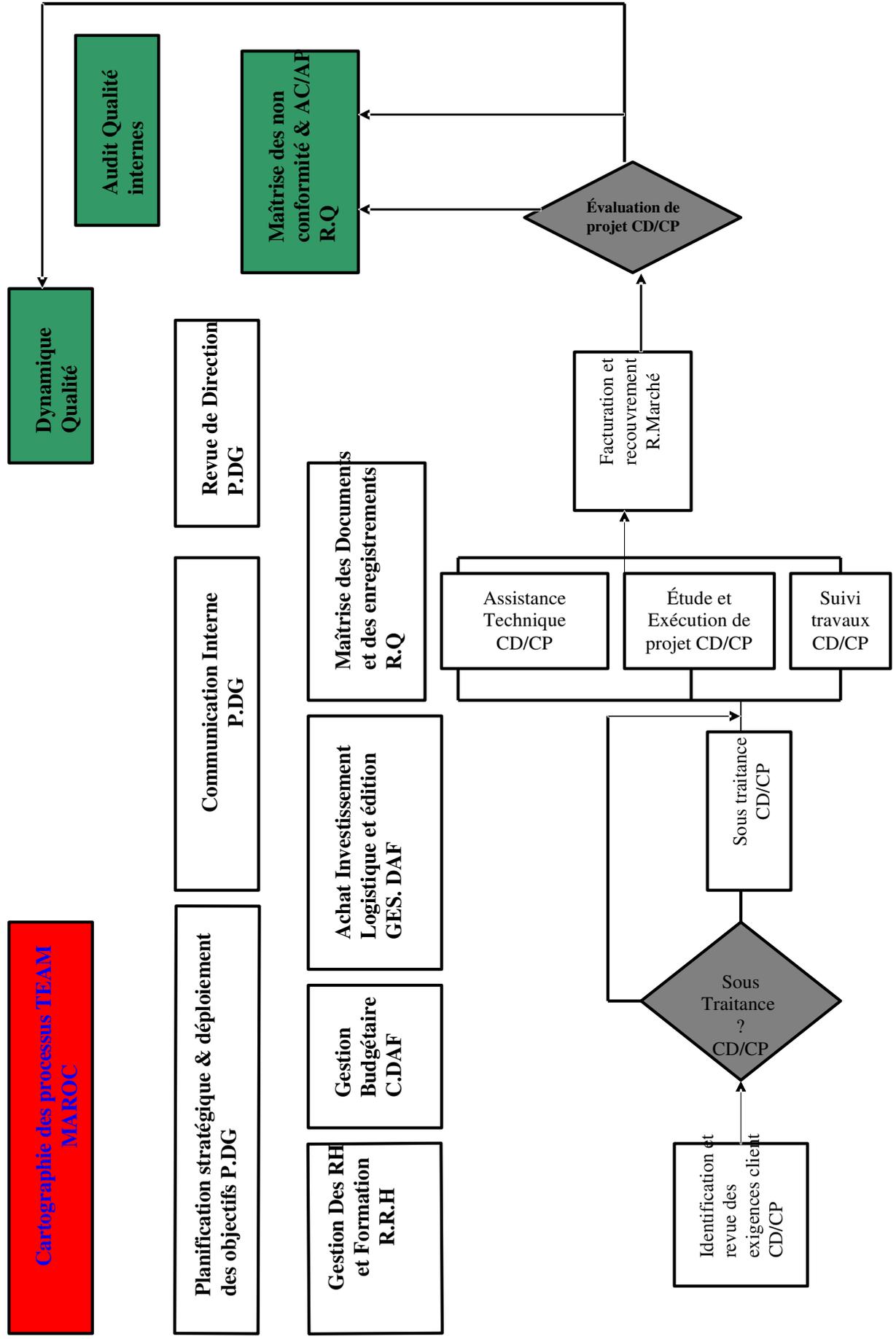
Finalement, le pilote réunit semestriellement les acteurs du processus, pour passer en revue et analyser les données relatives qu processus.

Les données suivantes constituent les éléments d'entrée de la revue:

- L'évolution des indicateurs de mesure de performance.
- Les résultats des audits internes,
- Les non-conformités ou dysfonctionnement identifiés (fiche de non-conformité)
- L'état d'avancement des actions d'amélioration.
- Les retours d'information sur la satisfaction des clés st du processus,
- Les changements majeurs éventuels à prendre en compte.

Les éléments de sortie de la revue sont les actions d'amélioration à mettre en œuvre directement ou après validation par La Direction Générale selon les besoins en ressources nécessaires pour leur réalisation.

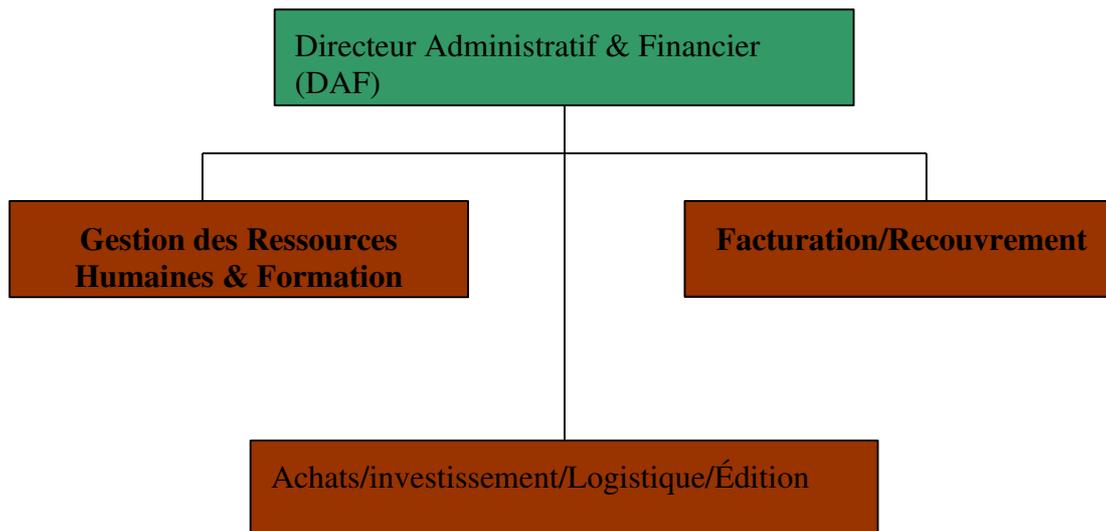
Les résultats de chaque revue de processus sont enregistrés dans un compte rendu de réunion et un tableau de plans d'actions.



Cartographie des processus TEAM MAROC



L'organigramme détaillé du département Administratifs et Financier se présente comme suite:



2.les procédures de contrôle de la DAF.

A ce stade, il est nécessaire de disposer d'une cartographie des processus, et de connaître précisément les interactions des processus les uns avec les autres. Il est également indispensable de connaître le niveau de performance global attendu, et celui fixé pour chaque processus, afin d'analyser la cohérence de l'ensemble au travers des différents objectifs assignés à chaque processus.

□ Acteurs

Le contrôle interne comptable et financier concerne la majeure partie des acteurs de l'entreprise, avec des responsabilités et des implications différentes selon les sujets. Toutefois, trois acteurs du Gouvernement de la société sont particulièrement concernés :



- La Direction Générale (ou le Directoire) qui est responsable de l'organisation et de la mise en oeuvre du contrôle interne comptable et financier ainsi que de la préparation des comptes en vue de leur arrêté (par simplification, dans le reste du document, seul le terme « Direction Générale » sera utilisé sous-entendant « Direction Générale ou Directoire ») ;

- Le Conseil d'Administration ou le Directoire, qui arrête les comptes et le Conseil de surveillance qui, comme le conseil d'administration, opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns sur les comptes (par simplification, dans le reste du document, seul le terme « Conseil d'Administration » sera utilisé).

Les Commissaires aux Comptes ne font pas partie du dispositif de contrôle interne. Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, prennent connaissance du contrôle interne afin d'identifier et d'évaluer le risque d'anomalie significative dans les comptes et ce pour concevoir et mettre en oeuvre leurs procédures d'audit. Ils présentent leurs observations sur le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne. En la matière, ils ne se substituent pas à la société et leurs travaux ne remplacent pas ceux de la société.

On mettra en exergue les procédures de contrôle dans les domaines suivants:

- procédure de maîtrise des enregistrements,
- logistique et édition,
- gestion budgétaire facturation/recouvrement.

Concernant le premier point, il s'agit des personnes responsables d'identifier, de stocker, de protéger, rendre accessible, conserver et éliminer les enregistrements qualité ou enregistrements internes. Les enregistrements sont classés dans des dossier portant des étiquettes renseignent sur le contenu et stockés dans le bureaux des gestionnaires. Les conditions de rangement tiennent compte des règles de protection et des exigences clients ou fournisseurs si nécessaire. Le gardien s'assure que les locaux de Team Maroc sont protégés. Les documents concernant les projets sont rangés dans les locaux de la secrétaire du département ou le gestionnaire. Les données sont enregistrées sur CD et protégés contre tout dommage par le gestionnaire. La liste de maîtrise des enregistrements définit la durée d'archivage de chaque enregistrement.



Concernant le deuxième point, toutes les personnes étrangères à Team Maroc doivent se présenter à la standardiste, qui préviendra la secrétaire de département et la secrétaire de direction de la visite et les aiguillera vers la personne à voir. Les fax et courrier «arrivée» et «départ» sont centralisés au secrétaire e direction, pour enregistrement et dispatching. Pour le fax/courrier reçu: l'original est présenté au PDG, une copie est transmise au CD. La secrétaire de direction enregistre l'arrivée dans les registres Fax (section arrivée) ou Courrier (section départ) par la secrétaire du département concerné. Elle leur donne un numéro d'envoi chronologique commençant par les initiales du département et se terminant par les initiales du/de la secrétaire (voir type lettre et type fax annexe). Le fax et le courrier sont transmis à la secrétaire de direction pour envoi (coursier, poste, poste rapide, CTM...).

Pour l'email, tout le personnel a accès à la messagerie électronique. La demande de course (à retirer ou ç en voyer) émane des différents départements au moyen du document «Demande de course» adressé par la secrétaire du département au responsable d service du personne, préparé et transmis-de préférence-le matin avant 9h00 et l'après midi avant 15h00. La responsable du service du personnel organise et planifie les courses, charge le coursier des course à faire et classe les demandes de façon mensuelle (dans un classeur Couses). Au retour, le coursier remet les documents responsables du service du personnel.

La responsable du service du personnel contacte les secrétaires de départements pour leur transmettre ce qui leur a été apporté. S'il s'agit de courrier à retire (lettre, fax, bordereau,...) elle le transmet à la secrétaire de direction. Cette dernière clse l'organisation de son dossier et transmet une copie à la secrétaire de département concerné. En cas de courses non faites, elle informe la secrétaire de département en indiquent les motifs. Le DAF analyse les déplacements et informe le CD du moyen qui sera utilisé (voiture de service de locution, voiture en commun, véhicule personnel...). Les ordres de mission et notes de frais devront parvenir au secrétaire de direction 48 heures à l'avance sauf convocation. La présentation des justificatifs est obligatoire dans le cas de reps et des nuitées à l'hôtel.

En dernier lieu, la procédure gestion Budgétaire Facturation/Recouvrement a pour but de définir le fonctionnement de la GB, la facturation et le recouvrement au sein de Team Maroc. Elle s'applique pour:



- l'établissement des budgets annuels de chaque département et leur suivi.
- L'établissement d'une facture au client ainsi que la récupération des sommes dues à Team Maroc par ses clients.

Sur la base des objectifs de la direction générale, des besoins en recrutement, en formation, en investissement et des budgets prévisionnels par département, la gestion budgétaire aboutit à un tableau de bord, un bilan annuel, un compte de produit et de charges, un trésorerie prévisionnelle et des résultats analytiques (centre de coût). La gestion budgétaire se fait en 4 étapes:

1. budgétisation projet:

Ce processus trouve son origine lors de la phase d'initialisation de projet. Chaque CPO définit un budget prévisionnel projet qui devra tenir compte des critères suivants:

- la durée d'intervention en jours par mois pour chaque intervenant et les honoraires des le projet selon sa fonction.
- Les frais de déplacements.
- Les frais d'édition.
- Les frais de sous-traitance.
- Les montants des facturations aux dates prévues.

Cette fiche après approbation du DG est transmise au DAF pour le suivi des projets.

2. suivi des budgets:

Le suivi des budget est alors basé sur les outils suivants:

-Fiches d'activité par collaborateur qui constituent des indicateurs hebdomadaires de l'avancement de ses projets en heures et en budget.

Récapitulatifs mensuels par projet et par département. Ils sont établis sur la base des fiches d'activité hebdomadaires et récapitulent pour chaque intervenant dans un projet le nombre d'heures dépensées ce qui permet également un suivi des budgets.



-Notes de frais de déplacement par projet. Elles renseignent sur l'avancement des dépenses relatives aux déplacements et permettent de se recalculer par rapport au budget prévu initialement à ce sujet.

-Bons d'édition par projet. Le gestionnaire du DAF établit le suivi hebdomadaire puis mensuel de ces bons. Ils permettent comme les notes de frais d'établir l'avancement des dépenses en édition par rapport au budget prévu à cet effet.

-les frais de sous-traitance.

Toutes ces données sont saisies régulièrement au niveau du DAF sur le logiciel d'analyse des coûts (SAGE). Un état intitulé «comptes par centre de coût» est mis à jour chaque mois et diffusé à tous les CD pour l'élaboration des indicateurs de mesure de leurs projets.

3. Budgétisation par activité:

La préparation des budgets des départements pour l'exercice N est programmée à la fin de chaque année (N-1). Un état est alors préparé par les CD et présenté au DG. Cette fiche permet d'établir les chiffres d'affaires, les salaires et les parts de sous-traitance prévisionnels par département pour l'année à venir.

4. Analyse et évaluation:

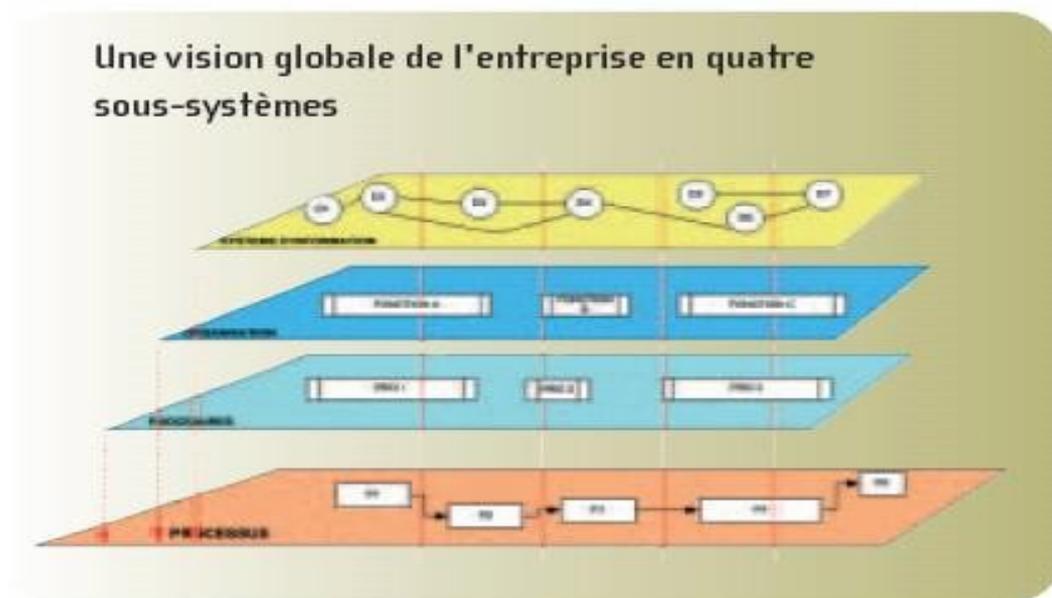
Lors de la revue du processus de gestion budgétaire, une analyse des données permet d'évaluer l'efficacité des actions planifiées, le traitement des écarts/objectifs et la mise en place de nouveaux plans d'actions et des recommandations d'amélioration.

Concernant la facturation/ recouvrement, elle permet de facturer toutes les prestations réalisées par Team Maroc conformément aux termes du contrat et assurer leur recouvrement à l'échéance. À partir des données d'entrées communiquées par les CD des départements techniques, à savoir: Contrats (contrat marché, convention de sous-traitance et protocole de groupement) et fiches projet, le DAF ouvre un dossier projet et assure le suivi des marchés.



A l'envoi des dossiers projets au client, le CD émet une demande de facturation interne qu'il transmet au DAF accompagnée des pièces justificatives. Le DAF établit la facture, l'envoi au client après approbation du DG et suit l'établissement des décomptes des clients jusqu'au règlement.

En somme, l'approche processus contribue à avoir une vision globale de l'entreprise en quatre sous-système.



Source: schéma tiré d'une revue éditée par PriceWaterhouseCoopers.



A la fin de la première partie, on a pu voire non seulement une vision globale de l'entreprise mais aussi un état actuel du schéma comptable du DAF. A cet égard, j'ai effectué une étude de l'existant de ce système de contrôle interne. J'ai pu constaté, en effet, que Team Maroc possède un système automatique de contrôle interne non formalisé.

Bien qu'il ne soit pas au niveau des standards internationaux, le SCI répond aux problématiques quotidiennes d'un système de gestion comptable simple. Effectivement, ce dernier est sujet à de nombreuses critiques, surtout si l'on considère l'évolution attendue de l'activité de cette entreprise. D'ailleurs, l'organisation du DAF est appelé à évoluer pour répondre aux attentes des responsables du la cellules qualité. Tant sur le point du respect et du suivi des règlement du client et fournisseurs, tant aussi sur le point de la surcharge de travail effectué par les services fonctionnelles de la DAF.



Partie II:

*La démarche de la mise en place d'un système
de contrôle interne performant.*



L'exacerbation de la concurrentiel et l'environnement de plus en plus incertain, rend les manager de l'entreprise très soucieux de leur performance. Car elle leur assure la pérennisation de l'activité et l'optimalisation des ressources dont elle dispose. En d'autres termes, l'efficacité et l'efficience sont mises en exergue, c'est-à-dire d'une part, la recherche de l'atteinte des objectifs de Team Maroc, et d'autre part, l'optimisation du potentiel de la société. Parallèlement, le système de contrôle interne est devenu avec l'évolution de la réglementation un outil de l'atteinte de cette performance. Premièrement, la rationalisation des process et leurs réorganisations. Puis, l'accélération du déroulement des process. Et enfin, l'évolution du système d'information et sa simplification.

L'objectif de cette partie est de compléter la démarche que j'ai adopté pour réaliser mon projet. Concrètement, après avoir critiqué l'état actuel des contrôles des comptes, on tentera d'élaborer un système de contrôle interne moderne qui rempli les conditions internationales de performance à savoir le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).



I. Critique de l'existant

A. Identification des forces et des faiblesses.

On abordera successivement les forces et les faiblesses du système de contrôle interne actuel.

1. les forces du système actuel

Les contrôles sont les différentes opérations, méthodes et mesures prévues dans le cadre d'un SCI. L'urgence ne doit pas devenir le facteur qui décide si et comment il faut procéder aux contrôles. Il va de soi que toutes les unités d'exploitation situées dans le pays ou à l'étranger (départements, services, filiales) d'une entreprise doivent être incluses dans le processus de contrôle.

Les mesures de contrôle peuvent être classées en trois catégories:

- _ Contrôles préventifs et détectifs;
- _ Contrôles automatiques, programmés et manuels;
- _ Contrôles faits par les cadres.

□ Contrôles préventifs et détectifs

Par *contrôles préventifs*, on désigne les contrôles obligatoires qui constatent immédiatement les erreurs qui se présentent. Ces contrôles sont destinés à empêcher que des erreurs puissent être faites. Les contrôles préventifs peuvent prendre la forme de contrôles automatiques, indépendants ou faits par les cadres, manuels ou programmés respectivement automatisés. Il est capital que ces contrôles préventifs soient mis en place sous une forme correcte et à l'échelon approprié, par exemple séparation des fonctions, mots de passe et autorisations d'accès, mesures de protections physiques. Par *contrôles détectifs*, il faut entendre ceux qui servent à déceler des erreurs. Ils sont entre autres effectués si les contrôles préventifs font apparaître des erreurs trop fréquentes, par exemple lors de l'examen de rapports de contrôle, de concordance, d'inventaires physiques, de reviews.



□ Contrôles automatiques, programmés et manuels

Les contrôles automatiques sont les plus efficaces et les plus rentables, car ils sont directement intégrés dans les processus de l'entreprise par des mesures techniques ou d'organisation. Ces mesures d'organisation sont par exemple la séparation des fonctions, l'établissement d'échelons de compétence et la réglementation des processus de travail.

Il est par exemple possible de classer parmi les *contrôles programmés* les contrôles de chiffres et de totaux ou la comparaison des données.

Les *contrôles manuels* complétant les contrôles programmés sont par exemple les approbations, l'examen critique, les concordances, les contrôles physiques et l'examen de listes d'erreurs.

□ Contrôles par les cadres

Les contrôles indépendants par les cadres dirigeants (notamment conseil d'administration et direction) reposent sur leurs connaissances techniques et leur manière d'assumer les tâches de gestion et de surveillance. Des exemples à cet égard sont: contrôles des résultats, notamment en cas de séparation insuffisante des fonctions dans de petites unités d'exploitation ou évaluation des écarts par rapport au budget en cas d'absence de contrôle des transactions. C'est pourquoi tous les échelons hiérarchiques concernés (conseil d'administration et direction inclus) devraient recevoir régulièrement (chaque jour, chaque semaine, chaque mois) des rapports sur les résultats appropriés à leur échelon et les examiner de manière critique (par exemple évolution des résultats financiers par rapport au budget et aux objectifs).

Pour les forces du système de CI actuel, elles sont globalement la rapidité d'exécution des contrôles automatiques je ne peux pas dire de fait de son non formalisme en plus de son automatisme. Ainsi, l'état actuel des choses insiste à procéder d'une façon urgente pour atteindre les objectifs assignés à ce projet à savoir de choisir d'entamer des mesures à court terme et des mesures à longs termes. :

Il apparaît évident que les organes dirigeants ne prêtent pas beaucoup d'attention à la gestion des risques. En plus, il n'y a pas une optique contrôle interne comme levier de performance.



2.les faiblesses du système actuel

Il faut toujours garder à l'esprit que tout SCI, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir au plus qu'une assurance raisonnable à la direction quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet, étant donné qu'elle est essentiellement basée sur le facteur humain, toute structure de contrôle interne peut être affectée par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation, par l'équivoque, la nonchalance, la fatigue ou encore la distraction. Les facteurs suivants peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne :

□ *L'erreur de jugement*

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les processus de l'entreprise peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles, mais incomplètes et en faisant face à la pression liée à la conduite des activités.

□ *Les dysfonctionnements*

Même les SCI bien conçus peuvent faire l'objet de dysfonctionnements, par exemple lorsque les collaborateurs interprètent les instructions de manière erronée, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs. Une enquête sur des anomalies diverses peut ne pas être poursuivie assez loin ou une personne remplissant des fonctions en remplacement d'une autre (maladie, vacances) peut ne pas s'acquitter convenablement de sa tâche. Le Chef comptable constate également souvent que des changements dans les systèmes sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la formation nécessaire pour réagir correctement.

□ *Les contrôles « outrepassés » ou contournés par le management*



Un SCI ne peut pas être plus efficace que les personnes responsables de son fonctionnement. Même au sein d'un office efficacement contrôlé, un responsable peut être en mesure de contourner le SCI. Ceci signifie qu'un responsable peut déroger de façon illégitime aux normes et procédures prescrites, par exemple pour en tirer un profit personnel ou afin de dissimuler la non-conformité de l'activité de son office à certaines obligations légales.

□ *La collusion*

Deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être détectée par le SCI. Un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou des tiers externes à l'office.

□ *Le rapport coûts/bénéfices*

Les ressources étant toujours limitées, les entreprises doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles avant de les mettre en place. Lorsqu'on cherche à apprécier l'opportunité d'un nouveau contrôle, il est nécessaire d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible sur l'office, mais également les coûts qu'entraînerait la mise en place de ce contrôle. Une décision quant à la mise en place d'un contrôle restera toujours partiellement basée sur des critères subjectifs. Toute la difficulté de l'analyse du rapport coûts/bénéfices consiste à définir le risque résiduel tolérable. Certains contrôles sont nécessaires et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre du but recherché et peuvent devenir très coûteux

□ *Informel*

Des contrôles internes existent mais ils ne sont pas standardisés. Les contrôles existants ne sont exécutés que rarement ou ne le sont pas du tout. Ils dépendent fortement des personnes; il n'y a ni formation, ni communication les concernant. Voici à présent un tableau récapitulatif des faiblesses et risques que j'ai pu observé durant ma période de stage.



J'ai, en plus, proposé des actions à appliquer à court terme.

Faiblesse constatée	Risque existant	Amélioration à apporter
1) Non pré numérotation es demandes d'achats, De plus, un exemplaire devrait être conservé par le service demandeur	Risque d'oubli de commande par le service Achats	Émission en 2 exemplaire et pré numérotation des demandes d'achats des différents services et vérification des séquences, des demandes d'achats par l'acheteur.
2) Aucune indication sur les cartes de stocks des commandes en cours	Risque de double commande par le magasin	Un système doit être mis en place pour que sur la fiche de stock, les commandes faites et non encore livrées soient indiquées. Devrait figurer aussi la date prévue des livraisons
3) Aucune existence d'un fichier de fournisseur, ou de procédure prévue pour des appels d'offre	Achats pas forcément faits dans les meilleures conditions	Procédure d'achats prévue. En particulier, nécessité d'un fichier, d'une approbation de la liste des fournisseurs par un responsable indépendant du service achat, d'un principe d'établissement de commandes ouvertes
4) Aucun contrôle n'et semble-t-il prévu pour s'assurer que les prix payés pour les articles en stocks, ne sont supérieurs au prix du marché	Risque de surestimation des stocks en fin d'année sociale	Contrôle au moins à la date d'arrêté de bilan, des prix des articles de valeur importante, avec ceux du marché
5) le chef magasinier garde les pièces et teint les fiches des stocks.	Cumul fonction de gardiennage et comptable	Séparation de fonctions à envisager
6) aucune relance des commandes non livrées	Retard dans livraison et éventuellement conséquences pour fabrication	Les dates de livraison prévisibles devraient être portées sur les B/de C et devraient être classés par échéance par le service réception pour relancer les fournisseurs.
7) factures et relevés, envoyés directement au service fournisseur	Chef comptable pas tenu informé par source extérieure du fonctionnement du service fournisseur	Factures et relevés doivent être envoyés au chef comptable



8) les doubles des factures ne sont pas distingués des originaux	Risque d'erreur et en particulier de double règlement	Destruction des doubles par Secrétaire Directeur Général et mise tampon original sur facture
9) écart passé directement par le service fournisseurs et destruction des relevés justificatifs	Modification compte sans approbation du chef de service et risque de détournement	Toute écriture sur un compte fournisseur doit être approuvée par le chef de la comptabilité et les pièces justificatives conservées et non détruites
10) les conditions de crédit sont décidées par l'acheteur. Les factures remises à leurs échéances seules, au Trésorier	Pas d'achat dans les meilleures conditions de financement. Risque de «manque à gagner» au niveau de la trésorerie	Les conditions de crédit doivent être revues par le trésorier et les factures lui être remises dès leur enregistrement pour qu'il examine si un escompte n'est pas plus intéressant au vu de la situation de trésorerie de l'entreprise.
11) les factures ne sont pas annulées une fois réglées	Risque de double règlement	Tampon «PAYE» à apposer sur le porteur dès l'établissement du chèque
12) des chèques signés en blanc sont établis	Risque de détournement, d'autant plus que la pièce justificative n'est demandée qu'une semaine après	Interdictions absolues d'émettre des chèques signés d'avance et en blanc
13) chèque détruit par le caissier en cas d'erreur	Risque de réutilisation des chèques à des frauduleuses	Les chèques annulés doivent être conservés
14) chèque envoyé par le service fournisseurs	Risque de détournement. La personne à l'origine du chèque, le reçoit pour l'expédition	Les chèques devraient être expédiés par le secrétaire du Directeur Général
15) une seule et même personne dirige la comptabilité et les services administratifs, tout en ayant des tâches importantes	Même si SAMIRA est travailleuse, nécessité d'un en plus grande délégation de pouvoirs pour assurer une meilleure supervision du travail	Recrutement éventuel d'un agent comptable pour aider SAMIRA
16) absence d'informatisation	Complexité des traitements actuels Faiblesse des états de contrôle	Informatisation à envisager. Celle-ci permettrait une gestion plus rigoureuse.



Dans la section suivante, on développera ce volet- à savoir les améliorations personnelles que j'ai proposé- d'une façon détaillé.

B. les propositions d'amélioration

De prime abord, on étudiera l'axe contrôle interne comme outil de gestion. Ensuite, on appréhendera l'axe contrôle interne comme outil d'amélioration.

1. le contrôle interne: outil de gestion.

□ Le contrôle interne en tant qu'instrument au service des propriétaires.

Les entreprises qui veulent remédier aux problèmes susmentionnés et accorder à la protection des actionnaires l'importance requise sont invitées à mettre en place et à entretenir un SCI global et efficace. Un tel système constitue un élément clé d'une gouvernance d'entreprise moderne et représente une condition essentielle pour une gestion des risques appropriée. Il contribue aussi en particulier à accroître notablement la qualité du rapport financier. Les actionnaires sont très intéressés par les informations qu'il leur fournit, qui leur sert de point de repère pour évaluer la pérennité de l'entreprise et la qualité de leur investissement. La publication d'informations pertinentes est en outre de plus en plus exigée – à ce sujet, on peut par exemple mentionner la loi Sarbanes-Oxley (SOX), le Turnbull Report ou la Directive de la SWX Swiss Exchange concernant les informations relatives au Corporate Governance.

- Les processus, méthodes et mesures ordonnés par le conseil d'administration ou la direction de l'entreprise servant à garantir le déroulement correct des activités de l'entreprise.

- Il faut entendre par contrôle interne non seulement les activités de contrôle proprement dites, mais encore celles de pilotage et de planification, raison pour laquelle on parle aussi souvent de processus de pilotage et de planification.

La figure suivante explique d'une façon simplifiée le rôle du contrôle interne en tant que système de pilotage de l'activité.



Activités de contrôle



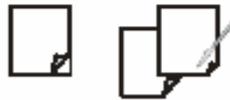
Collaborateurs



Direction/organisation



Instruments de pilotage



Directives



Culture d'entreprise

Source: figure tirée d'une revue éditée par PriceWaterhousecoopers

□ Conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique);
- transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.



□ Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

□ Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés. Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.



□ Fiabilité des informations financières

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- D'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- D'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

Qu'en est-il du deuxième axe.

2. le contrôle interne, facteur d'amélioration.

En effet, les facteurs sont les suivant:

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière
- contrôle de l'efficacité du contrôle interne, de l'audit interne et de la gestion des risques de la société
- supervision du contrôle légal du compte légal annuel des comptes
- examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal
- mise en place d'un processus d'identification des personnes bénéficiant d'une information privilégiée
- prise de connaissances des règles d'indépendance
- révision de la liste des fournisseurs de certaines prestations de services



-Le contrôle interne doit garantir – dans le cadre d'un processus continu que les risques ne s'accroissent pas au-delà des valeurs tolérées définies par la gestion des risques, que les écarts par rapport aux objectifs sont reconnus et que les mesures adéquates à prendre sont identifiées et mises en oeuvre. Cela nécessite, comme déjà dit, la participation du conseil d'administration, de la direction et de tous les collaborateurs. Le principe du double contrôle, la séparation des fonctions et le contrôle d'accès fait partie intégrante du contrôle interne.

Afin de garantir que les objectifs et attentes liés au projet soient remplis, il faut tenir compte d'exigences fondamentales. Les quelques principes résumés ci-après ont une influence capitale sur la réussite de votre projet SCI.

□ Acceptation et engagement du conseil d'administration et de la direction: chaque projet SCI doit être porté et soutenu par le conseil d'administration et la direction («tone at the top»). Le SCI ne devrait pas rester lettre morte mais être utilisé au sein de l'entreprise comme outil de gestion.

□ Définition d'exigences claires pour le SCI et façon de procéder systématique: des principes relatifs à l'exploitation et à la mise à jour du SCI sont définis pour l'entreprise. Une façon de procéder homogène permet de garantir que tous les collaborateurs appliquent les mêmes principes et que les résultats déploient les mêmes effets ou sont comparables.

□ Procédure par phases: un SCI doit être taillé sur mesure pour l'entreprise. La procédure consistant à recueillir, à actualiser et à évaluer le SCI doit tout d'abord être testée dans un projet pilote pour des secteurs définis de l'entreprise. La mise en oeuvre peut ensuite se faire par phases, en fonction des priorités et de la disponibilité des ressources.



□ Répartition claire des tâches et des responsabilités: les tâches de contrôle doivent être clairement attribuées à un organe ou à une personne. Cela permet d'éviter que des mêmes contrôles soient effectués à plusieurs reprises ou ne le soient pas du tout, en raison d'un manque de clarté. Dans ce contexte, il convient de désigner un responsable SCI (en l'occurrence le chef comptable peut se charger de cette fonction) chargé de coordonner les activités touchant au SCI dans l'entreprise.

□ Formation de tous les organes et personnes chargées du SCI: la formation des collaborateurs est un élément fondamental pour garantir un SCI efficace. Tous les collaborateurs doivent comprendre qu'ils font partie intégrante du SCI et être en mesure d'identifier les nouveaux risques ou ceux ayant évolué pour que des mesures de contrôle correspondantes puissent être engagées.

□ Disponibilité des ressources: l'amélioration et le développement systématique du SCI nécessitent souvent que des ressources élevées soient disponibles durant le projet. Ceci est d'autant plus important qu'il a généralement été fait appel à des conseillers et que ceux-ci doivent parvenir à transmettre leur savoir à tous les intéressés.

□ Ajustement permanent du SCI à un environnement en mutation: le champ d'activité d'une entreprise connaît des mutations constantes. De nouveaux risques surgissent et les risques identifiés évoluent; ceci doit entraîner un ajustement des contrôles. L'efficacité du SCI ne peut être garantie que si les risques sont évalués en permanence et que les mesures correspondantes sont prises.

□ Surveillance de la fiabilité du SCI par le conseil d'administration et la direction: l'objectif de la surveillance du SCI est de vérifier que les contrôles sont réellement effectués et efficaces. Le conseil d'administration veille à ce que le SCI soit utilisé et actualisé continuellement et qu'il soit surveillé par la direction.



□ Prise de conscience du fait que la sécurité absolue n'existe pas: l'efficacité d'un SCI reflète toujours le rapport entre les risques décelés et les investissements qu'une entreprise souhaite engager pour y faire face. Des considérations concernant le coût/l'utilité des contrôles ne suffisent jamais à réduire tous les risques, un risque résiduel subsiste toujours. Il est cependant important que la direction et le conseil d'administration aient connaissance de ce risque résiduel.

Cette analyse des éléments faible du système actuel et des opportunités d'évolution futur, nous permettra de juger des rectifications à apporter d'une part, et de l'impact de l'adoption de ce nouveau cadre de contrôle.

II. Mise en place et impact

De prime abord, on verra la méthodologie appliquée pour réaliser mon projet qui aboutira aux résultats encaissés et enfin, aux recommandations proposées aux directeurs administratifs et financiers.

A. Méthodologie appliquée

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

1. Restructuration de la DAF

a. Application du référentiel COSO

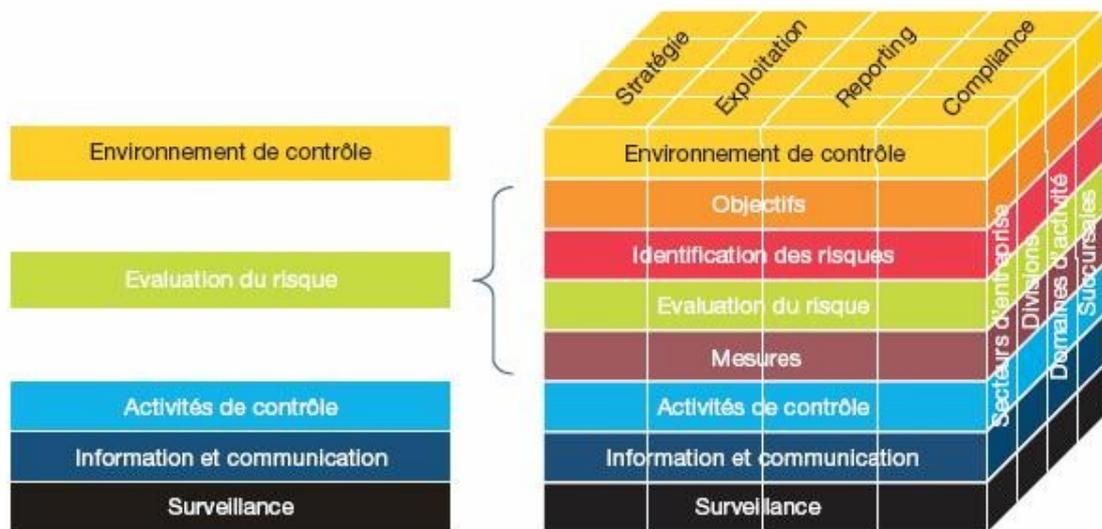
Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation. Dans ma démarche de restructuration de la DAF, j'ai choisi de suivre un référentiel américain à savoir le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Les objectifs du COSO sont:

1. efficacité et rentabilité des activités;



2. fiabilité et intégrité du rapport financier;
3. respect des normes applicables (compliance).



Source: référentiel des procédures comptable et financière (IFACI)

On analysera l'environnement de contrôle, l'évaluation du risque, l'activité de contrôle, information et communication, et enfin surveillance qui constituent le modèle de ce cadre de contrôle interne.

1. Environnement de pilotage et de contrôle

L'environnement de pilotage et de contrôle constitue la base du pilotage et du contrôle interne et influence de ce fait la structure des activités de l'entreprise ainsi que la gestion des risques. Il incombe au conseil d'administration et à la direction que toutes les mesures nécessaires soient prises pour garantir un environnement de contrôle optimal¹⁴. Par leur comportement, le conseil d'administration et la direction imprègnent la culture d'entreprise, notamment celle en matière de risque et de contrôle, qui doit se caractériser par un haut degré d'intégrité. La manière d'aborder les risques et la culture en matière de contrôle doivent être précisées et communiquées par écrit. Les collaborateurs de tous les échelons hiérarchiques doivent connaître et comprendre leur responsabilité, leurs tâches et leurs attributions dans le cadre du processus de contrôle interne. A cet égard, le conseil



d'administration et la direction sont responsables de la définition et de la mise en place de l'environnement de pilotage et de contrôle.

Les principales caractéristiques de l'environnement de contrôle sont:

- _ L'intégrité et les valeurs éthiques appliquées;
- _ Engagement en matière de compétence et de diligence;
- _ Le professionnalisme du conseil d'administration et de la direction ainsi que la qualification professionnelle et l'indépendance du comité d'audit qualité;
- _ Une conception de direction et un mode de travail intègres;
- _ une structure d'organisation appropriée;
- _ L'attribution claire des tâches, compétences et responsabilités;
- _ La politique du personnel et son application au recrutement, à l'évaluation, à la rémunération et au développement des collaborateurs.

Exemple 1- Autorité et responsabilité:

L'entreprise n'a pas réglé clairement la question des responsabilités et des montants limites pour renoncer à des créances sur des débiteurs. Le comptable responsable des débiteurs accorde une renonciation sur des créances de X million, bien que cela ne rentre pas dans son domaine de ses compétences.

Exemple 2- Valeurs éthiques:

Le président de la direction générale d'une grande société ne respecte pas les directives internes, en ce sens qu'il se laisse inviter par un client important, lui et sa famille, pour des vacances luxueuses. Il ne respecte donc pas son devoir de servir de modèle, entraînant le risque que d'autres collaborateurs ne s'en tiennent pas non plus aux directives internes.

2. Évaluation des risques

Le risque est défini comme une incertitude quant à la survenance d'un événement susceptible d'avoir une incidence sur la réalisation des objectifs. Il est mesuré en fonction de ses conséquences quantitatives et de sa probabilité de survenance. Les risques auxquels une entreprise doit faire face aujourd'hui sont complexes et exigent des processus de gestion



clairement structurés. Les dirigeants d'entreprise sont obligés d'accepter des risques; le vieil adage «Qui n'risque rien n'a rien» n'a pas été formulé par hasard.

L'une des principales exigences à remplir par la direction d'une entreprise moderne consiste donc à définir un concept de gestion des risques évolutif qui soit entièrement intégré aux processus de planification et de gestion existants et qui vise aussi bien

- _ À empêcher et à réduire les risques de perte
- _ Qu'à identifier, analyser et évaluer les chances à saisir.

Dans ce contexte, le SCI doit garantir que tous les risques susceptibles d'influencer notablement la réalisation des objectifs de l'entreprise soient détectés et évalués à temps et continuellement. Il faut notamment inclure dans cette évaluation les risques des domaines suivants de l'entreprise:

- _ Stratégie, planification et controlling;
- _ Direction, organisation;
- _ Marché de vente et d'approvisionnement;
- _ Fourniture de prestations et production;
- _ Financement et investissement;
- _ Personnel;
- _ Emplacement;
- _ Environnement.

Le SCI doit en outre faire preuve de la souplesse nécessaire pour pouvoir réagir rapidement et adéquatement à des genres de risques nouveaux ou incontrôlés jusque-là. A propos de l'évaluation des risques, COSO définit quatre aspects principaux dont il faut tenir compte:

- _ Les objectifs de l'ensemble de l'entreprise;
- _ Les objectifs concernant un processus (par exemple ventes, achats, personnel);
- _ L'identification et l'évaluation des risques;
- _ La gestion des changements.

Exemple 1- Identification et évaluation des risques



L'entreprise acquiert des machines sans procéder aux examens nécessaires et sans avoir clarifié complètement la question de leur financement. Les machines achetées s'avèrent surdimensionnées et le coût de l'investissement met en danger la survie de l'entreprise.

La direction ne peut mettre sur pied une gestion des risques efficace et rentable que si elle connaît bien les activités de l'entreprise, les objectifs à atteindre et les facteurs qui peuvent compromettre leur réalisation. Il est aussi indispensable de disposer d'une évaluation des risques axée sur les processus en y associant les divers groupes d'intéressés. Elle garantit que des éléments non financiers (qualitatifs), tels que la réputation ou des aspects environnementaux, sont pris en considération, ce qui favorise la formulation de critères mesurables et permet d'organiser la gestion des risques en tant que système d'alarme précoce. La gestion des risques doit toujours être faite par l'échelon d'organisation approprié. Il faut en outre s'assurer que toutes les informations relatives à la gestion des risques sont disponibles en fonction du besoin de regroupement et du degré de détail approprié à l'échelon. Une collaboration et une communication franche à l'échelon de l'entreprise ainsi qu'entre le conseil d'administration, la direction, les révisions interne et externe, et particulièrement la fonction de gestion des risques, jouent d'autre part un rôle important pour que les risques soient bien gérés.

La gestion des risques doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise et tenir compte de sa situation particulière. Il faut prendre en considération aussi bien les facteurs d'influence internes (tels que la complexité de la structure d'organisation ou de l'activité de l'entreprise) que les externes (tels que les conditions-cadres économiques ainsi que l'évolution technologique ou sociologique). Chaque entreprise devrait élaborer une stratégie pour gérer ses risques spécifiques, cette stratégie étant fortement déterminée par la volonté du conseil d'administration et de la direction d'assumer les risques ainsi que par la capacité de l'entrepreneur à les assumer.

Mais l'essentiel est de connaître la totalité des risques, exprimés d'une part sous la forme de «risques bruts» et d'autre part sous la forme de «risques nets ou résiduels» en tenant compte des mesures prises.



Il existe quatre possibilités principales de gérer les risques d'entreprise:

_ **Les éviter:** En renonçant aux activités qui les comportent, il est possible d'écarter les risques, mais en réduisant aussi du même coup les perspectives de gain.

_ **Les réduire:** L'entreprise prend des mesures qui atténuent les conséquences potentielles des risques. Il faut trouver un juste équilibre entre la volonté d'assumer les risques et le coût de la maintenance des systèmes de pilotage et de contrôle.

_ **Les répercuter:** En contractant une assurance, en se couvrant contre les risques («hedging») ou en mettant en place différents instruments de financement, l'entreprise peut reporter une partie de l'incidence financière des risques sur des tiers.

_ **En assumersi-même les conséquences:** Ne tenant pas compte de l'évaluation permanente, l'entreprise décide de ne pas prendre de mesures spécifiques pour gérer les risques, ou elle ne connaît pas les risques spécifiques, ce qui fait qu'elle doit assumer elle-même les conséquences financières ou autres en cas de survenance d'un événement négatif.

3. Activités de pilotage et de contrôle

Par activités de pilotage et de contrôle, il faut entendre les dispositions et processus destinés à garantir que les mesures requises par la direction pour identifier et maîtriser les risques sont prises. Les activités de contrôle font partie intégrante des processus de travail; il faut distinguer les contrôles orientés processus, les contrôles orientés résultats et les contrôles directs du comportement:

_ Les contrôles orientés processus servent à déterminer à un stade précoce les écarts par rapport aux objectifs, afin que des corrections puissent encore facilement être faites (ex ante).

_ Les contrôles orientés résultats vérifient la réalisation des objectifs en comparant ce qui a été défini avec ce qui a été effectivement obtenu. Ils sont utilisés lorsqu'une correction immédiate n'est pas nécessaire et/ou pas possible (ex post).

_ Quant aux contrôles du comportement, ils vérifient directement celui des unités individuelles et d'organisation. Ils sont notamment utilisés lorsque les résultats prévus ne sont pas observables.



Sur le plan des méthodes, il est possible d'employer différents types de contrôle. Pour un pilotage et un contrôle interne efficaces, à part les mesures de contrôle formelles (lois, directives, descriptions de processus, structures d'organisation, séparation des fonctions, contrôles financiers), ce sont aussi surtout des mesures de contrôle informelles (connaissances, confiance, règles éthiques élevées, ouverture et transparence) qui sont requises.

COSO résume comme suit les principaux critères à évaluer dans le cadre des activités de pilotage et de contrôle:

- _ Existence de directives et processus appropriés;
- _ Efficacité des contrôles définis.

Exemple 1- Efficacité des contrôles définis

Les directives internes d'une entreprise prévoient que le collaborateur responsable des stocks ne peut remettre des marchandises qu'aux personnes autorisées qu'elles citent nommément.

Le collaborateur en question ayant insuffisamment exécuté le contrôle requis et son supérieur ayant également négligé de vérifier périodiquement le respect des directives, des marchandises ont été remises à des personnes non autorisées. L'entreprise a par conséquent subi un préjudice financier.

4. Information et communication

Comme pour tous les autres processus de direction, l'information et la communication jouent un grand rôle dans le domaine du pilotage et du contrôle. Il faut identifier les informations importantes, les préparer et les communiquer sous une forme et à un moment tels que les personnes concernées puissent assumer leurs responsabilités.

En ce qui concerne l'information et la communication, COSO renvoie aux deux critères principaux suivants:

- _ qualité des informations (complètes, conformes à la vérité, claires, adéquates);
- _ Efficacité de la communication (au bon moment et pertinente).

Exemple 1- Qualité des informations



Les rapports mensuels établis par un collaborateur de la comptabilité financière pour la direction n'ont pas été contrôlés par une deuxième personne depuis des mois. Ce n'est que l'année suivante qu'il est constaté que les chiffres comparatifs indiqués dans chaque rapport étaient faux et que les rapports mensuels ne contenaient pas toutes les informations importantes. Fondée sur des données insuffisantes, l'analyse de la direction a donc perdu de sa valeur.

Pour que le contrôle interne soit efficace, il est indispensable qu'il existe un système approprié garantissant que toutes les informations importantes sur les domaines d'activité de l'entreprise sont recueillies, diffusées et traitées de manière fiable et en temps opportun

(Management Information System). Par informations importantes, il faut entendre d'une part les informations opérationnelles, financières et relatives à la compliance qui permettent de piloter et de contrôler une entreprise, d'autre part celles concernant les événements, situations et activités externes qui sont destinées au système d'alarme précoce, servent à améliorer la prise des décisions et facilitent la communication de l'entreprise.

La communication appropriée à l'échelon des objectifs, résultats et mesures de contrôle interne revêt aussi une grande importance.

Tous les collaborateurs doivent connaître les principes, rapports et processus du contrôle interne dans la mesure où leur responsabilité les y contraint. La création d'une structure d'organisation adéquate doit garantir le flux d'informations nécessaire à la coordination et à la capacité de réaction tant de bas en haut que de haut en bas ainsi qu'horizontalement et avec l'environnement de l'entreprise. Primordiaux sont la préparation d'informations de qualité ainsi que l'établissement du rapport en temps utile.

5. Contrôle

Les principaux critères COSO à cet égard sont:

- _ Surveillance permanente;
- _ Contrôle spécial;
- _ Rapport sur les points faibles identifiés par le contrôle et l'élimination de ces points.

Exemple 1- Surveillance permanente



Afin de réduire les pertes sur débiteurs, l'entreprise a défini pour les principaux d'entre eux des limites de crédit fondées sur une évaluation des risques. Le montant de ces limites devrait être révisé une fois par an sur la base d'une nouvelle évaluation des risques. Or le responsable de la comptabilité débitrice ne connaissait pas cette disposition, raison pour laquelle les limites n'ont jamais été adaptées.

Son chef n'a constaté l'absence de ce contrôle périodique qu'après trois ans, à cause d'une importante perte sur débiteurs.

L'efficacité du contrôle interne devrait être contrôlée en permanence. Il est garanti que le SCI demeure efficace par le biais d'activités de contrôle permanentes et/ou d'évaluations séparées (contrôles spéciaux) ainsi que par la correction des points faibles identifiés.

Les contrôles effectués et les résultats doivent être enregistrés le plus concrètement possible sous une forme appropriée. Il faut tenir dûment compte de l'évolution des conditions internes et externes de l'entreprise. Différents changements peuvent donner lieu à des mesures de contrôle appropriées: introduction de nouveaux produits, croissance rapide de certains domaines/activités, fluctuation du personnel, nouveaux systèmes d'information, changement de structure d'organisation, fusions, modification de l'environnement législatif et réglementaire ou changement d'activité internationale. Si des écarts et lacunes sont constatés, il faut s'assurer que des mesures de correction sont mises en oeuvre. Les fonctions et échelons hiérarchiques concernés doivent être informés à temps des problèmes en question et le conseil d'administration ainsi que la direction avisés des cas graves.

Des mesures organisationnelles peuvent déjà permettre, à elles seules, de réunir des conditions importantes pour créer un SCI efficace. Il peut s'agir, par exemple, d'une séparation appropriée des fonctions ou d'une procédure d'approbation.

Les activités de contrôle englobent diverses opérations, méthodes et mesures; elles peuvent être classées de la manière suivante:



□ **Illustration:**

Activités de contrôle



Contrôles indépendants par le management

Tâches de surveillance conformément au règlement interne
(Rapports de performance, comparaisons budgétaires)
Intervention de l'audit interne (plan d'audit, rapports)
Recours à des spécialistes externes



Contrôles manuels	Contrôles automatisés
<p>Exemples Contrôles de conformité (respect de l'autorisation selon les compétences) Contrôles de concordance (justificatifs, comparaison de listes) Contrôles physiques (contrôles d'entrée et de sortie des marchandises, inventaire)</p>	<p>Exemples Protection des accès (autorisation, mots de passe) Chiffres de contrôle Ajustement des données (protocoles d'erreurs)</p>

Source: Le dispositif de contrôle interne: cadre de référence

Mon deuxième apport durant les deux mois et demis au sein du DAF a été d'élaborer un manuel de procédure comptable et financier. La méthodologie que j'ai appliquée, sera expliquée dans la section suivante.



2. Établissement d'un manuel de procédure (voir annexe)

Le rôle d'un manuel de procédure est le suivant:

- un manuel de procédure décrit les processus de gestion.
- Ce dispositif garantit une politique de qualité, l'élaboration d'une cartographie des risques, un cadre de contrôle interne, dont la réalisation est contrôlée, et enfin de suivre des actions de redressement des faiblesses décelées.
- De plus, une séparation des fonction afin d'éviter leur cumul.

Le manuel de procédure est l'aboutissement du projet de mise en place d'un système de contrôle interne.

Afin de garantir que les objectifs et attentes liés au projet soient remplis, il faut tenir compte d'exigences fondamentales. Les quelques principes résumés ci-après ont une influence capitale sur la réussite du projet de SCI performant.

□ Acceptation et engagement du conseil d'administration et de la direction: chaque projet SCI doit être porté et soutenu par le conseil d'administration et la direction («tone at the top»). Le SCI ne devrait pas rester lettre morte mais être utilisé au sein de l'entreprise comme outil de gestion.

□ Définition d'exigences claires pour le SCI et façon de procéder systématique: des principes relatifs à l'exploitation et à la mise à jour du SCI sont définis pour l'entreprise. Une façon de procéder homogène permet de garantir que tous les collaborateurs appliquent les mêmes principes et que les résultats déploient les mêmes effets ou sont comparables.



□ Procédure par phases: un SCI doit être taillé sur mesure pour l'entreprise. La procédure consistant à recueillir, à actualiser et à évaluer le SCI doit tout d'abord être testée dans un projet pilote pour des secteurs définis de l'entreprise. La mise en oeuvre peut ensuite se faire par phases, en fonction des priorités et de la disponibilité des ressources.

□ Répartition claire des tâches et des responsabilités: les tâches de contrôle doivent être clairement attribuées à un organe ou à une personne. Cela permet d'éviter que des mêmes contrôles soient effectués à plusieurs reprises ou ne le soient pas du tout, en raison d'un manque de clarté. Dans ce contexte, il convient de désigner un responsable SCI chargé de coordonner les activités touchant au SCI dans l'entreprise.

□ Formation de tous les organes et personnes chargées du SCI: la formation des collaborateurs est un élément fondamental pour garantir un SCI efficace. Tous les collaborateurs doivent comprendre qu'ils font partie intégrante du SCI et être en mesure d'identifier les nouveaux risques ou ceux ayant évolué pour que des mesures de contrôle correspondantes puissent être engagées.

□ Disponibilité des ressources: l'amélioration et le développement systématique du SCI nécessitent souvent que des ressources élevées soient disponibles durant le projet. Ceci est d'autant plus important qu'il a généralement été fait appel à des conseillers et que ceux-ci doivent parvenir à transmettre leur savoir à tous les intéressés. Ajustement permanent du SCI à un environnement en mutation: le champ d'activité d'une entreprise connaît des mutations constantes. De nouveaux risques surgissent et les risques identifiés évoluent; ceci doit entraîner un ajustement des contrôles. L'efficacité du SCI ne peut être garantie que si les risques sont évalués en permanence et que les mesures correspondantes sont prises.



□ Surveillance de la fiabilité du SCI par le conseil d'administration et la direction: l'objectif de la surveillance du SCI est de vérifier que les contrôles sont réellement effectués et efficaces. Le conseil d'administration veille à ce que le SCI soit utilisé et actualisé continuellement et qu'il soit surveillé par la direction.

□ Prise de conscience du fait que la sécurité absolue n'existe pas: l'efficacité d'un SCI reflète toujours le rapport entre les risques décelés et les investissements qu'une entreprise souhaite engager pour y faire face. Des considérations concernant le coût/l'utilité des contrôles ne suffisent jamais à réduire tous les risques, un risque résiduel subsiste toujours. Il est cependant important que la direction et le conseil d'administration aient connaissance de ce risque résiduel.

Une fois ce travail effectué il est nécessaire s'intéresser à chacun de ces processus. Il est pour cela nécessaire de vérifier que chaque processus est :

– **Documenté.** On va dans ce but décomposer le processus en tâches, manuelles et automatisées, et préciser leurs enchaînements. Une représentation graphique sous forme de diagramme de flux faisant clairement apparaître l'enchaînement des tâches, qu'elles soient manuelles ou automatisées, permet de rendre plus concret l'ensemble des opérations.

– **Répété.** Une procédure efficace doit être stabilisée. Il faut qu'elle puisse s'exécuter de manière régulière sans difficulté et sans intervention particulière. C'est un ensemble de traitements qui doit fonctionner de manière périodique.

– **Mesuré.** Il est nécessaire que différents indicateurs mesurent l'activité du processus et permettent d'évaluer ces performances. Un processus qui n'est pas mesuré n'est pas pilotable et il y a de forts risques qu'il ne soit pas efficace. A l'inverse, à chaque processus doit être associé un niveau de performance en rapport avec les objectifs généraux de l'entreprise.

– **Managé.** Il faut qu'un dirigeant de l'entreprise soit responsable de chaque processus.

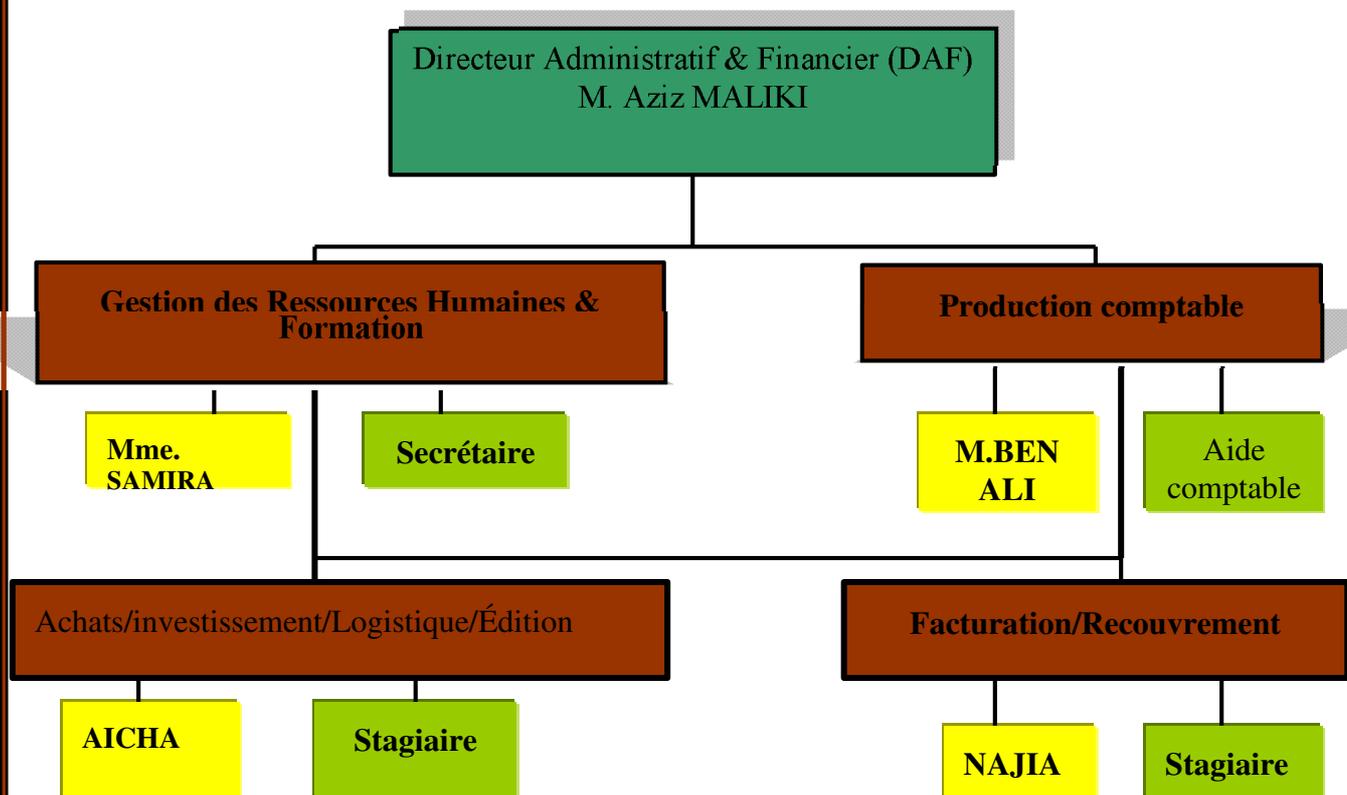


On doit être responsable de l'ensemble du processus de bout en bout. Ces responsabilités doivent être clairement définies et il faut pouvoir les distinguer des responsabilités fonctionnelles qui sont déterminées par domaine : la comptabilité, les achats, le commercial, la production,....

Après avoir traité de tous les aspects opérationnels de ce projet, il conviendra à présent de voir les changements que se projet peut déclenché au niveau de la performance organisationnelle de Team Maroc.

B. Résultats et recommandations

Deux axes seront abordés dans cette section, d'abord, l'impact du SCI; puis, les recommandations proposées notamment l'enjeu et le rôle du nouveau système de contrôle interne. Pour la nouvelle organisation du DAF, elle est comme suit:



La fin de la période de mon stage sera soldée par la création d'un nouveau poste «d'aide comptable».



1. impact du nouveau système de contrôle interne

a) Conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité. Principalement, la démarche qualité que la société a choisi de suivre pour satisfaire les besoins de ses partenaires.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique);
- transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

b) Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.



c) ~~Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs~~

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

d) ~~Fiabilité des informations financières~~

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- D'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- D'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;



- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

La performance est la seule clef qui permet à une entreprise d'être le leader dans son domaine.

2.enjeux de la performance et le rôle du nouveau système de contrôle interne

Le contrôle interne se fonde sur une culture de contrôle mise en place et pratiquée par le conseil d'administration et la direction.

- La responsabilité du contrôle incombe à tous les collaborateurs de tous les échelons, la responsabilité principale étant assumée par le conseil d'administration.
- Les contrôles internes couvrent tous les domaines de l'entreprise et sont intégrés dans les processus appropriés.
- Les contrôles internes donnent une certitude plus grande, mais pas absolue, que les objectifs de l'entreprise seront atteints.
- Les contrôles internes peuvent être éludés– intentionnellement ou non.
- La révision interne vérifie les contrôles internes.
- La révision externe se prononce sur l'organisation des contrôles internes et en tient compte lors de son évaluation des risques ainsi que lors de la définition de ses opérations de vérification.



Phase du projet	Description	Résultats et avantages
Initialisation et conception	<p>L'initialisation consiste tout d'abord à dresser un état des lieux de la situation actuelle sur l'étendue et le degré de développement du SCI. Sous forme d'une analyse des écarts, les résultats sont comparés aux exigences posées à un SCI ou à des valeurs de référence externes. Les objectifs ainsi que la qualité souhaitée pour le SCI sont définis et documentés par le conseil d'administration et la direction. Les responsabilités et compétences sont clairement définies.</p>	<p>L'entreprise dispose d'un rapport avec un état des lieux du SCI ainsi que d'une base pour déterminer la marche à suivre ultérieure. Avec la documentation des objectifs et des exigences, l'entreprise dispose de conditions-cadres et de standards clairement définis sur l'organisation, la mise en oeuvre et l'exploitation du SCI.</p>
Développement et introduction	<p>Pour comprendre les processus commerciaux, les activités – y compris les contrôles – sont documentées. La documentation des procédures constitue la base de l'identification des risques liés à celles-ci. Les contrôles existants sont identifiés pour les différents risques; les contrôles faisant défaut sont créés et les insuffisances améliorées. Les solutions élaborées dans la phase de conception et de développement sont introduites dans l'entreprise. Il s'agit notamment de mettre en place ou d'adapter les contrôles manuels et automatiques. Parallèlement, les collaborateurs sont formés.</p>	<p>Une documentation facilement compréhensible des activités et des contrôles sont disponibles pour chaque procédure. Les risques liés aux procédures sont connus et documentés. Les contrôles ont été identifiés et/ou développés. Chaque collaborateur connaît ses tâches et ses responsabilités. Les contrôles peuvent être intégrés dans les opérations quotidiennes.</p>
Exploitation	<p>Les contrôles sont mis en oeuvre au quotidien. Leur efficacité, leur traçabilité et leur efficience sont testées périodiquement, voire adaptées lorsque cela est</p>	<p>Le conseil d'administration et la direction disposent d'une évaluation documentée de la qualité du SCI et peuvent la mesurer aux</p>



	nécessaire. Sur la base de l'évaluation de la qualité du SCI, un rapport selon les niveaux est établi pour le conseil d'administration et la direction.	objectifs. Les procédures et les contrôles sont adaptés en permanence aux nouveaux risques.
--	--	--

Les questions suivantes aideront le chef du service production comptable à évaluer le SCI et à identifier les améliorations possibles.

1. Les objectifs et les exigences qualitatives en matière de SCI sont-ils définis?
2. Des responsables SCI ont-ils été désignés?
3. Existe-t-il un processus systématique pour répertorier et évaluer les risques et ceux-ci sont-ils documentés?
4. Les processus et l'exécution des contrôles sont-ils documentés?
5. Est-il garanti que les risques importants sont couverts par des contrôles?
6. Les contrôles sont-ils adaptés lorsque la situation des risques évolue?
7. L'exécution des contrôles est-elle surveillée et documentée pour en assurer la traçabilité?
9. Un rapport périodique est-il établi à l'intention du conseil d'administration?
10. Existe-t-il une évaluation périodique de la qualité du SCI se conformant aux directives du conseil d'administration?
11. Des mesures sont-elles prises lorsque des faiblesses sont détectées dans le SCI et leur mise en oeuvre est-elle surveillée?



En définitive, Team Maroc a intérêt à adopter ce nouveau référentiel de contrôle interne non seulement les faiblesses décelées par les auditeurs interne de qualité seront résolus, mais également, la performance de cette société va accroître plus que proportionnellement du fait de la dynamique de rationalisation des procédures comptables et financières.

À la toile de fond, les exigences réglementaires et la croissance de l'activité liée à la performance vont être maintenu assurant une qualité de l'information comptable. De plus, les problématiques concernant les règlements des clients et fournisseurs vont disparaître avec la création du poste «aide comptable».



Conclusion



En résumé, la finalité de l'audit interne étant le contrôle interne, sans doute la mise en place d'un système de contrôle interne répondant aux normes internationales sera d'un grand bénéfice pour le fonctionnement non seulement du Département Administratif et Financier, mais aussi des organes de direction et de gestion.

Ainsi, j'ai suivi dans l'élaboration de mon projet; d'abord, la phase d'étude de l'existant qui passe par la prise de connaissance de l'entreprise, en plus, de la description des flux, procédures et méthode de contrôle des comptes.

Ensuite, la phase du critique de l'existant qui vise l'analyse et la compréhension de l'état actuel du système de contrôle interne. Cette étape est nécessaire pour la réalisation d'un diagnostic en vue de la formulation des propositions de recommandation.

Enfin, la dernière étape est, bien évidemment, le jugement sur l'impact des changements et l'atteinte de l'objectif final à savoir la performance de Team Maroc.

Cette démarche a pour intérêt de simplifier la mise en application des suggestions concernant l'adoption du manuel de procédure comptable et financier. Ainsi, les responsables de l'audit qualité outre, les commissaires aux comptes auront à leur disposition des moyens de contrôles formalisés capable d'instaurer un esprit de confiance, et par ricochet, un moyen de performance, soit des organes fonctionnels, soit des organes techniques. D'une part, les processus seront rationalisés et les flux parfaitement contrôlés. D'autre part, le



système d'information évoluera afin de permettre l'obtention d'informations comptables de qualité.

L'évolution de la réglementation comptable dû aux scandales financiers survenus à des grandes firmes anglo-saxonnes notamment Enron, Andersen, Wordcom, Parmalat... a posé de nouvelles contraintes au gouvernement d'entreprise. Ce dernier doivent s'outils des méthodes moderne de mangement de l'organisation particulièrement celle qui lui permet la performance de son fonctionnement. Celle-ci est utile à la survie de l'entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Du contrôle interne à la gouvernance d'entreprise, les objectifs sont identiques : il s'agit de mesurer et d'optimiser des performances dans un environnement sécurisé et en conformité avec les lois et règlements.

L'actualité de ces dernières années a amené le législateur à imposer aux entreprises une plus grande transparence vis-à-vis des tiers. Ce dispositif de contrôle interne assurera pour une partie l'atteinte de cet objectif.



Bibliographie

Bibliographie



Ouvrages

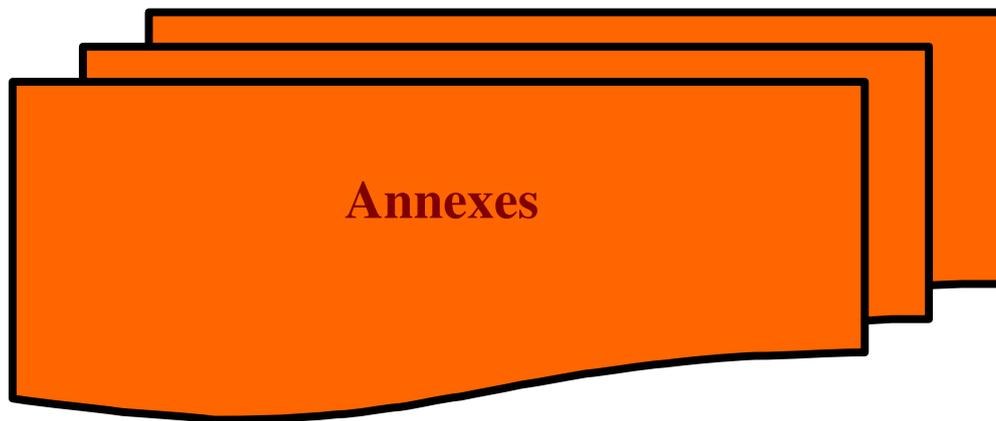
- *L'Audit interne: ce qui fait débat*, **Jaque Renard**, Édition **MAXIMA IFACI**.
- *Audit et contrôle interne, principe, objectif et pratiques*, **Lionel Collins, GiradVain**, Édition **DALLOZ**
- *La nouvelle pratique du contrôle interne*, **Cooper 1 Lybrand**, Édition d'organisation 4eme édition
- *Théorie et pratique de l'audit interne*, **Jaque renard**, Édition **organisation**.
- *Analyse financière et audit des performances*, **Jaque renard**, Collection **gestion comptable et financière**.

Revue:

- *Audit Gouvernance-Risque-Contrôle*, «Pour une meilleur service Public au meilleur coût» **Numéro spécial**, Édition **IFACI**
- **Référence Résultats des travaux du Groupe de Place établi sous l'égide de l'AMF**. *Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence*, Édition **IFACI**.



- *Systeme de controle interne: un de gestion en pleine mutation, PricrWaterHouseCoopers.*
- *Actualité réglementaire et comptable, KPMG.*
- *Contrôle interne, KPMG.*





Institut supérieur de Commerce et
d'Administration des entreprises

manuel de procédure comptable et financier



Réalisé par: **Anas BOUSSABOUN**



Introduction

Les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière ont pour objectifs de définir et de mettre en œuvre la production comptable, la gestion des moyens et la maîtrise des contraintes permettant de répondre aux objectifs de la Direction générale. Le pilotage de l'organisation comptable et financière s'appuie sur des principes et points clés d'analyse détaillés ci-après. Ce pilotage est assuré par la direction Administratif et financière et par la Direction générale.

Les points clés d'analyse:

- La mise en œuvre de points de contrôles au niveau de chaque processus.
- La création d'un nouveau processus de production comptable.
- L'éclatement de processus de gestion budgétaire.

Ces changements au niveau de l'organisation permettant d'instaurer plus d'efficacité et d'efficience dans l'organisation de la DAF. Ainsi, un esprit de performance sera implanté dans la culture de l'entreprise afin de faire face à l'exacerbation de la concurrence et les contraintes liées aux remarques de non respect des délais de règlementer des clients dû aux surcharges de travail et le non suivi des factures des managers de la cellule qualité.

En somme, les démarches d'audit qualité seront effectuées dans de bonnes conditions particulièrement au niveau de respect des délais. En outre, les missions de commissariat aux comptes se dérouleront dans les meilleurs délais et d'une façon facile.

Voici à présent les processus que j'ai créés. Concernant l'explication des déroulements des tâches, je ferais uniquement un schéma de circulation des informations en plus des services responsables de l'exécution de ces tâches. J'ai fait la distinction entre les comptes clients et fournisseurs, ainsi, le déroulement des processus s'effectuera d'une façon accélérée. Pour la lecture du flow chart, le responsable doit suivre le sens des flèches et des colonnes réservées à une description particulière.

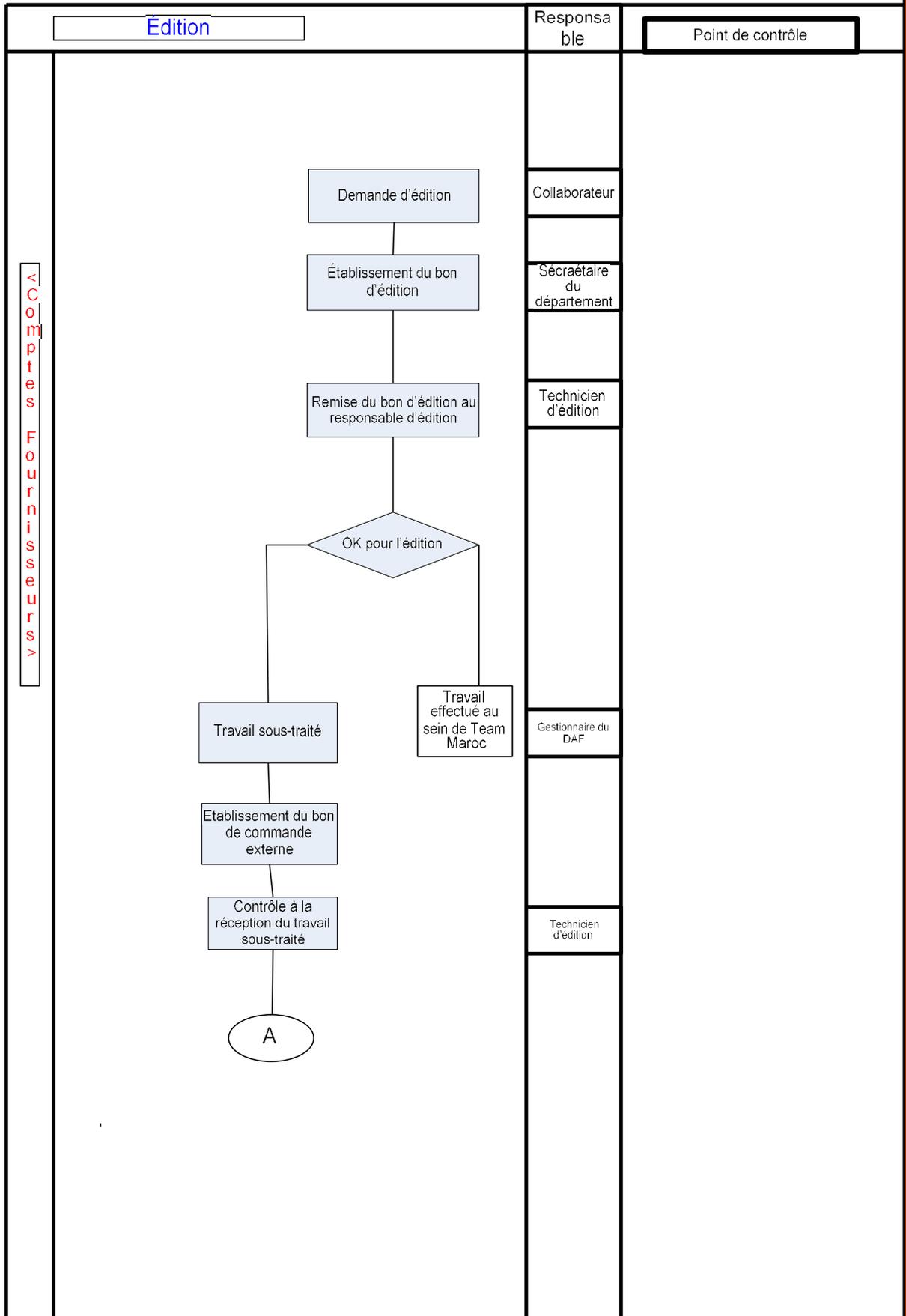
Enfin, je formulerai certains points de contrôle pour instaurer un environnement de contrôle.



<Achat/investissement/Logistique/édition>		Responsabilité	Point de contrôle
< C o m p t e s F o u r n i s s e u r s >			
		CD	
		CD	
		CD	
		Pilote Service logistique	
		Pilote Service logistique	
		Pilote Service logistique	<p>Contrôle de conformité du devis avec le bon de livraison. Contrôle de la qualité des biens achetées par le responsable concerné. Mise en place d'un inventaire permanent des achats effectués pendant un exercice comptable.</p>

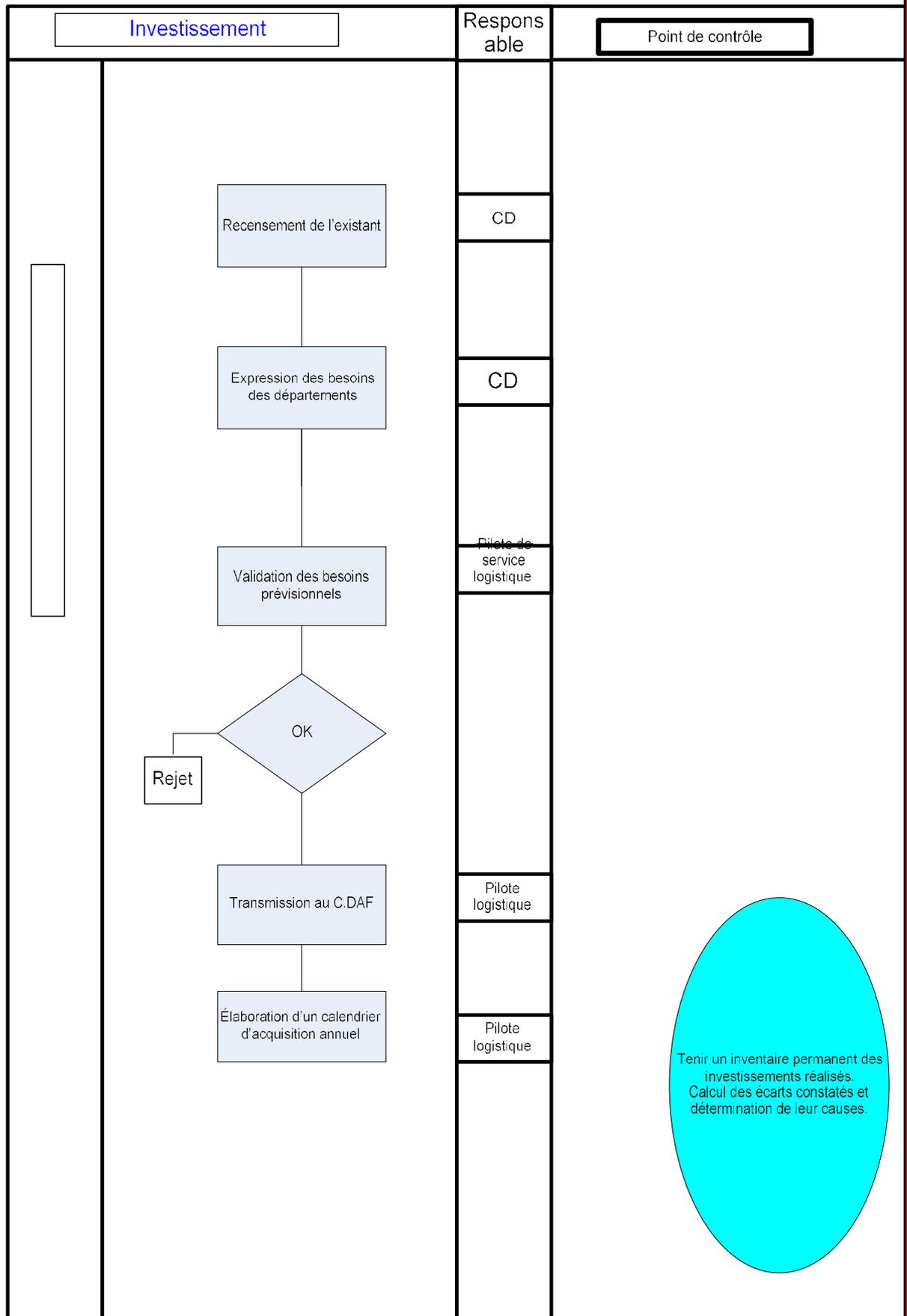


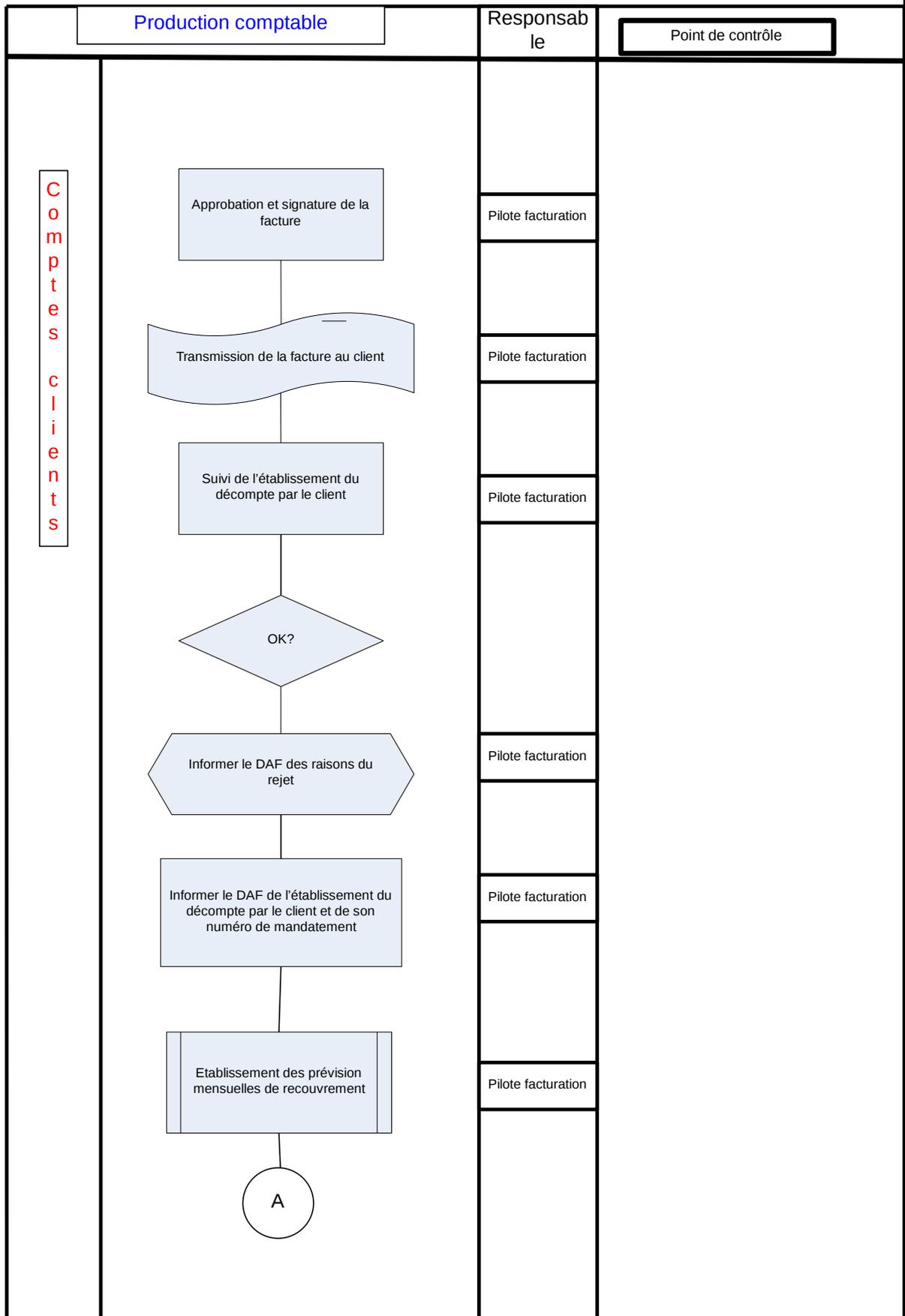
Process: Sous-traitance	Responsabilité	Point de contrôle
<pre>graph TD; A[Réunions d'interfaces avec le sous-traitant] --> B[Contrôle des travaux sous-traités]; B --> C{OK}; C --> D[Evaluation des sous-traitant]; D --> E[Approbation de la fiche d'évaluation]; E --> F[Vérification de la conformité]; F --> G[Comptabilisation du montant de la prestation dès réalisation]; C --> H[Reprise des travaux par le sous-traitant]; H --> B;</pre>		
	CD	
	Pilote du service sous-traitant	
	Pilote du service	
	CD	
	CD	
		<p>Une commission créée ad hoc se charge de faire une étude pour les services susceptible d'être sous-traité et évaluation des prestations au niveau du marché Vérification du montant facturé</p>

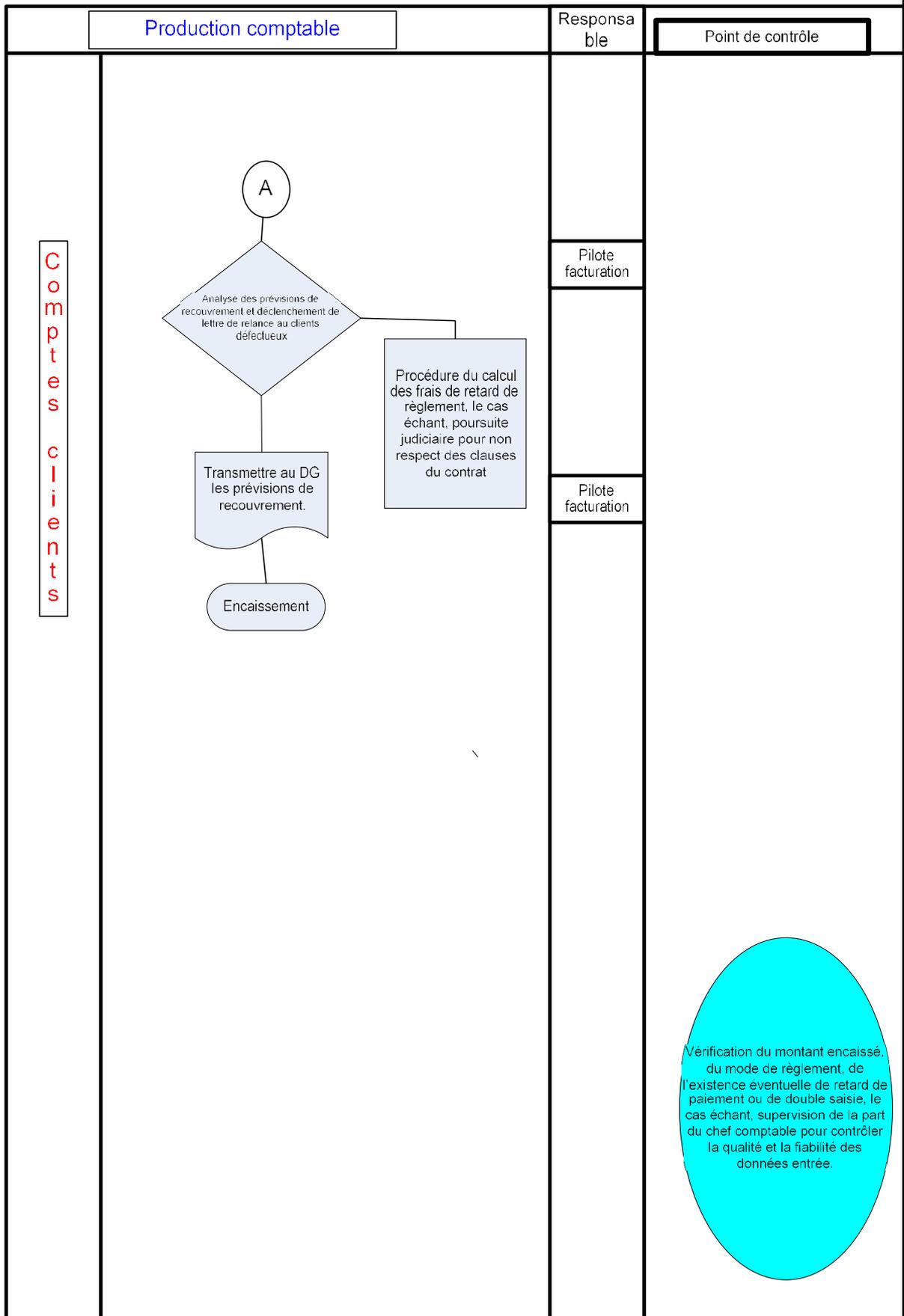




	Édition	Responsable	Point de contrôle
	<pre>graph TD; A((A)) --> OK1{OK}; OK1 --> C[Contrôle des documents après édition]; C --> OK2{OK}; OK2 -- Non --> Cor[Correction]; Cor --> OK1; OK2 -- oui --> BL[Bon de livraison];</pre>	Demande d'édition Technicien d'édition Technicien d'édition	<p>Signaler les points d'améliorations au niveau du service de sous-traitance en fonction des contrôles établies en amont. Contrôle du délai de réalisation du projet. Comparer les prix facturés avec la concurrence afin de chercher d'autres partenaires plus intéressants. Vérifier le montant de facturation avec le bon de livraison</p>





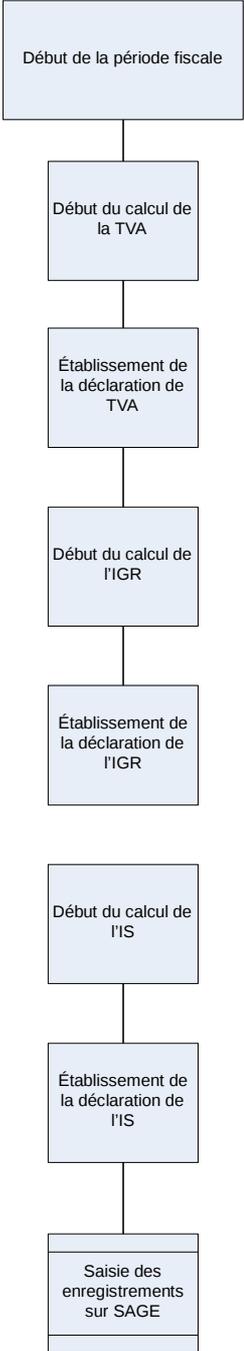


Vérification du montant encaissé, du mode de règlement, de l'existence éventuelle de retard de paiement ou de double saisie, le cas échéant, supervision de la part du chef comptable pour contrôler la qualité et la fiabilité des données entrée.



<Passerelle à la production comptable>	Responsable	Point de contrôle
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 10px;">v c o m p t e s c l i e r s v</div> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A([Traitement bancaire]) --> B{{Classement des pièces justificatives comptables}} B --> C[Positionnement des comptes banque et caisse] C --> D[Établissement des états de rapprochement] D --> E[Clôture des états de rapprochement après chaque fin du Semestre] E --> F[Contrôle des fiches de sortie de caisse et des écritures relatif aux états de rapprochement] F --> G([Validation des informations et saisie sur SAGE]) </pre> </div> </div>		
	Pilote production comptable	
	secrétaire	
	Chef comptable	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; background-color: #00FFFF; width: fit-content; margin: auto;"> <p>en plus de double enregistrement sous forme de fichier des dépenses engendrées par le marché. Ce point de contrôle vise à surveiller les mouvement de sortie du caisses par les différents courtiers (via les VISA). Après la fin de chaque semestre le chef comptable établie un récapitulatif des marchés les plus mouvementer pour négocier avec le banquier des lignes de crédit.</p> </div>



Gestion fiscale	Responsabilité	Point de contrôle
 <pre>graph TD; A[Début de la période fiscale] --> B[Début du calcul de la TVA]; B --> C[Établissement de la déclaration de TVA]; C --> D[Début du calcul de l'IGR]; D --> E[Établissement de la déclaration de l'IGR]; E --> F[Début du calcul de l'IS]; F --> G[Établissement de la déclaration de l'IS]; G --> H[Saisie des enregistrements sur SAGE];</pre>		
	Chef comptable	
	Chef comptable	
	Chef comptable	
	Chef comptable	
	Chef comptable	
Chef comptable		
Chef comptable		
Chef comptable		
Chef comptable		
		

