

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE,
DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU
SYSTEME DE CONTROLE INTERNE

CAS DE LA SEIMad

Présenté par RASOANAIVO Tahiana Charly

Sous l'encadrement de :

ENCADREUR PEDAGOGIQUE

RAKOTOSALAMA Lova

Enseignant à la Faculté DEGS

ENCADREUR PROFESSIONNEL

ANDRIANAIVO Sylvain Roger

Contrôleur de Gestion

Date de soutenance : 07 décembre 2010

Année Universitaire : 2009-2010

Session : Décembre 2010

AVANT- PROPOS

Dans le cadre de la formation universitaire à Ankatso, les cours théoriques sont complétés par des stages pratiques en entreprise. En effet, en vue de l'obtention définitive du Diplôme de Maîtrise, chaque étudiant doit effectuer, après quatre années d'études, un stage de douze semaines en entreprise.

Il s'agit d'un stage de spécialisation qui prépare les étudiants de la quatrième année dans la vie professionnelle.

Le présent mémoire a été ainsi réalisé dans le cadre d'un stage que nous, RASOANAIVO Tahiana Charly, Filière Gestion et Option Finances et Comptabilité avons effectué au sein de la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar ou SEIMad avec comme centre d'études la Direction Administrative et Financière. L'objectif est de renforcer la capacité de l'étudiant à l'évaluation d'une situation donnée mais aussi de nous permettre de tisser des relations professionnelles pour un éventuel contrat de travail.

Nous aurons achevés nos études universitaires à l'université d'Antananarivo à l'issue de la réalisation et la soutenance de ce mémoire. Il nous aura évalués non seulement sur les examens finaux mais également sur notre aptitude professionnelle à travers ce stage. Notre succès à ces épreuves sera sanctionner par le Diplôme de « Maîtrise en Gestion ».

Ce mémoire est le fruit de toutes les tâches que nous avons effectué durant le stage. Toutefois, nous avons remarqué que ce rapport aura dans la limite du possible, une fonction générale d'étude, d'analyse et d'aide à la prise de décision.

REMERCIEMENTS

Avant toutes choses, je ne saurais réaliser ce projet de recherche sans remercier DIEU Tout Puissant qui m'a dirigé, m'a donné la force et le temps nécessaire pour achever mon stage.

Le stage ainsi que le présent mémoire de fin d'étude n'aurait pu être réalisés sans l'active collaboration et contribution de certaines personnes.

J'aimerais adresser ma profonde gratitude et ma reconnaissance à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire :

- ✚ Toute ma gratitude à l'égard de Monsieur RAHAMEFY Lalaonirina, Directeur Général de la société SEIMad.
- ✚ Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo.
- ✚ Monsieur ANDRIAMARO Ranovona, Maître de Conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie.
- ✚ Monsieur ANDRIAMASIMANANA ORIGENE Olivier, Chef de Département et Maître de Conférence en Gestion.
- ✚ Monsieur Tiana RASOLONDRABE, Directeur Administratif et Financier et Responsable Qualité de la société SEIMad.
- ✚ Monsieur RAKOTOSALAMA Lova, Enseignant à la Faculté DEGS et mon encadreur pédagogique pour ses conseils et son dévouement.
- ✚ Monsieur Sylvain Roger ANDRIANAIVO, Administrateur, Contrôleur de Gestion et Auditeur Qualité interne de la SEIMad, mon encadreur professionnel pour les précieux temps et conseils qu'il m'a prodigués.
- ✚ Au Président et membres de Jury, qui ont accepté de faire partie du Jury.
- ✚ Tous les enseignants de la filière Gestion pour leurs précieux conseils durant nos études Universitaires.
- ✚ Tous les personnels de la société SEIMad pour l'accueil chaleureux qui m'a été réservé.
- ✚ Ma famille, pour leurs aides, leurs encouragements et leur soutien moral et financier durant mes études universitaires et surtout pendant la réalisation du présent mémoire. Ma famille et mes amis qui m'ont encouragé et soutenu tout au long du stage.

Encore une fois, je vous adresse mes sincères remerciements car sans votre intervention, ce travail n'aurait pu être mené à son terme.

Que Dieu vous bénisse !

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	I
REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	VII
INTRODUCTION GENERALE	1
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDE</i>	3
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE SEIMad	5
Section 1 : Statut juridique	5
Section 2 : Historique	5
Section 3 : Activités et objectifs de la société SEIMad	6
CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SEIMad	11
Section 1 : Organisation générale de la SEIMad	11
Section 2 : Environnement interne et externe de la société	15
Section 3 : Généralité sur la comptabilité et la spécificité de la SEIMad	18
CHAPITRE III : THEORIE SUR L'OUTIL DE GESTION	
« CONTROLE INTERNE »	26
Section 1 : Définitions et objectifs du contrôle interne	26
Section 2 : Les caractéristiques et les composantes du contrôle interne	27
Section 3 : Les éléments de bases et la méthodologie d'évaluation du contrôle interne	31
<i>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA</i>	
<i>SITUATION EXISTANTE</i>	37
CHAPITRE I : ORGANISATION ET ANALYSE DES PROCEDURES PAR	
DIRECTION	39
Section 1 : Analyse des procédures au niveau de la DAF	39
Section 2 : Analyse de la procédure relative à la DAMO	59

Section 3 : Analyse des procédures au niveau de la Direction Commerciale	63
--	----

CHAPITRE II : EVALUATION DU SYSEME «CONTROLE INTERNE »

DE LA SEIMad66

Section 1 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DAF	66
---	----

Section 2 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DAMO	72
--	----

Section 3 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DICO	73
--	----

CHAPITRE III : LES OPPORTUNITES ET MENACES DE LA SEIMad74

Section 1 : Les opportunités de la société	74
--	----

Section 2 : Les menaces de la société	75
---	----

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS, RESULTATS

ATTENDUS, CONDITIONS DE REUSSITE ET

LIMITE DES SOLUTIONS RECOMMANDEES 77

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS79

Section 1 : Proposition des diverses solutions au niveau de la DAF	79
--	----

Section 2 : Proposition d'améliorations au niveau de la DAMO	102
--	-----

Section 3 : Proposition d'améliorations au niveau de la DICO	104
--	-----

CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS106

Section 1 : Pérennité de l'organisation	106
---	-----

Section 2 : Efficience économique	106
---	-----

Section 3 : Valeurs des ressources humaines	107
---	-----

CHAPITRE III : CONDITIONS DE REUSSITE ET LIMITE DES SOLUTIONS

RECOMMANDEES107

Section 1 : Conditions de réussite des solutions recommandées liées à l'organisation du S.C.I	108
--	-----

Section 2 : Limite des solutions recommandées liées sur la gestion des ressources humaines	110
---	-----

CONCLUSION GENERALE112

BIBLIOGRAPHIE I

ANNEXESII

TABLE DES MATIERES XXIII

LISTE DES TABLEAUX

NUMERO	TITRES	PAGES
Tableau 1	Logement type 2Pièces	Page 7
Tableau 2	Logement type 3Pièces	Page 8
Tableau 3	Logement type 4Pièces	Page 8
Tableau 4	Description sommaire du produit	Page 9
Tableau 5	Répartition du personnel par direction	Page 16
Tableau 6	Critères retenus sur l'appréciation du personnel	Page 95
Tableau 7	Proposition d'une démarche de recrutement	Page 96

LISTE DES FIGURES

NUMERO	TITRES	PAGES
Figure 1	Organigramme de la SEIMad	Page 12
Figure 2	Organigramme de la DAF	Page 19
Figure 3	Schéma d'évaluation du système de contrôle interne	Page 35
Figure 4	Description schématique de la procédure d'achat	Page 40
Figure 5	Description schématique des processus	Page 42
Figure 6	Description schématique de la procédure de stocks	Page 45
Figure 7	Description schématique de la procédure d'entretien et maintenance	Page 46
Figure 8	Description schématique de la procédure de recrutement	Page 48
Figure 9	Description schématique de la procédure de formation	Page 49
Figure 10	Description schématique de la procédure de paie	Page 51
Figure 11	Description schématique de la procédure des dépenses par caisse	Page 52
Figure 12	Description schématique de la procédure des dépenses par chèque	Page 53
Figure 13	Description schématique de la procédure d'encaissement par chèque	Page 54
Figure 14	Description schématique de la procédure de réapprovisionnement de la caisse	Page 55
Figure 15	Logigramme de déroulement du traitement comptable	Page 59
Figure 16	Description schématique de la procédure de production	Page 62
Figure 17	Description schématique de la procédure de ventes des logements neufs et terrains	Page 64
Figure 18	Description schématique de la procédure de ventes des parcs immobiliers	Page 66
Figure 19	Présentation du nouvel organigramme de la DAF	Page 87

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AG	:	Assemblée Général
AO	:	Appel d’Offres
APD	:	Avant Projet Détaillé
APS	:	Avant Projet Sommaire
CA	:	Conseil d’Administration
CCCE	:	Caisse Centrale de la Coopération Economique
CCH	:	Cahier des Charges
CD	:	Comité de Direction
CG	:	Contrôleur de Gestion
CSP	:	Catégorie Socioprofessionnelle
DAF	:	Direction Administratif et Financier
DAJF	:	Direction des Affaires Juridiques et Foncières
DAMO	:	Direction de l’Aménagement et Maître d’Ouvrage
DAS	:	Domaine d’Activité Stratégique
DEAGEFO	:	Département des Agences Foncières
DEPAC	:	Département aux Affaires Contentieuses
DEPINFO	:	Département Informatique
DEPV	:	Département Promotion et Vente
DMEP	:	Département Marketing Etudes et Programmation
DRD	:	Département Recherche et Développement
DG	:	Direction Générale
DICO	:	Direction Commerciale
INSTAT	:	Institut National de la Statistique
ISO	:	International of Organisation for Standardisation
OHE	:	Office des Habitations Economiques
RAF	:	Responsable Administrative et Financier
RC	:	Réunion de Comités
R.ETUDES	:	Responsable Etudes
R.VIAB.	:	Responsable Viabilisation
SCI	:	Système de Contrôle Interne
SEEXPA	:	Service Etudes et Exploitation Ancien Parc

VIII

SEIMad	:	Société d'Équipement Immobilier de Madagascar
SEURMAD	:	Société d'Équipement Urbain et Rural de Madagascar
SIM	:	Société Immobilier de Madagascar
SMQ	:	Système de Management de la Qualité
SRAF	:	Service des Recouvrements et Affaires Foncières
SWOT	:	Strengths Weakness Opportunity Threats
TGV	:	Trano Gasy Vaovao

INTRODUCTION GENERALE

Dans toutes les sociétés soucieuses de leur performance et de leur rentabilité, il leur est nécessaire de suggérer de faire une réflexion assez large sur la mise en place d'un système visant à contrôler l'entreprise. Plus exactement, planifier à l'aide des processus et des procédures nécessitent à des actions de vérifications d'une importance particulière au niveau de certains cycles-clés dans une société. D'ailleurs, de tout cela va dépendre la bonne gestion des activités et des opérations d'une entité.

Dans cette démarche, les dirigeants d'entreprise doivent veiller au bon fonctionnement du système de contrôle mis en place aux fins d'assurer leur performance interne et leur survie sur le marché. L'objet même de son efficacité est l'évaluation systématique de son fonctionnement.

De nos jours, certains dirigeants confient, pour la plupart, l'établissement de ce système de contrôle à des autres organes spécialisés pour garantir sa fiabilité.

Pour une meilleure illustration pratique de son fonctionnement, nous avons choisi comme centre d'études et d'analyses la société SEIMad ou les structures existantes semblent développer le thème s'intitulant : « **Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne** » **Cas de la SEIMad.**

L'intérêt de ce sujet demeure dans le fait que la présence d'un système de contrôle interne bien défini et bien amélioré au sein d'une organisation est très importante vue qu'elle permet d'aider le chef d'entreprise d'exercer son rôle et sa responsabilité de dirigeant afin d'assurer le bon fonctionnement de la gestion. En effet, cela permet à l'entreprise de mieux rentabiliser les lacunes de chaque fonction, d'optimiser l'emploi des ressources et d'obtenir des informations fiables et adéquates dans chaque service.

Dans ce cas, la problématique que nous essayons de soulever est la suivante : *la société dispose t-elle des « moyens » pour atteindre ses principaux objectifs ?*

Le thème que nous allons aborder tout au long de ce mémoire vise plus particulièrement l'amélioration de la rentabilité de la société, sa performance interne, la bonne gestion de ses activités ainsi que leur survie sur le marché.

Les connaissances théoriques que nous avons acquises durant le cursus universitaire nous ont permis d'être plus objectif pour la conduite de cette étude. Pour combler les pratiques effectuées pendant notre stage au sein de la SEIMad, nous avons eu recours à d'autres moyens :

_des interviews par des questions de contrôle interne auprès de la société, afin de recueillir toutes les informations nécessaires ;

_une consultation d'ouvrage et des documents auprès de la société.

Afin de bien mener notre étude, le travail est divisé en trois grandes parties :

- Dans la première partie, nous essayerons de cadrer nos travaux d'études dans la société. Pour y faire, nous allons commencer par sa prise en connaissance générale, y sera présentée sa structure organisationnelle afin de la mieux connaître. En outre, nous tâcherons de donner l'aspect théorique d'un outil qui veille au bon fonctionnement de la gestion « le contrôle interne ».
- L'analyse critique de la situation existante sera ensuite développée dans la deuxième partie du mémoire en se référant sur l'organisation et l'analyse des procédures dans quelques directions aux fins d'évaluer le système de contrôle en vigueur et d'y déduire les opportunités et menaces de la société étudiée.
- La troisième partie sera consacrée à des propositions des diverses solutions face aux problèmes identifiés, y seront ajoutés les résultats attendus, les conditions de réussite et quelques limites des solutions recommandées.

Enfin, nous essayerons de donner une conclusion générale pour finaliser ce mémoire.

PREMIERE PARTIE

CADRE D'ETUDE

Pour connaître en général la société SEIMad ainsi sur l'outil de gestion, la première partie de ce mémoire consiste à cadrer notre étude qui comporte trois chapitres bien distincts et complémentaires.

Dans le premier chapitre, nous allons faire la prise en connaissance générale de la société d'où sa présentation générale.

Ensuite, nous essayerons de présenter dans le second chapitre la structure organisationnelle de la société qui a subies plusieurs modifications compte tenu d'une multitude de changement d'activités qui ont été opérés, y compris son environnement et sa spécificité dans le domaine de la comptabilité.

La théorie sur l'outil de gestion « le contrôle interne » sera exposé dans le dernier chapitre qui comporte plusieurs rubriques, y compris la méthodologie d'évaluation du contrôle interne.

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

SEIMad

Dans ce chapitre, nous essayerons de faire une prise en connaissance générale de la société SEIMad à partir de son statut juridique et de son historique ainsi que ses activités et ses objectifs pour le mieux connaître.

Section 1 : Statut juridique

La SEIMad est une société anonyme dont les coordonnées techniques sont les suivantes :

Raison sociale : Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad)

Capital social : Ar 271.760.000

Siège social : 24, Rue Rafotaka Tsaralalana, 101 ANTANANARIVO, BP : 661

Téléphone : 22 202 98/99

Fax : 22 209 91 et 22 271 21

Registre de commerce : 2007 B7 Antananarivo

Numéro d'Identification fiscale : 41 009

Identification statistique : 000 691

Section 2 : Historique

La Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad) a été fondée en 1960 suite à une fusion par absorption de la Société Immobilier de Madagascar (SIM), de la Société d'Equipement Urbain et Rural de Madagascar (SEURMad) et l'Office des Habitations Economiques de Madagascar (OHE). Sa création est approuvée par le décret n° 70 087 du 28 janvier 1970.

Depuis sa date de création jusqu'en 1984, la SEIMad en tant que société d'économie mixte avait bénéficié un financement de la part de la CCCE ou Caisse Centrale de la Coopération Economique destiné pour la construction de logements économiques pour des ménages à faible revenu.

L'octroi de crédit logement par la CCCE s'est arrêté en 1985, ce qui avait provoqué l'arrêt brusque de la production de logements subventionnés à Madagascar.

Ce n'était qu'en 1988 que la société a pu redémarrer ses activités immobilières et foncières avec ses propres moyens destinées à la vente directement tout en continuant l'exploitation des anciens parcs.

Avec une quarantaine d'année d'expérience dans le secteur habitat, et son important parc immobilier au nombre de 7.740 logements répartis dans tout Madagascar, la SEIMad se voit, à l'époque, être leader dans le secteur de l'habitat.

La société par ailleurs, est membre fondateur du « Réseau habitat de la Francophonie » qui est un organisme international.

Au cours de la période entre 2003 à 2008, des faits significatifs marquent la vie de la société sur le domaine organisationnel et management ainsi que l'obtention de sept trophées de classe internationale en récompense aux performances réalisées dans le secteur habitat.

Depuis l'année 2005, les résolutions adoptées par les actionnaires ont transformé la Société Anonyme.

Suite aux recommandations et conclusion d'un AUDIT GLOBAL réalisé au début de l'année 2006, les activités de la Société d'Equipement Immobilier de Madagascar ont été recentrées et réorientées autour des axes très importants dans le domaine de l'immobilisation.

Section 3 : Activités et objectifs de la société SEIMad

Désormais, les activités et les objectifs de la société sont réorientés autour des quatre axes :

- La promotion immobilière ;
- L'étude et aménagement foncier ;
- La promotion foncière ;
- Et La gestion de parc locatif.

3.1. La promotion immobilière

C'est la principale activité de la société pour laquelle elle joue le rôle de promoteur partant des études marketing, de la conception et de l'exécution des travaux de construction au

moyen d'un système de sous- traitement. Les constructions neuves sont destinées à la vente.

De part ses expériences, la société se spécialise notamment dans la construction et la commercialisation de logements sociaux de type économique, de type intermédiaire, de type moyen standing et de type haut standing.

Dans le cadre d'une activité de la promotion immobilière, les parties intervenantes comprennent le demandeur ou le consommateur final qui peut être aussi bien qu'une entreprise individuelle, une société, une entreprise industrielle, ou une quelconque organisation ; le bailleur de fonds ; les fournisseurs ; les différentes prestations de services et la promotion.

a) Les différents types de produits immobiliers de la société

Le mode de classification-type adopté par la société tient compte du nombre de pièces (P) et la surface de la propriété. Celui-ci s'applique à toutes les variantes proposées (2P, 3P, 4P, 5P,...).

De plus, quelques gammes de produits sont présentées en maquette sur catalogue ou encyclopédie au sein de la SEIMad pour que les clients potentiels puissent les consulter facilement à fin de les inciter à acheter selon ses aspirations.

Tableau 1 : Logement type 2pièces (2P)

Type de logement	Surface parcelle	Surface bâtie
Logement 2P R+0	150m ² à 200m ²	29m ²
Logement 2P RdC	-	38m ²
Logement 2P RdC	-	40m ²
Logement 2P R+1	-	50m ²
Logement 2P RdC	-	-
Logement 2P RdC	250m ² à 300m ²	42m ²
Logement 2P R+0	150m ² à 200m ²	51m ²
Logement 2P RdC Jumelé	-	54m ² (27m ² x2)
Logement 2P RdC	-	35m ²
Logement 2P RdC	-	31m ²

Source SEIMad

Tableau 2 : Logement du type 3 Pièces (3P)

Type de logement	Surface parcelle	Surface bâtie
Logement 3P RdC	200m ² à 250m ²	46m ²
Logement 3P RdC	-	46m ²
Logement 3P RdC	-	53m ²
Logement 3P RdC	250m ² à 300m ²	53m ²
Logement 3P RdC	-	56m ²
Logement 3P R+1	300m ² à 350m ²	59m ²
Logement 3P RdC	200m ² à 300m ²	72m ²
Logement Duplex 2P et 3P	250m ² à 300m ²	2P : 27,61m ² X 2 3P : 32,69m ² X 2
Logement 3P RdC	300m ² à 350m ²	84m ²
Logement 3P RdC	-	67m ²
Logement 3P R+0	200m ² à 250m ²	80m ²
Logement 3P RdC	250m ² à 300m ²	65m ²
Logement 3P RdC	-	90m ²
Logement 3P RdC	-	-

Source SEIMad

Tableau 3 : Logement type 4 Pièces (4P)

Type de logement	Surface parcelle	Surface bâtie
Logement 4P RdC	300m ² à 350m ²	59m ²
Logement 4P R+1	-	83m ²
Logement 4P R+1	350m ² à 400m ²	90m ²
Logement 4P R+1	300m ² à 350m ²	50m ²
Logement 4P R+1	-	55m ² X 2
Logement 4P R+1	120m ² à 150m ²	55m ² X 2
Logement 4P R+1	300m ² à 350m ²	120m ²
Logement 4P R+1	-	120m ²
Logement 4P R+0	-	80m ²
Logement 4P R+0	-	105m ²

Source SEIMad

En outre, le logement de type 5 Pièces de la société SEIMad se présente comme suit :

Logement type 5pièces (5P)

Surface parcelle : 450m² à 500m²

Surface bâtie : 140m²

OBSERVATIONS

Surface parcelle : c'est la surface totale de la propriété incluant le logement.

Surface bâtie : c'est la surface sur laquelle la maison est bâtie.

b) Description sommaire des produits immobiliers de la société :

Tout logement nouvellement construit par la SEIMad présente une même description

Tableau 4 : Description sommaire du produit immobilier

ELEMENTS	DESCRIPTION
Fondations	Maçonnerie de moellons
Murs	Maçonnerie de briques pleines cuites ou de parpaings
Charpente	Bois dur
Couverture	Tuile mécanique RED LAND/TOP TOLE
Menuiserie	Bois/Escalier bois
Enduit	Ciment
Sol	RdC: carreaux cérames/Etage: parquet bois
Plafond	Lattis et corniche en staff décoratif
Appareils sanitaires	Céramique ou inox
Electricité	Type encastré avec hublots
Peinture	A l'eau ou à l'huile

Source SEIMad

Section 3.2. Etude et aménagement foncier

Sur le fonds de terrains urbains mis en réserve à ajouter au patrimoine propre de la SEIMad ou d'éventuelles mise à sa disposition pour des besoins particuliers fait l'objet d'une étude foncière. A ce moment, la société interviendra pour équiper (eau et électricité) et lotir des

zones d'habitat pour les rendre viables que l'on appelle « la *viabilisation* ».

Section 3.3. La promotion foncière

Cette activité consiste à identifier des terrains et même accueillir des opérations ou des projets de construction d'habitations, voir la construction des nouvelles villes, ou de viabilisation en vue de la revente ; et ce dans le respect des normes de protection de l'environnement.

La promotion foncière consiste à faire des travaux d'aménagement des dits terrains aux fins de leurs exploitations telles que susmentionnées.

Section 3.4. La gestion de parc locatif

Les parcs locatifs sont les logements restant en location simple et ayant fait l'objet d'une cession progressive depuis l'année 97. Ces logements sont localisés à Antananarivo (67 Ha, Ampefiloha...), Antsiranana, Toamasina, Manakara, Mananjary ; et sont connu sous le nom de « Cité », de 2 à 4 pièces, initialement destiné à une simple opération de location.

Avant 1997, l'exploitation des ces anciens parcs en location avait constitué l'activité principale de la SEIMad, mais faisant suite aux recommandations d'un Audit organisationnel et opérationnel, leur liquidation définitive a été décidée par les Actionnaires de la société.

Section 3.5. Les objectifs de la société SEIMad

Outre les objectifs statutaires de la société, lesquels consistaient, en général, dans la promotion du secteur habitat et ses activités annexes et accessoires, la société a, depuis le déclenchement en 2002 du projet de mise en place du SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE suivant la NORME ISO 9001 version 2000, défini des objectifs qualité c'est-à-dire ceux conçus et censés répondre directement aux attentes et exigences de la clientèle cible qu'est la classe moyenne à Madagascar.

Etant encore sous certification ISO, les dispositions mises en œuvre au niveau de la SEIMad ont été planifiées suivant les exigences de cette culture-qualité.

CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SEIMad

Par définition, une structure est l'organisation des parties d'un système, qui lui donne sa cohérence, une manière dont les tâches et les responsabilités sont réparties. Afin de mieux comprendre la structure de la SEIMad, voyons son organisation générale.

Section 1 : Organisation générale de la SEIMad

De façon globale, l'organisation générale se présente comme suit :

- L'organe de délibération représenté par le Conseil d'Administration est composé de personnes physiques, personnes morales, actionnaires ou non de la société.
- L'organe de Direction est composé de la Direction Générale, de la Direction Administrative et Financière, de la Direction des Affaires Juridiques et Foncières, de la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage, de la Direction Commerciale.

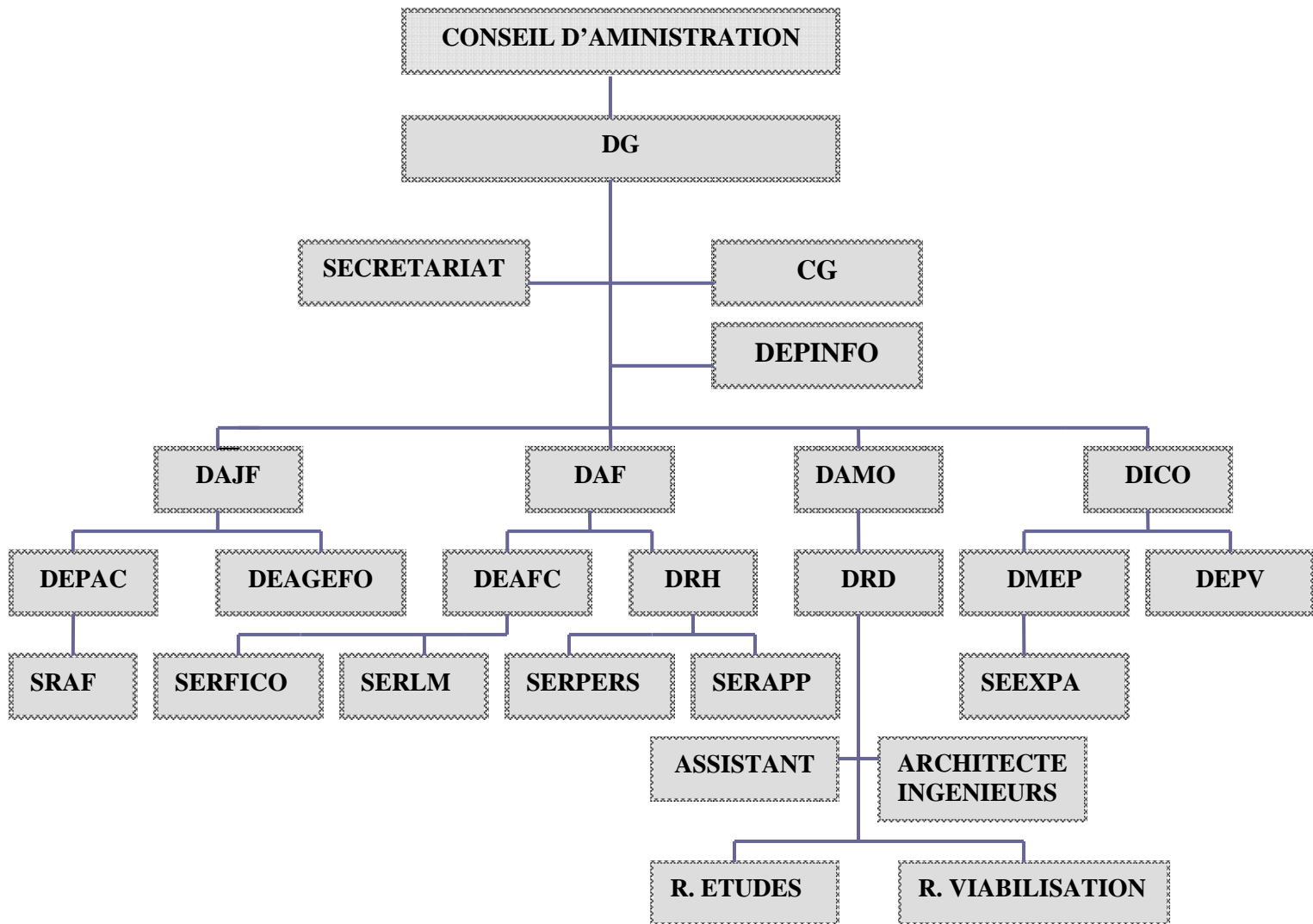
La Direction Générale, la Direction Administrative et Financière et la Direction des Affaires Juridiques et Foncières constituent l'*organe fonctionnel*. Par contre l'*organe opérationnel* est constitué par la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage d'une part, et la Direction Commerciale d'autre part.

1.1. Présentation de l'organigramme de la société

Un organigramme est une représentation schématique de la structure de l'entreprise qui est à la fois un instrument d'information et d'analyse. Elle permet de voir les erreurs d'organisation comme la dualité de commandement, la fonction non remplie et l'absence de remplacement.

En effet l'organigramme de la SEIMad est représenté par la *figure 1*

Figure 1 : Organigramme de la SEIMad



Source SEIMad, Année 2008

1.2. Description des attributions

a) Le Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration a pour rôle et fonction d'agir au nom de la société SEIMad aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige afin d'accomplir ou pour autoriser tous les actes et opérations relatifs à son objet ; de représenter la société vis-à-vis des pouvoirs publics, des tiers et toute administration de l'Etat et à l'extérieur.

Collégialement, le Conseil d'Administration a le pouvoir d'administrer, de nommer et de révoquer la Direction Générale d'établir annuellement les documents comptables et le rapport général de gestion (compte de résultat à soumettre à l'AG à fin de fixer l'ordre du jour).

b) Les organes fonctionnels :

➤ **La Direction Générale** est le premier responsable de la gestion des ressources de la société SEIMad (Humaines, Financières et Matérielles) selon les pouvoirs qui lui incombent.

Cependant, il a pour missions de superviser la réalisation des objectifs escomptés et veille à leur atteinte, de préparer et exécuter les obligations sociales vis-à-vis des instances dirigeantes de la société, de veiller au bon fonctionnement de la structure organisationnelle de la société, de développer le patrimoine foncier de la SEIMad, d'engager la Société dans la démarche qualité par l'expression d'une politique et objectif qualité et en assurer sa réalisation.

Il est à noter que la Direction Générale s'adjoint le service d'une antenne satellite qu'est le **Contrôle de Gestion**.

⇒ **Poste Contrôle de Gestion**

Selon la configuration actuelle de l'organisation de la société, le responsable chargé des missions confiées à cette structure est directement rattaché à la direction générale.

Suite aux décisions de réorientation stratégique des activités de la SEIMad et la mise en œuvre de certains documents de pilotage et autres outils de management, les principales tâches et missions actuellement assignées au Contrôleur de Gestion ont été redéfinies comme suit :

- ***Mission de Budgeting*** qui est la traduction chiffrée des programmes d'activités prévisionnels de la SEIMad ;
- ***Mission de Consulting*** qui consiste à exécuter des actions ou projets spécifiques dont entre autres, la conception des manuels de procédures ou des outils de gestion pouvant concerner plusieurs cycles de la société. Plus exactement, il veille au bon fonctionnement des différents cycles faisant l'objet des procédures internes (instruction de travail, note de service, mode opératoire et formulaires) ;

- **Mission de Planification** qui consiste à concevoir, élaborer et mettre en œuvre une méthodologie de planification de la société dans la gestion stratégique de ses activités et de ses objectifs ;
- **Mission de Reporting** consiste à élaborer la synthèse périodique du rapport liée à l'évolution des activités de la société d'où « le rapport d'activité » qui est un élément de décision pour les responsables, les directeurs, les départements et les services ;
- Et la **Mission d'Audit Qualité Interne** consiste à assurer le bon fonctionnement de tous les dispositifs et organisations planifiées et définis dans le Manuel Qualité comme le processus de pilotage, le processus de réalisation et celui du support dans le cadre de l'entretien du Système de Management de la Qualité ou S.M.Q selon la Norme ISO 9001 version 2000

➤ **La Direction Administrative et Financière** a pour mission de coordonner les activités du Département Administratif et Financier, d'effectuer les analyses financières et administratives de la situation d'exploitation de la société.

Non seulement mais il doit assurer la faisabilité financières des projets à réaliser, de s'assurer que les états financiers reflètent une image fidèle de la situation du patrimoine de la société, de gérer le plan annuel de la trésorerie, d'assurer les relations avec les banques et les organismes financiers, de superviser la gestion des ressources humaines et matérielles de la société et de gérer le plan de formation des ressources humaines (élaboration de tableau de bord, suivi et évaluation, appréciation).

➤ **La Direction des Affaires Juridiques et Foncières** a pour missions de présenter la société au niveau des instances administratives et judiciaires.

De plus, elle doit occuper la partie de l'analyse de préfaisabilité et de la faisabilité foncière de tout projet neuf, de procéder systématiquement aux études des textes et des procédures juridiques et domaniales, de veiller à la mise à jour permanente des informations juridiques et aux procédures de régularisation administrative et juridique du transfert de propriété de projet neuf (Certificat de situation juridique, plans officiels, plan d'alignement et actes de cession...).

c) Les organes opérationnels :

➤ **La Direction de l'Aménagement et Maîtrise de l'Ouvrage** a pour mission de coordonner et superviser les activités de sa Direction, de coordonner et superviser les études de faisabilité des projets et foncier en collaboration étroite avec le DICO jusqu'à leur finalisation, de diriger le contrôle et la surveillance des travaux d'aménagement et de construction, d'organiser les soutiens logistiques pour le contrôle et la surveillance des travaux où la SEIMad est maître d'œuvre, d'établir le rapport d'activité de sa direction.

En outre, elle doit assurer la coordination de toutes les activités liées à la réception provisoire ou définitive des travaux et la planification des programmes de développement avec les partenaires potentiels de la SEIMad.

➤ **La Direction Commerciale** a pour mission de cerner le marché potentiel d'habitation et le mix optimal des produits-marchés, etc.... ; de concevoir et de réaliser le programme de vente du parc locatif de la SEIMad (prix, conditions, mise en marché, adjudication, etc.....) ; d'effectuer la mise en marche des nouveaux développements immobiliers de la SEIMad ; de participer à l'élaboration de la politique commerciale et marketing de la SEIMad ; d'assurer l'étude de faisabilité commerciale des programmes ou projet à réaliser et le contrôle et suivie des activités commerciales ; de veiller au développement de l'image de marque de la SEIMad ; de coordonner et supervise les activités des départements et services sous sa responsabilité ; d'être responsable du Processus Etude et Conception et du Processus relatifs aux clients.

Section 2 : Environnement interne et externe de la société

2.1. Environnement interne

1) Son marché :

A l'analyse de sa couverture géographique, la SEIMad semble disposer d'une part de marché assez vaste. D'après les sources internes, la SEIMad domine le marché de l'immobilier. Non seulement à Antananarivo mais dans la capitale, elle accapare presque la totalité du marché immobilier (le logement) dans toute l'île, c'est-à-dire en province.

Ces différents produits comprenant plusieurs types y ont été visibles, les opportunités que peut offrir le contexte macro-économique-institutionnel actuel assurent à la société ses perspectives d'avenir. Aux fins de garantir la satisfaction totale de sa clientèle, ce marché est actuellement suivi, appuyé et garanti par la mise en œuvre d'un *outil de management* qu'est le *Système de Management de la Qualité* suivant la norme ISO 9001 : 2000

2) La répartition de la société à Madagascar

La société SEIMad possède une forte couverture géographique. Ses logements sont présents dans plusieurs provinces : Antananarivo (centre ville, Ambatolampy et Antsirabe), Fianarantsoa (centre ville, Mananjary et Manakara), Toliara, Mahajanga, Antsiranana.

Il est à noter que la SEIMad possède des agences et antennes dans toutes les provinces et régions afin de répondre facilement aux demandes des clients en province et d'assurer une meilleure distribution.

3) Ses ressources humaines :

La SEIMad évolue avec un effectif de 91 personnes y compris les Directeurs et les Personnels. Elle se décompose comme suit :

- Cadres supérieurs : 15
- Cadres moyens : 22
- Le reste appartient au Groupe C et D qui est au nombre total de 54

Tableau 5 : Répartition du personnel par Direction

ORGANES FONCTIONNELS			ORGANES OPERATIONNELS	
DG	DAJF	DAF	DAMO	DICO
15	5	27	12	32
47			44	

Source SEIMad

Les compétences disponibles de la société sont soumises annuellement à un programme de formation et recyclage assez rigoureux aux fins d'une amélioration continue, le système coaching a été notamment adopté. Il convient de rappeler que 60% de l'effectif du personnel, au nombre de 91, font partie de la force de vente.

2.2. Environnement externe

1) Les clients :

Les clients de la société SEIMad sont constitués généralement par des commerciaux, des entreprises administratives, des clients particuliers (les ménages, etc....), des fonctionnaires, des clients étrangers et des clients locaux.

2) Les fournisseurs :

En générale, il existe deux types de fournisseurs :

- les fournisseurs de matières consommables nécessaire à la réalisation des activités administratives et des activités diverses de la SEIMad.
- les fournisseurs d'œuvre qui sont les entreprises prestataires de services, la société lance un appel d'offre pour pouvoir faire le meilleur choix de fournisseurs pour réaliser un projet proprement dit de construction d'un logement.

3) Les concurrents :

D'après les sources internes, on peut affirmer que la SEIMad exerce un monopôle de fait sur le marché, aucune entreprise ou société exerce la même activité mais cependant, SEIMad n'est pas « tout à fait » seul sur le marché de la promotion immobilière. Au fait, la concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits mais également ceux qui pourraient offrir les nouvelles façons d'y parvenir.

Le principal **concurrent direct** de la SEIMad qu'on a identifié est le TGV qui est le dernier apparu sur le marché. Il offre sur le marché immobilier des produits semblables dans la même zone de prix. Celui-ci adopte les mêmes stratégies que la SEIMad tel que la politique de produit et la politique de prix.

Les *concurrents indirects* de la SEIMad sont les entreprises qui satisfont les mêmes besoins. Ce sont généralement des entreprises immobilières qui se spécialisent dans la vente et location de logements. Nous avons pu identifier entre autres les principaux concurrents indirects tels que l'Immobilier Conseil, GETIM et l'entreprise GUY HOQUET.

Section 3 : Généralité sur la comptabilité et la spécificité de la SEIMad

3.1. Généralité

La société a toujours considéré comme facteur clés de réussite le volet comptabilité. Des faits ont été témoignés dont entre autres, l'informatisation de ce cycle, la mise à jour des logiciels comptables de plus en plus performants sans oublier le recyclage de ses compétences internes notamment celles affectées au service comptabilité.

La gestion des activités de la société s'est effectuée par la mise en œuvre des procédures et organisations comptables permettant de faire la saisie, la collecte, le traitement et l'exploitation rationnelle des données comptables. Elle est donc un *outil de contrôle interne* non négligeable pour toute idée d'amélioration envisagée.

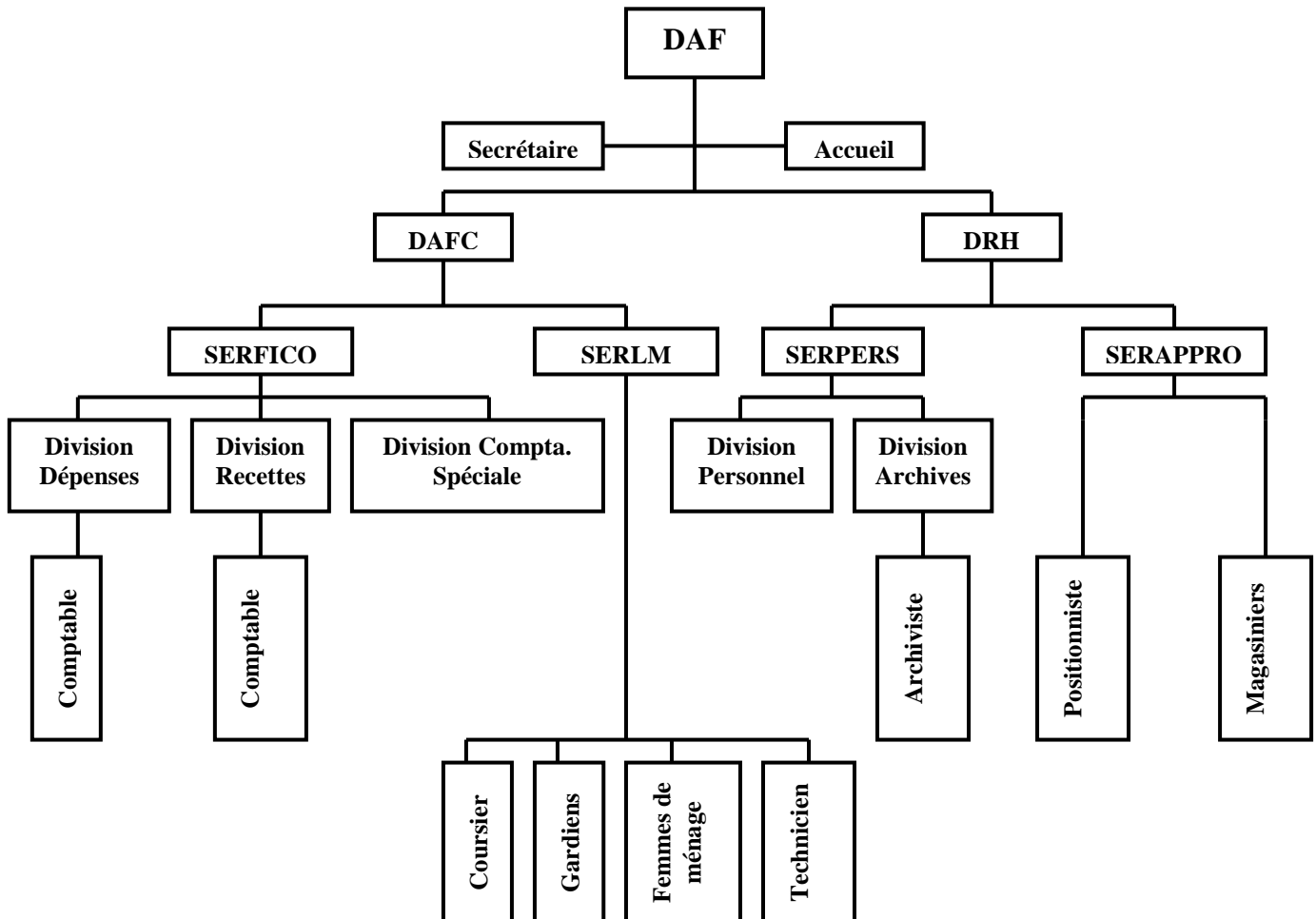
La comptabilité a été adaptée à l'organisation générale de la société et le schéma d'organisation comptable met en parallèle :

- ___les divisions de la société par secteurs d'activités ;
- ___les divisions correspondantes de la comptabilité ;
- ___et le respect des règlements et des normes en vigueur.

3.2. Présentation de l'organigramme de la DAF

L'organigramme au niveau de la DAF est représenté par la *figure 2*.

Figure 2 : Organigramme au niveau de la DAF



Source SEIMad, Année 2008

Compta.	:	Comptabilité
DAF	:	Direction Administrative et Financière
DAFC	:	Département Administratif, Financier et Comptabilité
DRH	:	Département des Ressources Humaines
SERAPPRO	:	Service Approvisionnement
SERFICO	:	Service Financier et Comptabilité
SERLM	:	Service Logistique et Maintenance
SERPERS	:	Service Personnel

3.3. Description des attributions

Au sein de la Direction Administrative et Financière, il y a deux départements indispensables qui sont :

- le Département Administratif, Financier et Comptabilité,
- le Département des Ressources Humaines

3.3.1 Le Département Administratif, Financier et Comptabilité

Il assume l'efficacité et la performance de l'administration de tous les dossiers concernant les organisations financières et faire respecter tous les procédures à suivre dans le domaine financier ; il participe aussi à la proposition ou suggestion d'une conception conforme à l'initiative du développement de ce département administratif et financier ; il contribue aussi à la sauvegarde des dossiers administratifs et financiers.

Il existe deux services indispensables au sein de ce département à savoir :

- le Service Financier et Comptable,
- le Service logistique et Maintenance.

A- Définition du Service Financier et Comptabilité

Le Service comptabilité est assuré par une équipe constituée de chef de service et ses aides ; cette équipe doit assurer le fonctionnement normal de la comptabilité au sein de la SEIMad. Le chef de service, premier responsable du service est garant de la sincérité et l'exhaustivité des livres comptables ; ses aides contribuent à l'exécution des travaux comptables et agissent suivant les instructions du chef de service et de division.

1- Description d'un poste du chef de service

Le chef de service a pour mission de traduire les activités de la SEIMad pour

l'état financier et comptables fiables, transparents et ponctuels. Il doit produire aussi les documents de synthèse et les données chiffrées aux fins de la gestion.

Non seulement mais il assure l'organisation et le suivi des travaux de ses subordonnés ; la proposition d'amélioration de l'organisation et de la méthodologie du travail ; la détection des besoins en formation du service ; le contrôle des coûts de production du service ; la supervision de toutes les opérations comptables et financières de la société ; l'approbation des fiches d'imputation ; le contrôle et l'exploitation des situations comptables de la société ; l'élaboration d'un plan et d'un système avec les procédures comptables adaptés à la société ; le suivi des inventaires de la SEIMad ; l'établissement des concordances bancaires ; la préparation de la documentation des chèques ; la programmation des échéances fiscales périodiques (TVA, IR) , bilan fiscal et fin d'exercice ; la comptabilisation des opérations de la situation nette, la définition des informations à sortir périodiquement aux fins de la gestion ; la gestion du dossier CCCE et comptabilisation des compte clients par échéances ; le contrôle sur terrain des opérations comptables des agences ; la production des états financiers ; l'établissement d'un rapport comptable et financier annuel ; la correspondance administrative et tenir compte à des relations internes et externes de la société.

Trois divisions sont rattachées au chef de service financier et comptabilité :

a) Division comptable spéciale :

Elle a pour mission de fournir les documents comptables et financiers des opérations avec l'Etat Malagasy et de charger la gestion des dossiers projets ainsi que la gestion des placements.

En outre, elle a pour attribution de tenir la comptabilité spéciale de l'Etat Malagasy ; de recevoir et vérifier les états de versement reçus des cités ; d'établir les détails des encaissements journaliers ; de tenir et mettre à jour la fiche individuelle locataire ; de faire la passation des écritures au livre journal général ; d'établir le bilan d'exercice ; de tenir les comptes de gestion (location gérance) ; de suivre les opérations particulières avec l'Etat ou OPE ; de tenir les dossiers et fiche extra-comptable d'être responsable sur les classements des pièces, de contribuer à la préparation des états financiers et de tenir compte les relations avec les directions et les services.

b) Chef de division dépenses :

Il a pour mission de produire des informations fiables et valables pour tous ceux qui ont trait aux opérations de dépenses de la SEIMad.

De plus, elle doit assurer le dispatching des pièces reçues aux comptables intéressés ; la vérification du respect de l'application des systèmes et procédures comptables et la vérification des documents de bases (forme, contenu) ; le contrôle des codifications et imputations des fiches d'imputations et bordereaux de saisies ; la revue des états de concordance bancaire mensuelle pour les opérations de dépenses ; la vérification de la tenue des journaux auxiliaires des fournisseurs et banques de dépenses ; la vérification journalière de la tenue des fiches fournisseurs ; le calcul et tenue des fiches de coût de revient des immobiliers et en cours ; la préparation des tableaux d'amortissement ; la tenue du registre des immobilisations ; le contrôle mensuel des justifications des soldes ; la déclaration périodique des impôts ; l'analyse des comptes de charges de la SEIMad ; le suivi comptable des travaux de construction de logements pour les sans abri ; le rapprochement périodique des factures enregistrées dans le registre arrivé ; la garde des chèques de dépenses et la gestion des dossiers d'assurances et comptabilisation ; le classement des pièces pour les comptes tenus ; la préparation des états financiers et de tenir compte les relations avec les directions, les services, les agences et avec les fournisseurs (les tiers, les banques, contribution directe).

⇒ Poste Comptable Dépenses :

Il a pour mission de fournir les documents comptables et financiers des opérations de dépenses de la SEIMad, ainsi que la comptabilité spéciale d'Etat Malagasy.

En outre, le comptable dépense se charge de la réception et vérification des pièces justificatives reçues (forme, calcul, bon à payer, code analytique) ; de la tenue des fiches fournisseurs, entrepreneurs et créiteurs importants ; de l'établissement des fiches d'imputation sur les bordereaux de saisie ; de l'enregistrement des opérations sur les bordereaux de saisie ; de la journalisation des salaires à partir de l'état récapitulatif des salaires ; du classement des factures impayées ; de l'établissement d'état normatif des factures impayées ; de la concordance des comptes de la classe 4 (passif à chaque fin du mois à partir du grand livre et balance analytique, fournisseurs, entrepreneurs, créiteurs et charges à payer).

Il justifie mensuellement et annuellement les soldes et effectue la recherche des écritures de régularisation à chaque fin d'année. C'est aussi le responsable des classements des pièces. Enfin, il doit contribuer à la préparation des états financiers et annexes et tenir compte à des relations avec les directions et les services et aussi avec les agences.

c) Chef de division recettes :

Il a pour mission de fournir des informations valables et fiables pour toutes les opérations de recettes et connexes de la SEIMad.

Le chef de division recettes se charge du dispatching du courrier reçu du chef de service aux comptables ; de la vérification du respect de l'application des systèmes et procédures comptables de la division ; de la vérification des documents de base (forme, contenu) ; du contrôle des codifications et imputations des fiches d'imputation et bordereau de saisie ; de la revue des états de rapprochement bancaire des recettes (siège et agences) ; de la vérification de la tenue des journaux auxiliaires : recettes, banques de recettes ; du contrôle mensuel des justificatifs des soldes ; de l'analyse des comptes de produits de la société ; de la vérification de la tenue des fiches locataires, acquéreurs et débiteurs ; de la gestion des dépôts à terme ; de la garde des chèques recettes ; de la tenue du compte subventions d'équipements ; du suivi des ventes, encaissements et des projets de Contrat de Maître d'œuvre Délégués ou CMOD ; de la vérification, valorisation et journalisation des stocks et travaux en cours ; du classement des pièces pour les comptes tenus.

Il faut noter qu'il doit contribuer à la préparation des états financiers et tenir compte à des relations avec les directions, les services, les agences et aussi avec les banques, les tiers.

⇒ **Poste Comptable recettes :**

Le comptable recettes a pour mission de fournir les documents comptables et financiers des comptes de recettes et connexes de la SEIMad.

Le comptable recettes se charge de la réception et vérification des pièces justificatives (forme, calcul, code analytique...) ; de la tenue des fiches locataires, acquéreurs et débiteurs importants ; de l'établissement de la fiche d'imputation sur les pièces justificatives ; de la

vérification et centralisation des écritures de location ; de l'enregistrement des appels d'offres sur bordereau de saisie ; du rapprochement périodique des livres d'agences et le journal auxiliaire de recettes ; de la concordance des comptes de la classe 4, à partir de la balance et du grand livre ; de la justification mensuelle et annuelle des soldes.

De plus, c'est le responsable des classements des pièces et la recherche des écritures de régularisation des fins d'année pour pouvoir contribuer à la préparation des états financiers et annexes.

B- Service logistique et maintenance :

Dans ce service, deux tâches sont très importantes à savoir : les techniciens et les coursiers.

Il faut noter aussi qu'il y a des chauffeurs, des gardiens et des femmes de ménage qui se trouvent au siège à la SEIMad.

3.3.2 Le Département des Ressources Humaines

Dans ce département, la fonction de ressources humaines met à la disposition de l'entreprise tous les moyens nécessaires à la réalisation des activités de la société tel que l'équipement, l'approvisionnement, la gestion du personnel, la recherche et développement et l'administration générale.

En fait, il existe deux services au sein du département des ressources humaines à savoir :

- le service personnel et
- le service approvisionnement

a) Le service personnel

Le service personnel de la SEIMad a pour mission d'administrer les personnels de l'entreprise proportionnellement à l'organisation de chaque niveau hiérarchique existant c'est-

à-dire prévoir, organiser, ordonner, commander, coordonner et contrôler. Notamment, il s'occupe effectivement de la gestion de la paie à l'aide d'un logiciel du personnel.

Par contre, il revoit toutes les pièces comptables qui nécessitent de décaissements au service comptable pour les enregistrer.

La gestion de paie s'établit à partir du calcul de tous les avantages personnels y compris les salaires à payer, tous les indemnités, les primes et les calculs nécessaires dont la charge déductible se divise en deux parties : la déduction obligatoire et la déduction facultative.

Le service assure l'efficacité de l'animation du personnel c'est-à-dire de créer la bonne ambiance dans la société (motivation du personnel, loisir et distraction, promotion, formation et recyclage). Il s'occupe de quelques actions sociales diverses comme toutes les obligations du personnel tel que la cotisation pour un mariage, un deuil, une évènement particulière de l'entreprise.

b) Le service approvisionnement

Selon la SEIMad, l'approvisionnement est un ensemble d'opération qui met à la disposition de l'entreprise toutes ses prestations concernant les matières consommables procurées à l'extérieur et à la date convenable dont les qualités sont nécessaires et à moindres coûts. Il a pour but d'éviter la perturbation dans le fonctionnement des services et d'éviter la rupture de stocks et tout gêne.

Il s'agit des achats, de la gestion des matières consommables dont la demande est effectuée par le biais de la demande d'approvisionnement.

CHAPITRE III : THEORIE SUR L'OUTIL DE GESTION

« CONTROLE INTERNE »

Ce chapitre nous exposera la théorie sur l'outil de gestion « le contrôle interne » qui comportera plusieurs rubriques : les définitions et les objectifs, les caractéristiques et les composantes, les éléments de base ainsi que la méthodologie d'évaluation du S.C.I.

Section 1 : Définitions et objectifs du contrôle interne

1.1. Définitions du contrôle interne

En général, les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme acteurs des organisations professionnelles de comptables. Il en est ainsi 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 ».

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'action adaptés aux caractéristiques propre de chaque société qui :

__contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources, et

__doit lui permettre de prendre en compte de manière approprié les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Plus précisément, le contrôle interne a pour finalité la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources de l'entreprise.

De plus, le contrôle interne comptable et financier des sociétés est un élément majeur du contrôle interne. Il concerne l'ensemble des processus de production et de communication de l'information comptable et financière des sociétés et concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le contrôle interne s'appuie sur un dispositif d'ensemble comprenant notamment la conception et la mise en place du système d'information de la société, les politiques et procédures de pilotage, de surveillance et de contrôle.

1.2. Les objectifs du contrôle interne

Etant donné que le contrôle interne est un dispositif de la société, celui-ci vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières publiées ainsi que les comptes publiés et celle des autres informations communiquées au marché.

Section 2 : Les caractéristiques et les composantes du contrôle interne

2.1. Les caractéristiques du contrôle interne

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

⇒ **Son objet :**

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

⇒ **Ses aspects :**

On peut faire une distinction selon que les objectifs du contrôle interne ont une influence ou non sur les comptes :

- ✓ ils ont une incidence sur les comptes s'il s'agit de protéger les actifs et d'assurer la fiabilité ainsi que la qualité des informations comptables et financières.
- ✓ ils n'ont pas une incidence sur les comptes s'il s'agit de garantir l'efficacité des opérations de l'entreprise et le respect des lignes de conduite de la direction.

Ce sont en quelque sorte les aspects administratifs et opérationnels du contrôle interne

2.2. Les composantes du contrôle interne

Tout d'abord, les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiquées aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et de communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la société qui commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

En général, le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées. Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces cinq composantes se présentent comme suit :

1) Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

- ⇒ **une organisation appropriée** qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôles ;
- ⇒ **des responsabilités et pouvoirs clairement définis** qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de description de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégation de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;
- ⇒ **une politique de gestion des ressources humaines** qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;
- ⇒ **des systèmes d'information** adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs.
- ⇒ **des procédures ou modes opératoires** qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus c'est-à-dire des objectifs à atteindre à un horizon donné, définition de fonctions et de lignes hiérarchiques/fonctionnelles, lignes de conduite, outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle,...quels qu'en soient la forme et le support.

⇒ **des outils** ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ;

⇒ **des pratiques** communément admises au sein de la société.

2) La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités

La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

3) Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs :

⇒ **Recensement des risques**

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

⇒ **Analyse des risques**

Il convient pour se faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de leur environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion de risques.

⇒ Procédure de gestion des risques

La Direction Générale ou le Directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devrait définir des procédures de gestion des risques.

4) Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agit de contrôles orientés vers la prévention et la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôle hiérarchique.

5) Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement

Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société. Mise en œuvre par le management sous pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne de la société, lorsqu'elle existe.

Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles insurances réglementaires de supervision.

Section 3 : Les éléments de base et la méthodologie d'évaluation du contrôle interne

3.1. Les éléments de base du contrôle interne

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

1 - Une structure administrative et responsabilité adéquate

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

- d'une délégation et coordination des tâches et responsabilités,
- d'une séparation des tâches ou fonctions incompatibles.

2 - Personnel qualifié

La qualification du personnel repose sur :

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

3 - Système comptable approprié

Pour assurer la fiabilité des informations diffusées et utilisées à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée, il faut :

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

4 - Document approprié

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

5 - Système d'autorisation et de supervision

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

6 - Protection adéquate du patrimoine

La protection adéquate du patrimoine consiste à :

- rendre les employés responsables des biens qui leur sont confiés ;

- contracter et souscrire une assurance suffisante contre les éventuels sinistres ;
- effectuer un inventaire périodique des biens ;
- établir une politique d'entretien des biens.

Tout ceci afin d'éviter les risques contre la détérioration, les pertes et les vols mais aussi sur les moyens indirects d'arriver à prévoir les détournements et les fraudes.

7 - Système d'autocontrôle

C'est le contrôle du contrôle qui s'assure que les autres contrôles ont été mis en place. L'autocontrôle désigne tout système de répartition des responsabilités, de division de travail et de toutes les méthodes de comptabilisation des opérations par laquelle le travail d'un employé ou d'un groupe d'employés se trouve sans cesse dans la vérification du fait :

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

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

8 - Limites du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du

rapport coût/bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.

3.2. La méthodologie d'évaluation du contrôle interne

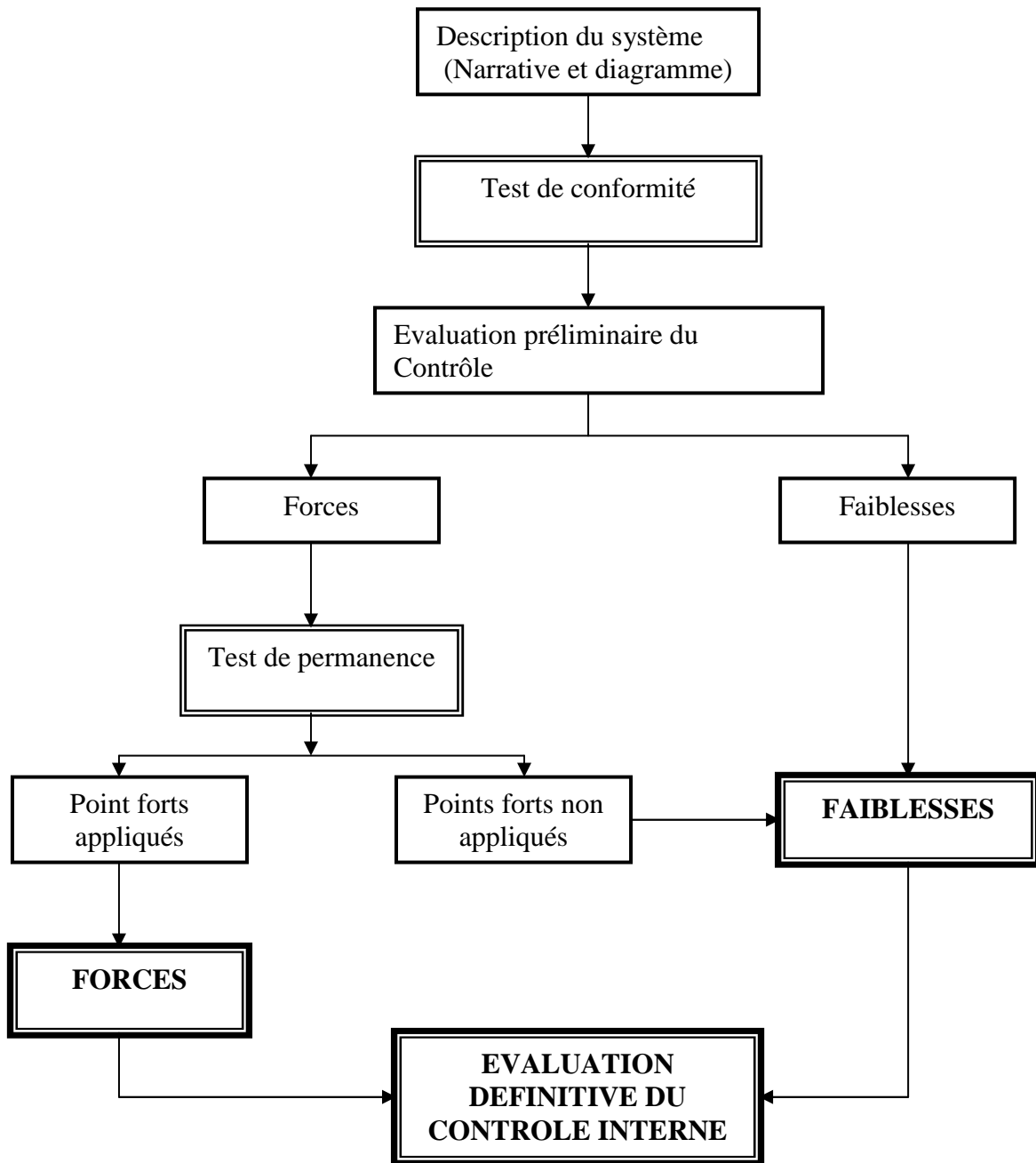
En général, le contrôle interne est analysé sur la base des procédures administratives et comptables pendant lesquelles toutes les tâches sont accomplies par toutes les personnes intervenantes dans le cadre d'une opération ainsi que des moyens de protection mis en place.

Le fonctionnement de l'évaluation du système de contrôle interne repose sur les démarches suivantes :

- Tout d'abord, la description du système que ce soit narratif ou graphique consiste à recenser les procédures utilisées.
- Les tests de conformité consistent à vérifier la bonne application permanente des procédures si elles existent bien, des instructions, des ordres donnés par le responsable. Il s'agit plus précisément d'un suivi des documents à travers toutes les postes et les tâches accomplies sur ces documents pour s'assurer l'application des procédures décrites.
- L'évaluation préliminaire du contrôle interne consiste à déduire sur un plan théorique les procédures satisfaisantes (points forts) et celles qui le sont moins satisfaisantes (points faibles).
- Les tests de permanence consistent donc à vérifier l'application permanente des points forts théoriques du système de contrôle interne.
- L'évaluation définitive du contrôle interne consiste à dégager les véritables points forts et points faibles de systèmes.

L'évaluation du contrôle interne est donc représentée par la *figure 3*

Figure 3 : Schéma d'évaluation du Système de Contrôle Interne



Source, Investigation personnelle

En guise de conclusion, la prise en connaissance générale de la SEIMad nous permet de la mieux connaître en tant que Société d'Équipement et Immobilier de Madagascar.

Nous avons pu identifier et présenter la société en citant ses activités qui ont été recentrées et réorientées autour des axes tels que le concepteur et réalisateur des projets d'aménagement et de construction, agence foncière, aménageur, maître d'œuvre délégué et gestionnaire de projet ; ses objectifs qui sont orientés vers la mise en place du Système de Management de la Qualité.

Quant au deuxième chapitre, nous avons présenté la structure organisationnelle de la société y compris l'environnement de la société et le facteur clé de réussite qui est la spécificité de la comptabilité.

Plus exactement, cette structure qui lui permet de donner sa cohérence, la manière dont les tâches et la responsabilité sont réparties à fin de la mieux comprendre. Non seulement mais elle permet à la société d'appréhender pleinement et efficacement son rôle de promoteur immobilier et foncier de Madagascar. De façon globale, la structure organisationnelle de la société SEIMad empreinte le model formulé par MINTZBERG dans sa représentation.

Et dans le dernier chapitre, nous avons apprécié la théorie sur l'outil de gestion « le contrôle interne » qui veille au bon fonctionnement de la gestion et la performance de l'entreprise ainsi que la méthodologie d'évaluation du contrôle interne qui est planifiée et exécutée périodiquement en fonction de certains critères telles que l'importance monétaire, le risque personnel, les moyens de l'audit interne et les priorités de la direction.

DEUXIEME PARTIE
ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION
EXISTANTE

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous allons faire une analyse critique de la situation existante au sein de la société qui repose sur trois grands chapitres complémentaires.

Dans le premier chapitre, nous essayerons d'exposer l'organisation et l'analyse des procédures types par cycles-clés au niveau des trois directions, à savoir, la Direction Administrative et Financière, la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage et la Direction Commerciale au sein de la SEIMad.

A partir de cette organisation et analyse des procédures, nous essayerons de faire une évaluation du système de contrôle en vigueur dans le second chapitre aux fins de détecter les forces et les faiblesses liées à l'organisation de ce système et au niveau de chaque cycle de ces trois directions ainsi mentionnées ci-dessus.

Pour pousser un peu plus loin notre étude, le troisième chapitre sera consacré à identifier les opportunités et les menaces de la société face aux changements de son environnement externe.

CHAPITRE I : ORGANISATION ET ANALYSE DES PROCEDURES TYPES PAR DIRECTION

Dans ce chapitre, il s'agit d'organiser et effectuer une analyse des différentes procédures types dans trois (03) directions, à savoir :

- ⇒ la Direction Administrative et Financière ;
- ⇒ la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage ;
- ⇒ et la Direction Commerciale.

Section 1 : Analyse des procédures au niveau de la DAF

En général, l'analyse des procédures au niveau de la DAF est basée sur la succession d'opération ou des phases logiques et complémentaires d'une fonction déterminer de la société qu'est le « cycle ». En fait, plusieurs cycles sont liés à cette direction :

1.1. Cycle Achats et Fournisseurs

1.1.1 Cas des fournisseurs de matières consommables

a) Description de la procédure

Les matières consommables tel que les fournitures de bureau, les fournitures d'entretiens, les fournitures informatiques, les fournitures médicales,...sont nécessaires à l'accomplissement des activités de la société. Au moment de l'achat appelé « *achat ponctuel* », les intervenants dans ce type d'achat sont les suivants :

- **le Service utilisateur** déclanche la commande c'est-à-dire qu'il établit une commande d'achat à partir d'un Bon d'Achat (BA) auprès du service approvisionnement. La demande des matières consommables est faite par le biais de la demande d'approvisionnement.
- **le Service approvisionnement** effectue une analyse des besoins en quantité de ce service et il s'occupe de la prospection des fournisseurs. Après avis et décision de la DAF concernant le choix d'un bon fournisseur, il lance la commande à partir d'un bon de Commande (BC) suite à la demande d'achat auprès du fournisseur. Au moment de la livraison, un Bon de Livraison (BL) est reçu par lui et qui fait l'objet d'un Bon de Réception (BR). En

outre, un Ordre de Paiement est établi en cas de paiement à l'échéance de 30 jours mais en cas de paiement direct, il s'agit d'un Bon de Caisse.

- **le Directeur Administratif et Financier** a l'habilité d'engager et autoriser une dépense. Il vérifie la somme à dépenser et donne son approbation concernant le règlement de la facture avec signature de l'Ordre de paiement ou Bon de caisse établi par le service d'achat.

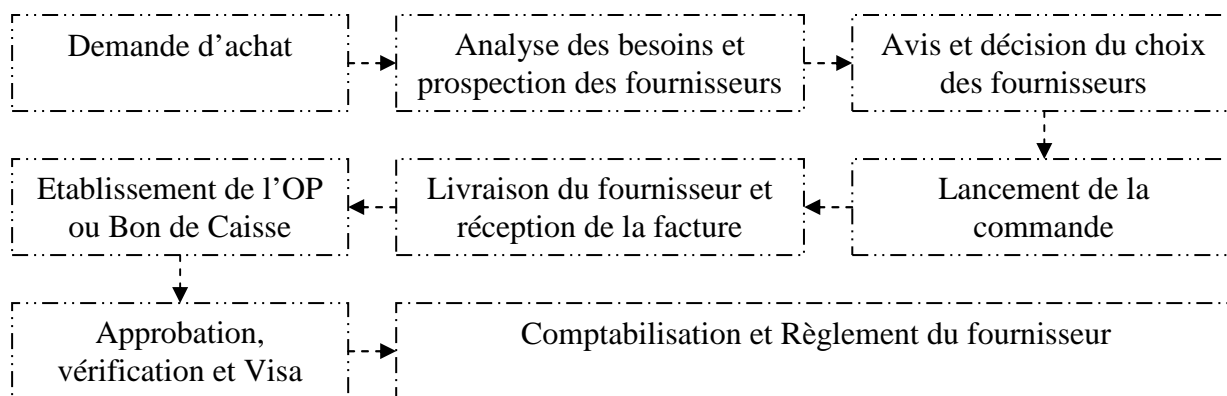
- **le Service Comptabilité** se charge de la comptabilisation relative à l'achat par l'intermédiaire de la division dépenses qui effectue l'imputation comptable de la facture reçue du fournisseur pour constater la dette de l'entreprise auprès de son fournisseur à partir d'une fiche d'imputation (*Annexe1, page IV*) et qui place les écritures relatives à l'imputation comptable et à la facture d'achat dans le livre comptable.

Enfin, le règlement du fournisseur par cette division se fait selon les modalités de paiement après inscription de la mention du bon à payer sur la facture.

b) Description graphique

La procédure peut-être résumée dans la *figure 4* ci-dessous :

Figure 4 : Description schématique de la procédure d'achat (Cas des fournisseurs de matières consommables)



FLOW-CHART (*Annexe 3, page VI*)

Afin de représenter le Diagramme de circulation des documents ou « flow-chart » de la procédure ci-dessus, les symboles de ce diagramme seront représentés dans l'*Annexe 2, page V*.

1.1.2 Cas des fournisseurs d'œuvre

La sélection de ces types de fournisseur fait partie de la démarche exigée par le Système de Management selon la Norme ISO 9001. Il est donc nécessaire de faire une brève description de ce système et de savoir quel est son objectif principal ?

a) Généralité

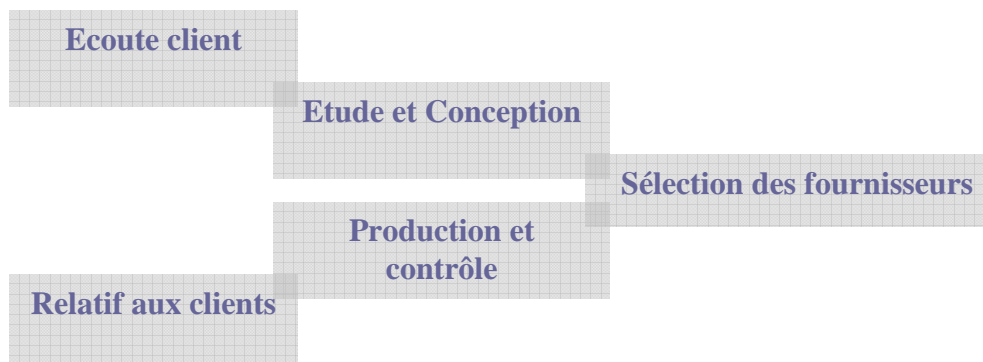
Pour adjuger et établir un contrat avec un fournisseur dans notre cas, il nous paraît nécessaire de suivre une démarche très importante de la société et de faire un bref exposé de l'intérêt de cette démarche à savoir « la démarche qualité ». Dans cette démarche, la SEIMad s'est toujours efforcée d'être proche de sa clientèle. D'ailleurs, cela est marqué par sa position de leader sur le marché de la promotion immobilière.

Cependant, cette position ne devrait pas être considérée comme un acquis définitif car le marché et les besoins évoluent et tendent vers la recherche d'un logement décent, présentant toute les garanties de salubrité : en un mot « une centre de vie ». Ainsi, la Direction Générale engage la société vers une démarche d'amélioration continue en vue d'atteindre cet objectif de satisfaction des clients.

Donc, c'est pour cela que le Système de Management de la Qualité ou SMQ avait été mis en place depuis l'année 2006 par la société. Ce système est basé sur un ensemble de processus interdépendants appliqués au sein de la société et qui est décrit dans un document de description des processus intitulés « *CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS* ».

La description schématique des processus est représentée dans *la figure 5*.

Figure 5 : Description schématique des processus



Source SEIMad, Année 2006

b) Description de la démarche à suivre selon la norme ISO 9001

1-) Ecoute Client

La SEIMad a comme clientèle cible à Madagascar, la classe moyenne. Elle est convaincue que la garantie de la satisfaction de sa clientèle suppose une détermination méthodique des besoins et attentes de ses exigences. C'est pourquoi et selon les modifications planifiées par la Norme ISO 9001, il a été conçu et mis en œuvre un processus appelé «*Processus Ecoute Client*» afin d'aboutir au choix qui correspond aux exigences de la clientèle.

Dans ce processus, deux procédés ont été utilisés par la société, à savoir :

- ⇒ *L'étude de marché* qui définit la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation des données d'information relatives à une situation marketing.
- ⇒ *Le test de produit* qui consiste à proposer aux clients un échantillon ou un kit de produits que la société peut réaliser en fonction de ses contraintes internes ou externes. Et seul l'échantillon ayant obtenu une appréciation positive du panel des clients testés est sujet au projet de construction.

Les décisions liées au marché, issues d'un contexte général dans lequel il est notamment question d'opportunités de marché (offre, demande, concurrence, type de clients, prix,...), d'analyse macro-économique, d'analyse des données disponibles au niveau de la société (potentialité des données disponibles, liste des clients sûrs et potentiels,...) et de programmation des actions à court terme et à moyen terme (pré-commercialisation, sondage, enquête, communication, visite des sites identifiés,...), font partie des données d'entrées pour la Direction Commerciale qui sera chargée d'en assurer la mise en forme opérationnelle. Les données de sorties provenant des études de marché vont pour la suite constituer les données d'entrées pour la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage qui va procéder aux travaux d'étude et Conception technique, lesquels ont été planifiés conformément aux dispositions et exigences de la Norme ISO 9001.

2-) Etude et Conception

L'étude et conception est représentée dans un logigramme appelé «*Processus Etude et Conception* » (Annexe4, page VII). D'une manière générale, les principales étapes de revue et conception sont exécutées par la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage et la direction Générale.

Les éléments d'entrée de la conception et du développement sont constitués par des données techniques (dossier étude sur terrain, Profil du produit), des données réglementaires (lotissement, alignement, réglementation du marché) et la conception similaire (données du marché, tendance clients prospects, charte qualité).

Les éléments de sortie sont constitués de l'Avant Projet Similaire ou APS, l'Avant Projet Détaillé ou APD et la demande de permis de construire.

La validation de la conception et du développement est de la seule responsabilité du Comité Directeur. Cependant, le Panel des clients peut éventuellement être consulté. Toutes les modifications pratiques pouvant survenir sont mentionnées et notées en accord avec la Direction Générale.

3-) Sélection des fournisseurs

La sélection des entreprises prestataires de services c'est-à-dire les fournisseurs d'œuvre sont traités dans et suivant le logigramme du « *Processus Sélection des Fournisseurs* » (Annexe 5, page VIII).

Après avoir prit la décision d'adjudication par la Direction Générale sur la base du classement des offres, la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage établit sur la base de cette décision et le remet à la Direction Générale pour lecture. Après lecture et approbation par le Directeur Général, c'est à partir de cela qu'intervient la « Production ».

1.2. Cycle Stock

Nous savons déjà que les fournitures consommables sont destinées à l'accomplissement des activités de la SEIMad et les plus utilisés par la société. Dans ce cas, elle s'est basée sur l'achat « semi-groupé » pour mieux satisfaire les besoins des directions, des services et divisions. Sauf, les produits périssables sont non stockable par la société.

a) Description de la procédure

Pour maintenir la politique d'austérité, la société achète et stock les fournitures consommables pour ses besoins. Avant de procéder au stockage de celles-ci, les intervenant dans ce type de cycle se présentent comme suit :

- **le service utilisateur** déclanche la commande en informant le service d'achat de ses besoins en quantité des fournitures par téléphones.

- Suite à cette demande, **le service d'achat** analyse d'abord les besoins en quantité des matières et puis, il vérifie le niveau de stocks s'il est suffisant ou non :

- _S'il est suffisant, il peut satisfaire immédiatement les besoins du service concerné,

- _Si non, ce service s'occupe encore de la prospection des fournisseurs.

Après avis et décision de la Direction Administrative et Financière concernant le choix d'un bon fournisseur, un bon d'achat et un bon de commande sont établis en même temps avant de se lancer dans la commande. En outre, le service d'achat transmet l'information auprès du service utilisateur concernant l'enlèvement des fournitures demandées dans le magasin de stockage après la livraison du fournisseur.

Il faut noter que le contrôle qualité s'effectue également au niveau de ces fournitures et qui est effectué par le Directeur Administratif et Financier en tant que Responsable Qualité de la SEIMad. En cas de défaut qu'intervient la réclamation.

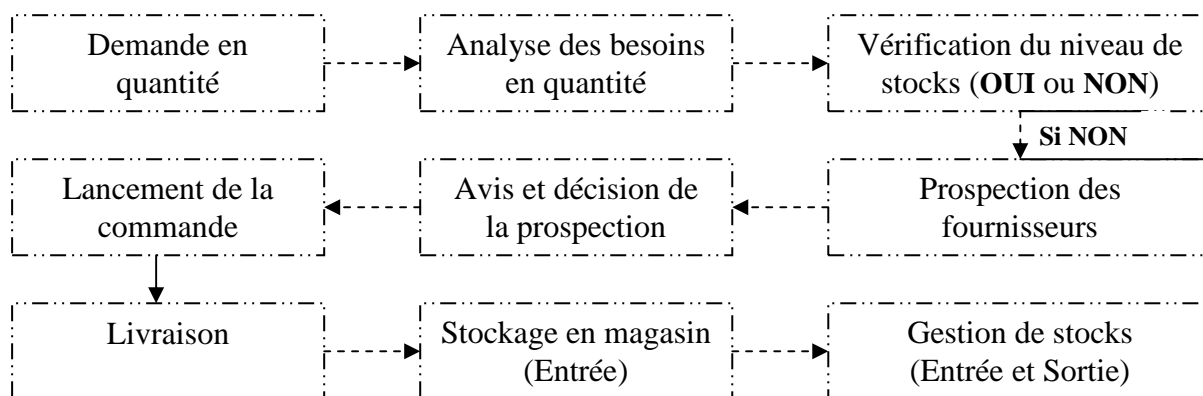
- **Le service magasinage** introduit les fournitures consommables et stockables dans le magasin de stockage en enregistrant les entrées en matières dans le bon d'entrée. De plus, il inscrit les entrées en stocks sur la fiche casier et met à jour ce fichier.

- **Le service gestion de stocks** s'occupe de l'enregistrement des entrées et sorties en stocks à partir d'une fiche de stocks qu'il tient et met à jour. En outre, les fournitures consommables sont classées par rubrique dans cette fiche et qui seront ventilés par direction ou service lors de sa sortie. A partir de cela, les stocks sont valorisés en fonction du Prix Unitaire Moyen Pondéré.

b) Description graphique

La procédure peut être résumée dans la *figure 6*

Figure 6 : Description schématique de la procédure de stocks



FLOW-CHART (Annexe 6, page IX)

1.3. Cycle Immobilisation

Dans ce type de cycle, essayons de se référer sur la protection des immobilisations de la SEIMad qui fait partie de ces principales caractéristiques.

Dans ce cas, il s'agit d'assurer les travaux d'entretien, de réparations et maintenance des cités ou des parcs immobiliers mis en possession par la société ainsi que les autres immobilisations corporelles (matérielle roulante, matérielle informatique,...). A cet effet, l'entretien des logements dépend du service maintenance à l'échelon national. Pour mieux protéger les immobilisations, une police d'assurance est contractée par la société contre les éventuels sinistres.

a) Description de la procédure

Un inventaire physique est mis en œuvre annuellement au sein de la société concernant la situation et l'état des immobilisations qui font l'objet d'un entretien, d'une réparation et maintenance.

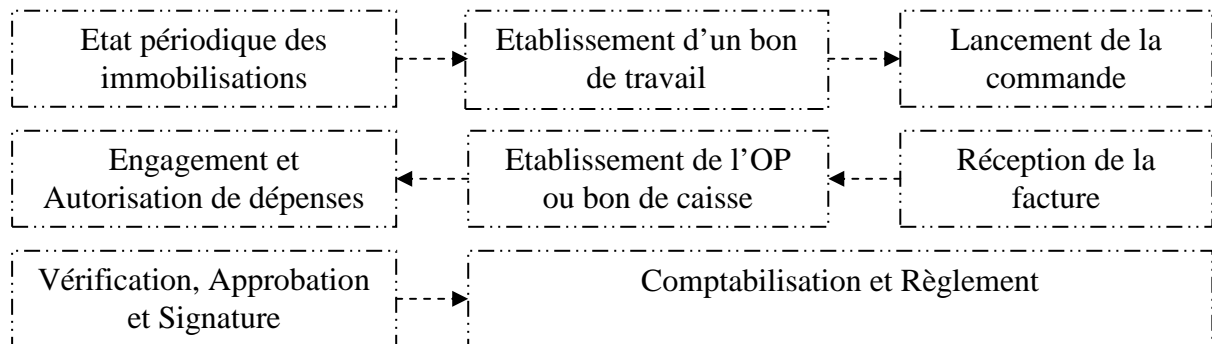
- L'état des immobilisations sera informé par le **Service utilisateur** et qui fait l'objet d'une réparation ou d'un entretien. Ensuite, ce service établit un bon pour effectuer le travail d'entretien ou de réparation et il le transmet au service logistique et maintenance.
- Le **Service logistique et maintenance** établit un bon de commande et lance la commande auprès d'un fournisseur prestataire de service pour effectuer ce travail. En outre, il établit l'ordre de paiement ou bon de caisse pour le règlement de la facture.
- Une fois que le travail est accompli par le fournisseur, celui-ci dépose la facture auprès du **Service courrier** qui la transmet chez le **Directeur Général** pour engagement et autorisation de dépenses.

- Le Directeur Général dispatche la facture et l'ordre de paiement chez le **Directeur Administratif et Financier** pour vérification, approbation et signature.
- L'imputation comptable de la facture qui constate la dette de la société auprès de son fournisseur est assurée par le **Service Financier et de la Comptabilité** par l'intermédiaire de la division dépenses, ainsi que sa comptabilisation manuel et informatisée. Le règlement du fournisseur sera effectuer par cette division après mention du bon à payer sur la facture.

b) Description graphique

La procédure peut-être résumée dans la *figure 7*.

Figure 7 : Description schématique de la procédure d'entretien et maintenance



FLOW-CHART (Annexe 7, page X)

1.4. Cycle Personnel et PAIE

Dans le contexte spécifique de l'environnement de la fonction, l'administration du personnel apparaît comme la mise en œuvre de la politique du personnel précédemment définie. L'équilibre entre le besoin de l'entreprise et les aspirations des salariés s'analyse, pour le sous-système de « recrutement », comme l'adaptation aux besoins de la société de l'offre de travail externe (embauche) ou interne (promotions, mutations). Quant à « la formation », elle apparaît comme une double satisfaction des impératifs en terme de nouvelle qualification, et des inspirations de l'individu à une meilleure carrière.

1.4.1 LE RECRUTEMENT

a) Description de la procédure

Une fois que toutes les contraintes de l'environnement extérieur sont prises en compte, le recrutement apparaît comme la satisfaction des besoins en main d'œuvre de l'entreprise en fonction de la contrainte externe du marché et de la possibilité des promotions interne de la société. Dans ce cas, le service du recrutement s'occupe le recrutement des personnes salariées de la société, la procédure classique de recrutement se déroule comme suit : Source des candidatures, la sélection, la décision et l'embauche.

En cas de nécessité du recrutement, le service utilisateur doit établir une demande adressée au Directeur de département concerné qui avisera les autres membres de direction et le Direction Générale. De plus, le chef de service doit présenter et préciser la raison de recrutement, de faire la description du poste et la nature de la fonction, sa catégorie professionnel, l'indice de salaire,...

Dans le cas où la direction accepte, le chef de service intéressé informe le service personnel pour l'organisation du recrutement.

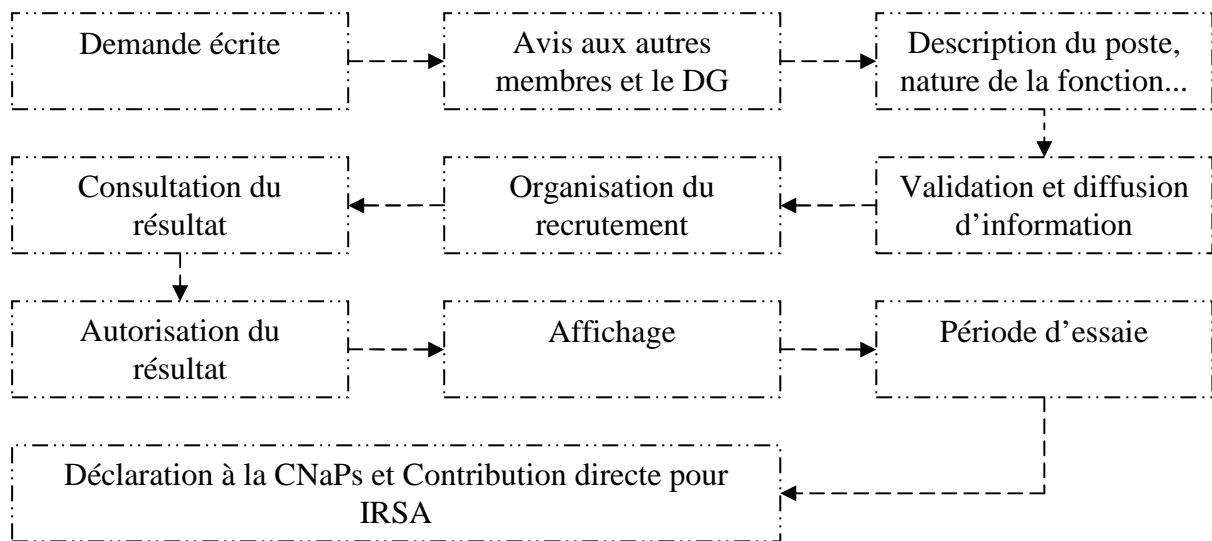
La Direction du département utilisateur consulte le résultat proposé par le jury du recrutement et si celui-ci donne son autorisation, le service des ressources humaines doit afficher le résultat. Après cet affichage, le candidat choisi est obligatoirement engagé pour une période d'essai de trois (03) mois à six (06) mois renouvelable en une seule fois suivant la catégorie professionnelle au sein de la SEIMad.

Dès que l'engagement à l'essai est expiré, l'employé est assuré par la société mais après l'avis du chef de service ou des ressources humaines qui est chargé de prononcer la titularisation de la nouvelle recrue. Enfin, après quinze (15) jours d'embauche, ce dernier s'occupe la déclaration à la CNaPs ainsi que la déclaration directe à la contribution pour l'IRSA.

b) Description graphique

La procédure de recrutement peut-être résumée dans *la figure 8*.

Figure 8 : Description schématique de la procédure de recrutement



FLOW-CHART (Annexe 8, page XI)

1.4.2 LA FORMATION

En général, la formation représente l'une des composants de la politique sociale de l'entreprise qui succincte le plus les attentes et met en jeu les budgets les plus importants. Si dans les années cinquante, l'apprentissage sur le « TAS » était la façon la plus rependu pour acquérir des connaissances. Ceci a été évolué à cause de l'accélération de l'innovation technologique. Aujourd'hui plus que jamais, il y nécessité de recourir à des programme de formation avant de suivre l'évolution technologique.

a) Description de la procédure

Les objectifs de la formation sont définis en fonction de la stratégie de l'organisation. Au sein de la SEIMad, les propositions d'objectifs de la formation partent généralement du service personnel.

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. L'enquête auprès du personnel est alors la façon d'appréhender les besoins qui ne ressortissent exclusivement du bon exercice de la fonction. Un inventaire des besoins de formation est faite chaque année dans la société.

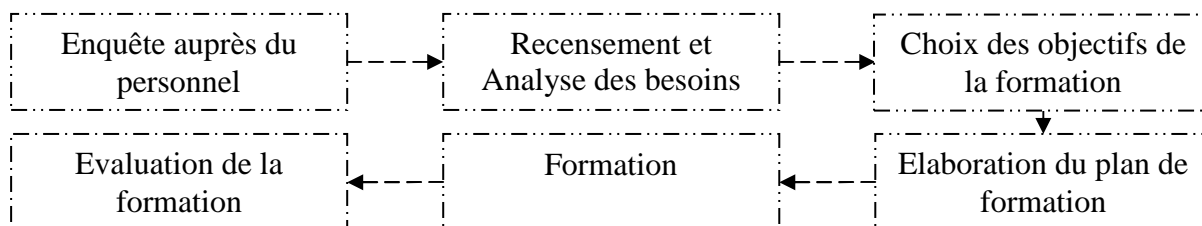
Le recensement et l'analyse des besoins servent de base à l'élaboration du plan de formation une fois déterminer les principaux choix des objectifs de formation. Le plan de formation est accepté selon l'efficacité du Système de Management de la Qualité ou SMQ.

L'évaluation de la formation par la Direction des Ressources Humaines n'est fait qu'après l'exécution de la formation selon le plan établi à partir d'une fiche d'évaluation visé par le responsable qualité.

b) Description graphique

La procédure de la formation peut-être résumée dans la *figure 9*.

Figure 9 : Description schématique de la procédure de formation



FLOW-CHART (*Annexe 9, page XII*)

1.4.3 LA PAIE

Le paiement de salaire s'effectue à terme échu le 25 du mois. La rémunération n'est due que si l'argent se trouve en activité de service ou en position assimilée. L'activité de service est celle de l'argent qui est régulièrement recruté pour un emploi donné et qui exerce effectivement cet emploi ainsi qu'il est en position d'assimilée à un service effectif. Les congés annuels, les permissions ou l'autorisation d'absence pour des raisons familiale dans la limite de dix jours par an, les absences en cas de maladie et de maternité dans la limite des conditions fixées par la réglementation en vigueur sont applicables et appliquées à la SEIMad.

a) Description de la procédure

Comme nous avons déjà mentionné ci-dessous que le paiement du salaire s'effectue le 25 du mois mais avant cette date, la procédure qui régit le paiement de salaire se résume comme suit :

- **La préparation au préalable de la paie** : les différents éléments variables ou les éléments à modifier de la paie seront préparés par les services concernés. Toute les informations doivent être transmises au service des ressources humaines au plus tard le 12

du mois qui sont les heures supplémentaires, les acomptes ou avances sur salaire, les frais médicaux, les diverses factures, les saisies sur salaire, les cessions au personnel,...

- **La préparation des éléments fixes et vérification des autres éléments variables** : le service des ressources personnel est chargé de préparer la paie mais avant de faire la saisie, les éléments concernant les salaires du personnel seront préparés et vérifiés qui sont le numéro matricule, nom et prénom, salaire de base, les avances, les primes d'anciennetés, les heures supplémentaires, les primes d'anciennetés, le treizième mois, l'état de paie du mois précédant et les diverses indemnités de la société.
- Le service personnel assure ensuite **les calculs** de la CNaPs, l'OSTIE, l'IGR, les avances sur salaires et les diverses retenues et commence à faire la saisie de l'état et bulletins de paie si tout est réglé.
- **Vérification de l'état et les bulletins de paie** : elle est faite par le chef de service des ressources humaines pour approbation et signature. L'état de paie est fait en deux (02) exemplaires.
- **Le paiement de salaire** : le service personnel se charge de la paiement des salaires après la saisie de l'état et bulletins de paie ainsi que l'approbation et visa du chef de service des ressources humaines. En général, tous les salaires des personnels de la SEIMad sont réglés par virement bancaire mais la distribution en espèce est limitée par des petits entretiens.

En outre, la distribution des salaires par virement bancaire est régie par les règles suivantes :

- Conservation et vérification immédiate de son bulletin de paie règlementaire dès la réception de son salaire, la conformité de la somme perçue avec celle indiquée sur le bulletin de paie étant effectuée.
- Les employés qui sont absents le jour de la paie pourraient retirer leur salaire aux heures normales d'ouverture de la caisse.

Il faut noter que le service personnel établit un ordre de virement envoyé avant le 16 du mois à la banque qui imputera les comptes individuels de chaque employé et celle-ci émit un avis de débit qui fait l'objet d'une pièce justificative de paiement du salaire.

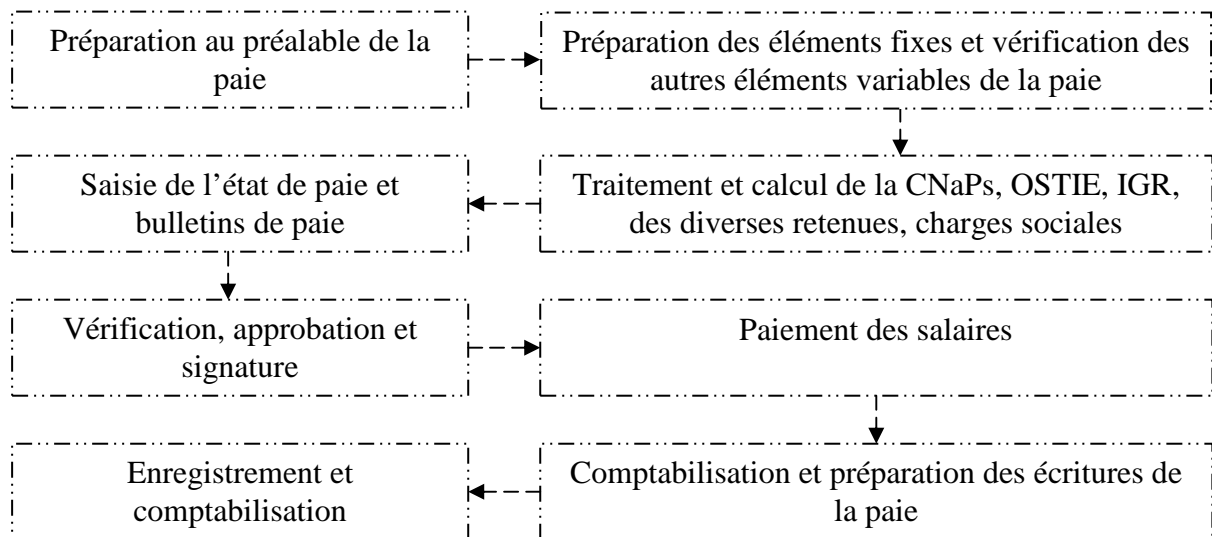
Deux (02) exemplaires d'état de paie sont établis : un exemplaire sera transmise au service comptabilité par l'intermédiaire de la division dépenses et l'autre exemplaire est gardé pour la souche.

- **Enregistrement de la paie** : le service des personnels comptabilise la paie en fonction d'un logiciel de paie ou des journaux de paie (journal analytique de paie) compte tenu des éléments fixes et variables de la paie. Ensuite, toutes les écritures concernant la paie sont préparées par ce service avec l'exemplaire de l'état de paie pour enregistrement et comptabilisation.

b) Description graphique

La description de la procédure de paie peut-être résumée dans la *figure 10*.

Figure 10 : Description de la procédure de paie



FLOW-CHART (*Annexe 10, page XIII*)

1.5. Cycle trésorerie

Généralement, on parle du décaissement et de l'encaissement par caisse ou par banque dans ce type de cycle. Le cycle trésorerie qu'on appelle également « cycle financier » fait intervenir le compte de classe 5 (512 : Banque et 53 : Caisse) de la comptabilité générale. Le contrôle de la caisse est assuré par des personnes différentes : le Directeur Administratif et Financier et le Contrôleur de Gestion.

1.5.1 Description des procédures de dépenses

Tout d'abord, les dépenses représentent toute sortie d'argent de la caisse ou du compte banque de la société. Toute sorte de décaissement doit faire l'objet des pièces justificatives engagées et signées par le chef de service ou chef hiérarchique de service concerné et avoir l'approbation de la DAF. Les dépenses sont classées par rubrique lors de la planification annuelle de la trésorerie et comportant les éléments de dépenses de la société.

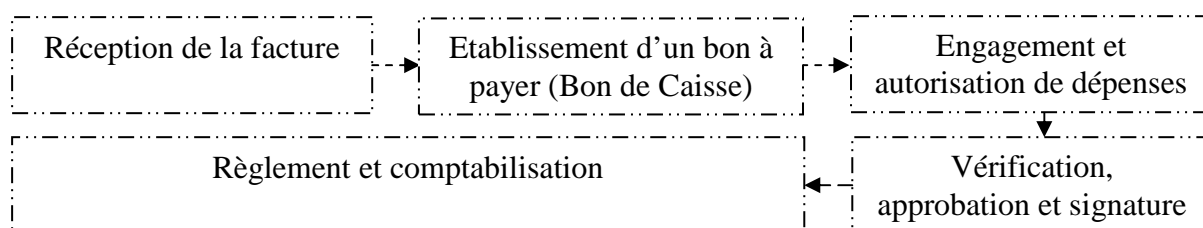
a) Cas des dépenses par caisse

Il s'agit ici de la sortie d'argent en espèce. Seul le chef de division dépenses (le caissier) est responsable de la caisse et de décaissement. La société dispose d'une caisse unique pour gérer les mouvements de décaissement dont seul le caissier détient la clef.

Le paiement par caisse est possible à effectuer lorsque le montant nécessaire est suffisant après avoir obtenu l'autorisation du DG et l'approbation de la DAF. L'un des responsables du service financier doit mentionner la somme sur la feuille de dépenses et faire signer par le bénéficiaire avec mention du bon à payer sur les pièces justificatives.

La description graphique de cette procédure se résume dans la *figure 11*.

Figure 11 : Description schématique de la procédure des dépenses par caisse



FLOW-CHART (*Annexe 11, page XIV*)

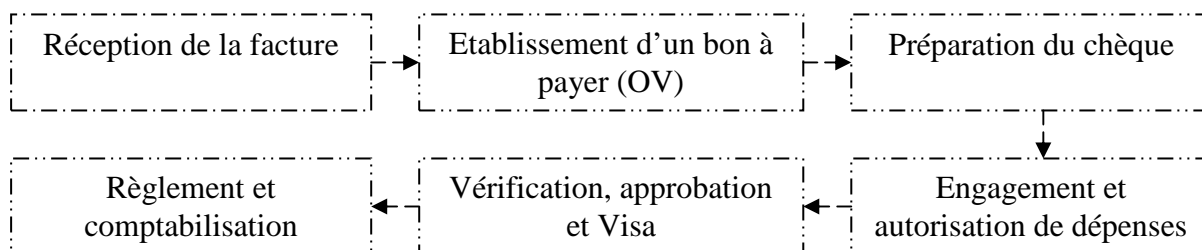
b) Cas des dépenses par chèque

Dans ce cas, le responsable de la trésorerie (chef de division dépenses) est le seul personne qui détient les carnets de chèque. Il assure la préparation des chèques avant la signature des personnes habilitées d'engager et d'autoriser à effectuer les dépenses. Pour le paiement par chèque, il n'y a pas de limite mais toute somme pourra être payée lorsque l'opération de transaction a été autorisée et approuvé par le DG et le DAF.

En outre, tous les chèques émis sont signés conjointement par le DG et le DAF ou le Responsable Administratif et Financière ou l'un d'entre eux avec l'un des chefs de projets.

La procédure peut-être résumée dans la *figure 12*.

Figure 12 : Description de la procédure des dépenses par chèque



FLOW-CHART (*Annexe 12, page XV*)

c) Cas de paiement des factures à l'échéance

Le paiement des factures à l'échéance est fait selon les conditions fixées par les fournisseurs dont ils adressent leurs factures à la SEIMad avec la date d'échéance fixée.

1.5.2 Description de la procédure des recettes

En principe, il s'agit de tout ce qui est rentrée d'argent ou encaissement par caisse ou par compte bancaire de la société quelle que soit leur provenance. Toutes sortes de recettes doivent faire l'objet des pièces justificatives et qui doivent être enregistrées systématiquement dans les feuilles de recettes pour les espèces. Les personnes ou les clients qui ont payés de l'argent en faveur de la SEIMad doivent avoir un reçu en provenance du caissier s'il s'agit d'un paiement par chèque.

En outre, les recettes sont classées aussi par rubrique lors de la planification de la trésorerie et comportent les éléments suivants : les ventes des logements neufs et anciens parcs immobilier, les ventes des terrains biens aménagés et viabilisés, les loyers par mois dans toute location de logement en possession de la société,...

a) Cas de l'encaissement par caisse

Les encaissements de ce type sont possibles dans la société selon les choix des clients ou des personnes qui paient en faveur de la SEIMad.

Le chef de division recettes (caissier) est le seul responsable de l'encaissement en espèce. Les clients se présentent à la caisse avec les factures et les pièces justificatives pour un paiement en faveur de la société. En outre, le caissier encaisse et donne un reçu pour l'encaissement en espèce en indiquant la somme ; ce reçu est proprement prénuméroté et le caissier transcrit la somme correspondante sur la feuille des recettes pour être comptabilisée au journal de caisse à la fin de la journée. De plus, le reçu est élaboré en deux (02) exemplaires et réparti respectivement au client, et pour la souche.

Il faut noter que les clients qui effectuent aussi l'encaissement par un mandat poste se justifient toujours par un reçu mais pour un cas exceptionnel, le responsable commercial ou le contrôleur interne lui-même fera les encaissements à l'ordre de la SEIMad et qui doit se présenter à la caisse pour verser la somme à encaisser munie de la pièce justificative.

b) Cas de l'encaissement par chèque

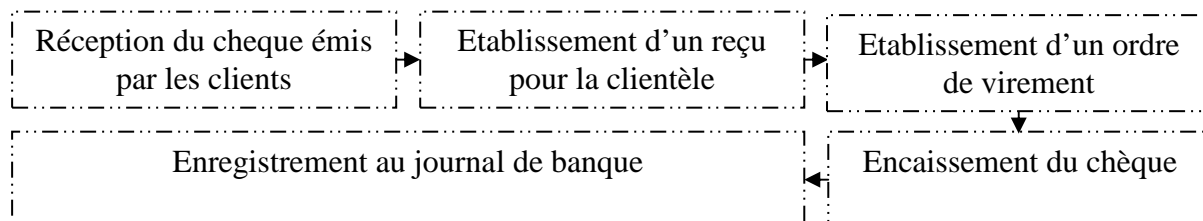
Les clients peuvent également payer par cheque à l'ordre de la SEIMad, soit en transmettant les chèques directement à la trésorerie, soit en envoyant par voie postale, soit par virement bancaire ou par d'autres moyens.

Les chèques reçus arrivent au responsable du courrier qui les transmet au service financier et ils sont transmis directement au responsable de la trésorerie ou les clients effectuent les virements bancaires à l'ordre de la SEIMad.

Le responsable de la trésorerie prend les cheques qui font l'objet d'un ordre de virement et dresse un reçu d'encaissement par chèque aux clients. A la fin de la journée, il doit transmettre les sommes correspondantes aux cheques et les numéros des cheques au journal de banque. Enfin, le reçu est élaboré en trois exemplaires et réparti respectivement au client, à la comptabilité et pour la souche.

La procédure peut-être résumée dans la *figure 13*.

Figure 13 : Description schématique de la procédure d'encaissement par chèque



FLOW-CHART (Annexe 13, page XVI)

c) Le réapprovisionnement de la caisse

Comme nous l'avons mentionné, il n'y a pas de procédure qui fixe le plafond des avoirs en caisse au sein de la société.

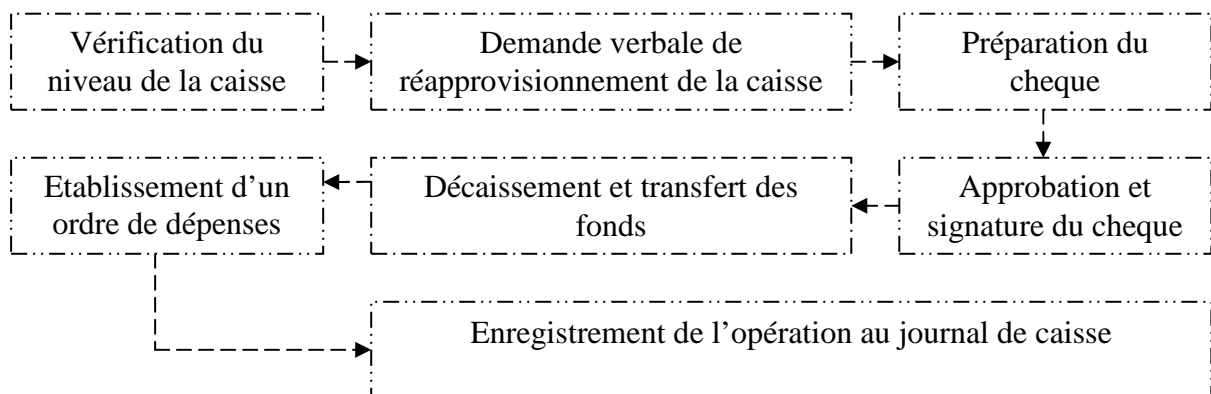
Le responsable de la trésorerie connaît le niveau de la caisse. Plus exactement, une demande verbale est adressée au responsable de la trésorerie pour renflouer la caisse et celui qui va préparer le chèque pour un montant nécessaire mais avec l'approbation de la direction concernée.

Seul le responsable de la trésorerie assure le transfert des fonds de la banque jusqu'à la caisse de la société. Il établit un ordre de dépenses et puis, le caissier instaure une feuille de recettes pour le montant correspond au gonflement de la caisse.

Il faut noter que le caissier de la société tient la garde de la clef du coffre et c'est le seul qui a le droit de manipuler les fonds à la caisse selon les besoins de l'entreprise. De plus, le caissier doit transmettre journalièrement le journal de caisse et les pièces justificatives correspondantes à la direction.

La procédure peut être résumée dans la *figure 14*.

Figure 14 : Description schématique de la procédure de réapprovisionnement de la caisse



FLOW-CHART (*Annexe14, page XVII*)

1.6. Cycle comptable

1.6.1 Généralités

En général, la SEIMad adopte un système comptable basé sur l'enregistrement indirect

des opérations qui doivent être inscrites dans un journal avant d'être portées dans les comptes d'ou le « système comptable centralisé ».

Dans ce cas, il y a donc création des journaux auxiliaires spécialisés suivant la nature d'opérations à savoir le journal des achats, des ventes, de caisse, de banque, d'état de paie, des comptes spéciaux, locataires et journal des opérations diverses...Chaque journal auxiliaire détermine une écriture de centralisation au journal général.

a) Les grands livres

Ils sont fournis par un système permettant de faire une analyse globale ou par compte du plan comptable général de la classe allant de 1 à 7. Cette analyse porte sur les mouvements et le solde des comptes sociaux.

b) Le plan comptable de la SEIMad

Le plan comptable de la SEIMad est établi sur la base du PCG 2005 et adapté aux particularités des activités, des structures et organisation de la société pour répondre aux besoins d'information, aux caractéristiques de l'enregistrement et aux exigences du contrôle de gestion. Plus précisément, la société utilise les comptes à sept (07) chiffres pour les enregistrements comptables des opérations.

c) La balance

La balance des comptes sert à établir périodiquement les états financiers. A partir de cette balance, on peut dresser le bilan et le compte de résultat de la société. De plus, c'est un document comptable établi périodiquement par l'entreprise qui reprend l'ensemble des mouvements ayants affectés à certaines catégories de compte : la balance fournisseurs et la balance clients de la SEIMad. Il faut noter que la balance générale reprend le solde et le total des mouvements de tous les comptes de la société.

Actuellement, la SEIMad utilise un logiciel comptable appelé « KHRONOS » pour assurer les travaux comptables.

1.6.2 Description des étapes des travaux comptables

a) Réception des pièces comptables

Après toutes les procédures nécessaires et toutes les vérifications adéquates du service concerné, toutes les pièces comptables doivent être transmises à la comptabilité pour être

traitées à savoir les pièces de caisse en provenance de la caisse, les pièces de banque, les pièces d'état de paie du service des ressources humaines, les pièces de banques venant de l'extérieur de la société et données par le responsable des finances extérieurs, les pièces des opérations diverses,...

b) Le triage ou TRI

Cette opération consiste à trier les documents qui concernent le service de la comptabilité. Les documents comptables peuvent être de d'origine interne (émis par la société comme le contrat de vente, l'offre d'achat,...) ou de d'origine externe (émis par les tiers comme la facture,...).

c) Le contrôle

Il consiste à assurer que tous les documents ont été reçus et le service de comptabilité doit garantir l'exhaustivité des pièces reçus : confrontation entre le registre arrivée et les pièces reçues, tous les documents sont comptabilisable et une pièce à comptabiliser répond simultanément les faits suivants :

- Les pièces comportent des codes analytiques imputés par les directions concernées et autres précisions indispensables (objet et nature de la pièce),
- Les pièces sont dotées d'un numéro interne classé par nature d'opérations : opérations diverses, fournisseurs, bancaires,....,
- Les données arithmétiques sont justes.

d) La pré-comptabilisation et imputation

Il permet de faciliter la répartition des travaux comptables et de diminuer les risques d'erreurs. Par ailleurs, en cas de recherche, les écritures passées sont immédiatement retrouvées sur les pièces justificatives elles-mêmes. De plus, elle est effectuée en deux étapes :

- Apposition du code analytique par le gestionnaire,
- Apposition des écritures par le comptable.
- Dans le cas de l'imputation comptable, la fiche d'imputation comporte les références du journal selon la codification suivante :
- Le numéro technique du journal comme les opération diverses (OD) ;
- Le numéro du folio d'un bordereau de saisie ;

- Le numéro d'ordre des écritures.

e) La comptabilisation

Elle est effectuée à partir des bordereaux de saisie en fonction des fiches d'imputation agrafées sur les pièces de base. Ces bordereaux sont classés par catégorie d'opérations : banque de dépenses, banques de recettes, caisse, comptes des cheques postaux, fournisseurs et autres tiers, clients et autres tiers, opérations diverses, locataires.

Chaque écriture doit être munie d'une pièce justificative datée, apposée d'une numérotation interne et qui est successible d'être présentée à toute demande. Enfin, les libellés doivent être bref mais explicites.

f) Vérification

Avant de saisir les informations de bases et de traiter les opérations sur le logiciel KHRONOS, la vérification des éléments suivants est nécessaire à savoir la date d'opération, le numéro d'identification de la pièce comptable, les références des pièces justificatives, les libellés des opérations, les numéros des comptes à débiter et à créditer et les montants.

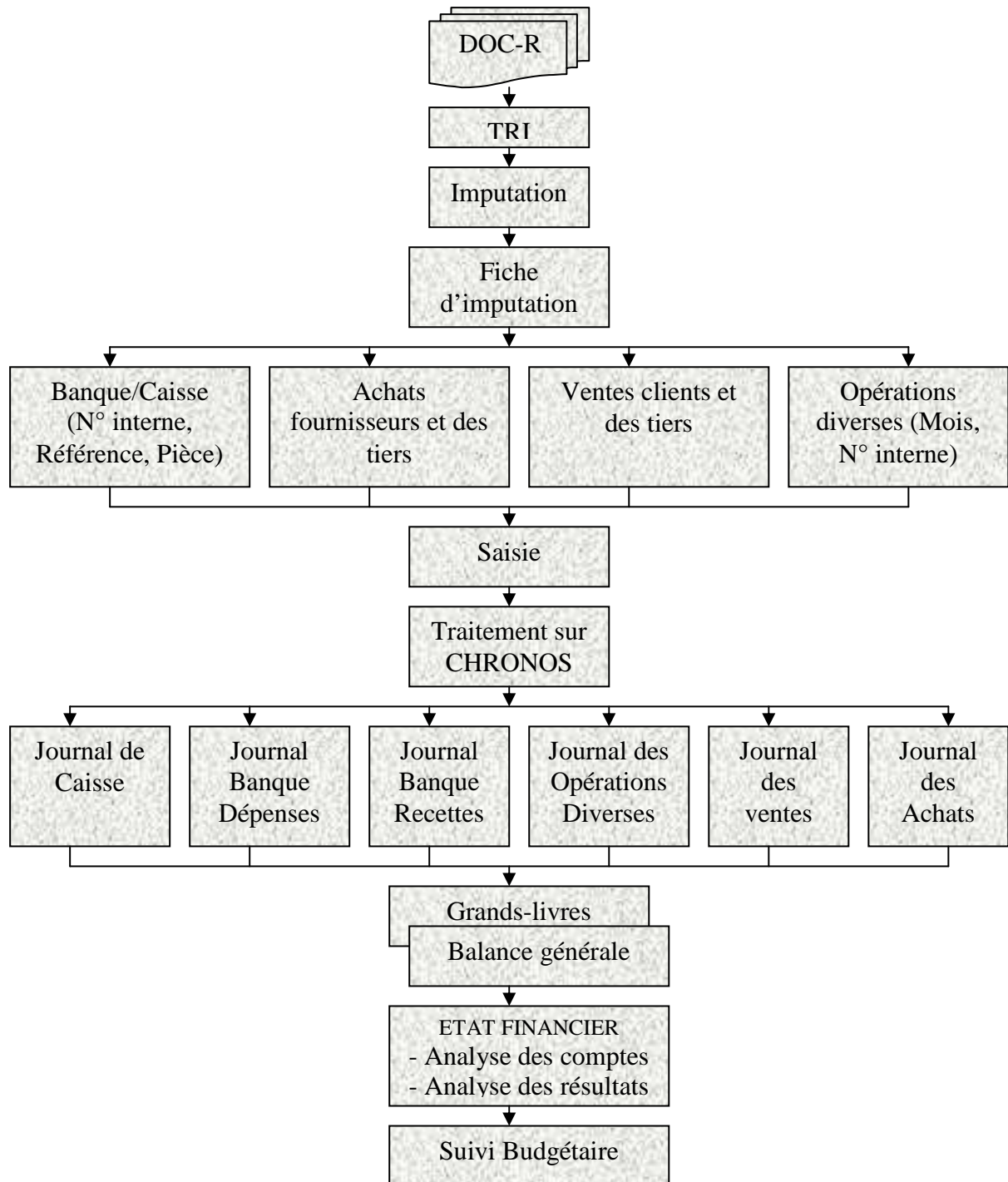
h) Classement et archivage des pièces comptables

Le classement est fait selon la nature des opérations comptables, la date et le numéro d'ordre numérique c'est-à-dire par nature : soit des opérations de caisse ou soit des opérations de banque ; par numéro d'ordre et numéro de pièce chronologique ; par ordre chronologique de date.

1.6.3 Description graphique

Les étapes des travaux comptables sont représentées dans la *figure 15*.

Figure 16 : Logigramme de déroulement du traitement comptable



Source, SEIMad

Section 2 : Analyse de la procédure relative à la DAMO

Dans cette type d'analyse, il s'agit de la production et de la gestion des travaux de chantier ou l'on appelle encore une fois « *cycle production et contrôle* ». Etant donné que le cycle production est externalisé, les dispositifs de surveillance des travaux sont assurés par

des prestataires externes. Il leur est imposé, tout au long de leur prestation, la mise en œuvre et l'utilisation des outils et autres appareils de mesure spécifiés dans le contrat de la prestation. En cas de nécessité, les agents de la société peuvent également être immobilisés dans les activités de surveillance et de mesure avec l'utilisation des mêmes appareils et autres instructions de travail en vigueur.

Alors, le processus relatif à la production et contrôle sera décrit dans l'*Annexe 15, page XIII*.

2.1. Description de la procédure

a) Situation juridique et plan officiel

Avant de procéder à tout engagement de lancement d'opération de production, toutes les parcelles qui constituent le terrain devant recevoir le projet soient mutées au nom de la SEIMad. Après régularisation et morcellement des lots, cinq (05) exemplaires du plan officiel avec les coordonnées Laborde de chaque lot sont établis en vue de la vente du produit.

b) Demande d'alignement

Avant l'établissement du projet d'implantation, la société est tenue de faire une demande d'alignement et le nivellement de la voie publique au droit de la propriété conformément au code de l'urbanisme *décret n°63.192* et qui est adressée à la Mairie de la commune territorialement compétente.

La Mairie détermine alors sur le terrain la limite de la voie publique, si elle existe, et un procès verbal de l'opération comportant un extrait du plan d'alignement est dressé. En outre, l'implantation du projet est ainsi établie sur la base d'alignement donné par la Mairie

c) Demande de permis de construire

Elle est obligatoire conformément au code de l'urbanisme *décret n°63.192* adressé à la Mairie. Après avis conforme du représentant de la Direction Régionale de l'Aménagement du Territoire ou DRAT par l'Autorité compétente, le permis de construire est délivré par lui-même.

d) Lancement de l'appel d'offre

Sur la base de directive du CD concernant le descriptif du produit, la DAMO par le biais du SERDEVEP établit le cahier de charges ou CCH et ses annexes et les transmet à la DG pour avis et observations éventuelles. Deux (02) types d'appel d'offre sont possibles à savoir l'appel d'offre ouvert et l'appel d'offre restreint. En outre, l'offre comprend deux (02)

enveloppes : enveloppe extérieure dite « offre technique » et une enveloppe intérieure dite « offre financière ».

e) Dépouillement et analyse des offres

Une commission sera constituée pour procéder aux dépouillements et analyse des offres par décision de la DG. Celle-ci convoque la réunion de commission qui procède à l'ouverture des offres reçues à la date limite fixée au CCH. Cette commission analyse ou fait analyser par une sous commission les contenus de l'enveloppe extérieure et établit ou fait établir un tableau donnant la liste des offres déclarées recevables.

Après, elle procède à l'ouverture de l'enveloppe intérieure des soumissionnaires pour lesquels l'offre est jugée recevable. Enfin, la commission propose à la DG un classement des offres après analyse et mutation éventuelle selon des critères techniques et financiers préalablement adaptés.

f) Adjudication et établissement de contrats

Le DG décide sur l'adjudication du contrat sur la base du classement des offres. Sur la base de cette décision, la DAMO établit alors le contrat et le remet à la DG pour lecture. Après lecture, sept (07) exemplaires seront transmis à l'entreprise titulaire pour acceptation et signature. En outre, ces sept (07) exemplaires originaux seront ensuite approuvés par le DG et répartis respectivement pour le DG, DAF, CAJ, DAMO, SERFICO, l'Autorité chargée de contrôle et pour l'entreprise titulaire.

g) Organisation, Suivre et Contrôle du chantier

Après approbation, le contrat sera notifié par ordre de service signé par le DG à l'entreprise ainsi que le commencement des travaux. Cet ordre de service est établi en cinq (05) exemplaires originaux qui se répartissent respectivement pour la DAMO, CAJ, l'entreprise titulaire, le DG et pour l'Autorité de contrôle.

L'entreprise titulaire devra prendre ses dispositions afin de respecter ses engagements énumérés dans le contrat après réception de l'ordre de service notifiant l'approbation du contrat et le commencement des travaux. Par ailleurs, pour le respect par l'entreprise titulaire de ses engagements, il est mis en place, l'Autorité de surveillance affectée en permanence au chantier et l'Autorité de contrôle devant effectuer des visites périodiques.

h) Paiement d'entreprises

Sur la base des situations périodiques et/ou attachements établis par l'Autorité de Surveillance et l'entreprise titulaire, cette dernière dresse sa facture et la transmet à l'Autorité de Surveillance. Celle-ci dresse alors le décompte et l'envoie avec les situations périodiques et la facture à l'Autorité de Contrôle pour vérification et certification.

A la vue de ces pièces de décaissements, le DAMO fait dresser et signe l'ordre de paiement. Cet ordre de paiement, après visa par le CG et le DAF, sera transmis au SERFICO pour établissement du chèque ou de l'ordre de virement. Le chèque ou l'ordre de virement sera transmis à l'entreprise en règlement de sa facture après signature du DG.

g) Réceptions techniques : provisoire et définitive

La réception provisoire des travaux sera procédée par le DAMO et le DICO assistée de l'Autorité de Contrôle et l'Autorité de Surveillance. Après l'expiration du délai de garantie d'un (01) an, la réception définitive des travaux sera procédée par le DAMO et le DICO à l'issue de la proposition de l'Autorité de Contrôle.

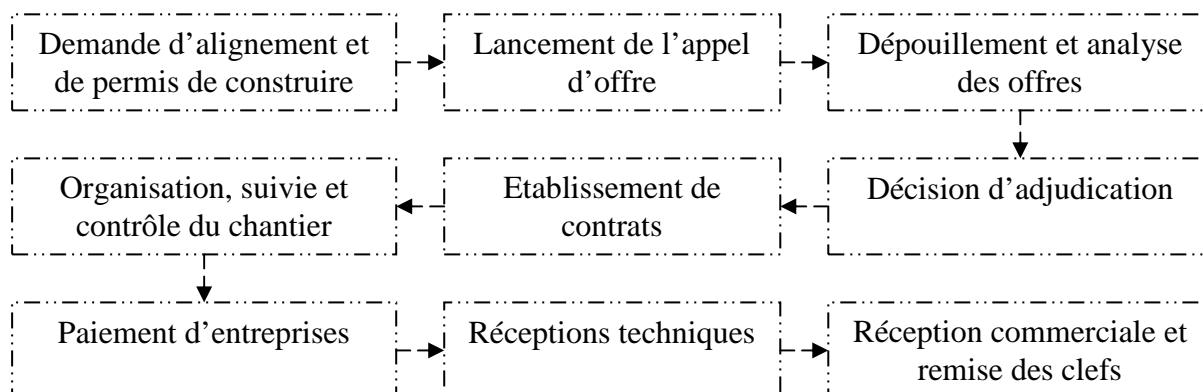
h) Réception commerciale et remise des clefs aux acquéreurs

Après la réception provisoire, il sera remis à l'acquéreur par le DICO assisté du DAMO et de l'Autorité de Contrôle les clefs et un procès verbal est établi à cet effet. A partir de ce moment, la SEIMad se dégage de toute responsabilité de gardiennage.

2.2. Description graphique

La procédure peut-être résumée dans la *figure 16*

Figure 16 : Description schématique de la procédure de production



FLOW-CHART (*Annexe 16, page XIX*)

Section 3 : Analyse des procédures au niveau de la Direction Commerciale

Souvent, la société a pour vocation de satisfaire les besoins de la clientèle, de conquérir des nouveaux marchés, d'essayer d'accroître sa part de marché et de gérer les clients existants qui sont composés des clients commerciaux, des clients étrangers et locaux. En général, suite à la demande confirmée par la clientèle, deux (02) catégories d'exploitation sont importantes à savoir :

- ⇒ La vente des logements neufs et terrains.
- ⇒ La vente des parcs immobiliers ou la location

3.1. Cas de la vente des logements neufs et terrains

3.1.1 Description de la procédure

Dans ce type de cas, la procédure de ventes ainsi que les intervenants se présentent comme suit :

- **Le Service administration de ventes** accepte, traite et exécute la commande. Plus exactement, il gère les ventes proprement dites et qui peut s'occuper éventuellement du marketing. Une fois que la commande est acceptée, la société traite et analyse les modalités du contrat des clients.
- **Le service approbation de crédit** accorde le crédit en faveur de la clientèle dans le cas de la vente à crédit. Il s'occupe également du traitement de la lettre de change et de relance de la clientèle proche à des échéances de paiement.

Non seulement mais ce service effectue aussi la négociation des conditions de crédit avec l'éventuel client lors de la vente à crédit et accorde en même temps le rééchelonnement du délai de crédit. La vitesse de rotation des clients sera déterminée par lui.

- **Le service livraison de logement ou distribution** se charge de la préparation de la mutation des terrains ou logements vendus destinés aux clients après vente et paiement ou si le mode de paiement de la clientèle est déjà négocié.

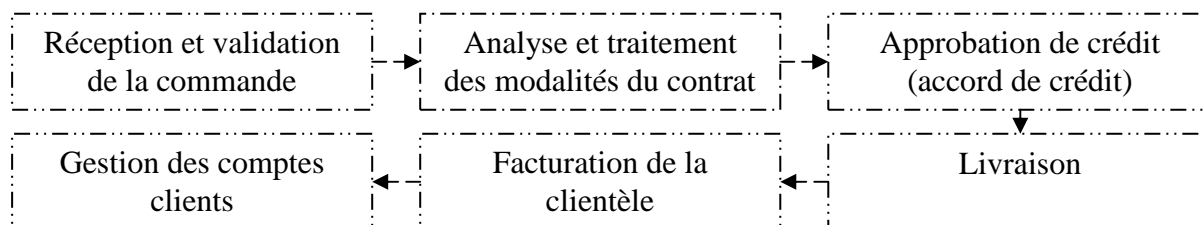
Il est important de savoir que la livraison se fait au moment de la remise des clefs aux acquéreurs.

- **Le service facturation de la clientèle** établit la facture après livraison. Il s'occupe également de l'enregistrement de la facture, de la prise en compte de la remise accordée par la clientèle et la tenue du journal des ventes.
- **Le service gestion des comptes clients** gère les fiches clients et suit les comptes clients, l'encaissement sur ventes. Lors de la tenue de ces fiches, les sommes restants à payer par les clients seront contrôlés par lui.

3.1.2 Description graphique

La procédure peut-être résumée dans la *figure 17*.

Figure 1 : Description schématique de la procédure de vente des logements neufs et terrain



FLOW-CHART (*Annexe 17, page XX*)

3.2. Cas de la vente des parcs immobilier

3.2.1 Description de la procédure

Dans ce type de cas, la demande des clients surtout au niveau des agences peut faire l'objet d'une procédure. Cette procédure signifie comme la gestion d'octrois sur les opérations de commerce et se déroule comme suit :

- **La demande de logement** qui doit être établie en deux (02) exemplaires. De plus, seule la demande qui passe par l'Agence peut faire l'objet d'une étude et le client sera informé pour la suite de sa demande par une lettre d'explication.
- **L'étude de la demande** est confiée au Comité Aviseur qui est constitué au niveau de la Direction Administrative de l'Exploitation des Parcs immobilier, ainsi que les chefs d'agences. Cette étude est faite selon la disponibilité du logement. En outre, celle-ci doit être effectuée en fixant des critères d'appréciations des risques surtout les risques d'impayé et la détérioration de la qualité de service.

- **La décision d'octrois** est faite encore par le Comité Aviseur qui a l'habilité de prendre la décision d'octrois est celle-ci est concrétisée par le remplacement de la fiche d'autorisation d'octrois de logement. La note d'attribution est signée par la direction administrative de l'Exploitation des Parcs Immobilier et qui confirme la décision.
- **Lors de l'établissement du contrat**, le contrat de bail est signé par le chef d'agence et le preneur de logement après paiement du montant de dépôt de garanties et loyer d'un (01) mois prévus par le contrat.

Après ces paiements, le contrat de vente définitive est signé par le chef d'agence et le preneur, deux (02) cas possible peuvent être existés :

- le contrat de vente définitive est signé après paiement du montant de la totalité du prix de logement : c'est le cas de la vente au comptant ;
- le contrat est signé après paiement de la première versement exigé et la formalisation de la garantie : c'est le cas de la vente à crédit ou de location-vente ou promesse de vente.

Il faut noter que toutes les formalisations de garanties sont effectuées au niveau des agences sauf la règle d'hypothèque est accomplies au niveau de service de recouvrement et Contentieux du réseau. Donc, les titres de garantie sont conservés au niveau de ce service.

- **La remise de clefs aux acquéreurs** : l'autorisation de cette remise est signée par le chef de service d'exploitation des parcs immobilier. C'est à partir de cela que l'attributaire de la clef peut s'installer dans l'immeuble.

Il est important de résumer que la ***mise en place d'octrois*** commence par la réception de l'autorisation d'octrois et se termine par la remise de clef aux acquéreurs.

- **Le suivi et paiement du loyer** : la réception des loyers est faite au guichet de chaque agence concerné avant le 05 du mois dû et elle fait l'objet d'une suivie. Les loyers régulièrement payés sont appelés dans l'appelle des loyers pour être recouvrés le mois suivant, si non, elles sont virés automatiquement dans les « impayés » et relevés dans la liste « correspondante ».
- **Le recouvrement des impayées** : il s'agit de la gestion des impayées. Concernant la location, le loyer non payé le 05 du mois dû devient un « impayé » et il est frappé par des divers frais de retard ainsi que les frais de gestion.

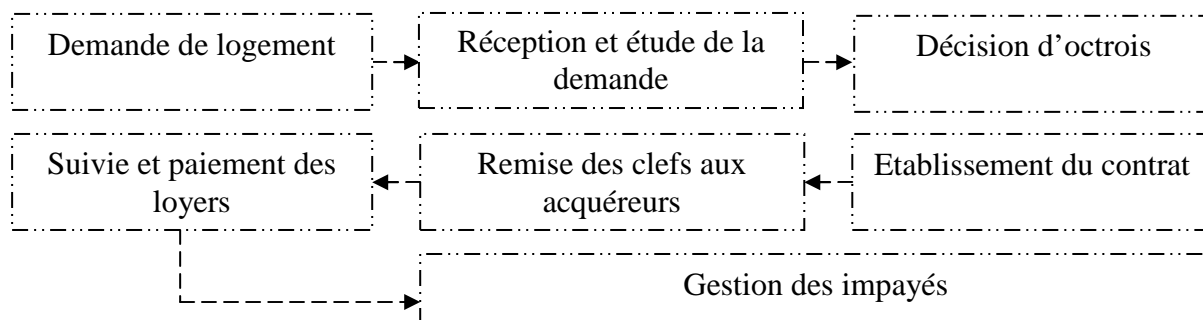
Il devient une créance contentieuse si le délai de paiement est passé de huit (08) jours entre la date d'émission et la lettre de relance.

En outre, une échéance devient un impayé après trois (03) suspensions d'échéances non autorisées. Ce dernier deviendra aussi par suite une créance contentieuse s'il n'est pas réglé dans un délai de six (06) mois.

3.2.2 Description graphique

La procédure peut-être résumée dans la *figure 18*

Figure 18 : Description schématique de la procédure de vente des parcs immobiliers



FLOW-CHART (*Annexe 18, page XXI*)

CHAPITRE II : EVALUATION DU SYSTEME CONTROLE INTERNE DE LA SEIMad

Dans ce chapitre, elle s'est basée sur l'organisation et l'analyse des procédures-types par cycles clé des trois (03) directions à savoir : la Direction Administrative et Financière (DAF), la Direction de l'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage et la Direction Commerciale.

Section 1 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DAF

1.1. Les problèmes rencontrés à l'organisation du S.C.I

1.1.1 Absence d'un manuel de procédure

L'absence de ce manuel est marquée sur les différents cycles important de la SEIMad au niveau de la DAF, à savoir : le cycle achat et fournisseurs, le cycle stocks, le cycle immobilisation, le cycle personnel et PAIE, le cycle trésorerie et le cycle comptable.

D'abord, l'absence d'un guide de réalisation du travail et une sorte de paramètre de

référence entraîne la non précision dont devrait s'accomplir une action ou une opération et même un processus, quels qu'en soit la forme et le support.

Ensuite, l'inexistence de ce manuel entraîne la possibilité d'empiétements et dilutions des responsabilités car les rôles et les attributions de tous les acteurs ne sont pas clairs et précis. Donc, le niveau et le degré de responsabilité de chacun de ces acteurs sont mal situés.

Enfin, l'absence des normes et des procédures écrites et formalisées à appliquer conduit dans le cumul de fonctions incompatibles d'où « la non séparation des fonctions ».

1.1.2 La non séparation des fonctions

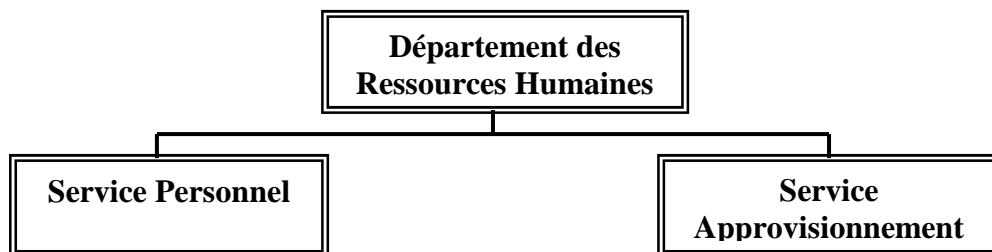
La non séparation des fonctions entraîne la non distinction des fonctions d'enregistrement, d'opérationnelle et de conservation. Dans notre cas, il s'agit du cumul des fonctions incompatibles entre la tenue de la caisse et l'enregistrement comptable (Caissier et Comptable), entre la gestion financière et la gestion du personnel. En outre, elle provoque des problèmes et des difficultés d'exécuter une action ou une opération, à savoir :

- Degré et niveau de responsabilités non situés : la responsabilité des acteurs n'est pas bien définie, leurs rôles et leurs attributions ne sont pas claires et précis ;
- Fonction exercée deux (02) fois ;
- Déviation de chaque responsable ou de chaque agent de leurs véritables tâches ;
- Difficulté de contrôle des opérations.

1.1.3 L'incompatibilité des services

En général, deux (02) services sont incompatibles au sein du département des ressources humaines, à savoir : le service personnel et le service approvisionnement

Représentons graphiquement cette incompatibilité :



Source, investigation personnelle

Le Service personnel assure l'administration du personnel de la société et recouvre l'application des dispositions légales et réglementaires, des décisions de la gestion du

personnel qui repose sur des notes de service, des procédures, etc.

Quant au ***Service Approvisionnement***, il assure la gestion des approvisionnements de la société qui englobe les composants suivants : l'achat, le magasinage et la gestion de stocks des matières ou fournitures consommables.

Cette incompatibilité entraîne la confusion des deux (02) fonctions contradictoires et le court circuit des deux (02) services de même niveau hiérarchique. Donc, il y a « problème de hiérarchisation » pouvant conduire un « problème de coordination ».

1.2. Identification des forces et faiblesses liées sur les différents cycles de la DAF

1.2.1 Cycle Achat et Fournisseurs

⇒ FORCES

Lors de l'approvisionnement des matières ou des fournitures consommables, deux (02) options d'achat sont appliquées au sein du service approvisionnement selon le contexte et les besoins de la société, à savoir :

- l'**achat ponctuel** qui minimise les coûts, facilite les tâches et moins de circulation des documents,
- l'**achat semi-groupé** qui maintient la politique d'austérité (sans rupture de stocks) et maximise la satisfaction des besoins de directions, services et divisions.

De plus, deux (02) types de prospection sont utilisés avant de se lancer dans la commande, à savoir :

- la **prospection interne** qui consiste à analyser les besoins fondamentaux de l'entreprise et détecter la réalité de la commande.
- la **prospection externe** qui consiste à consulter les fournisseurs à partir d'une demande de cotation auprès d'eux.

Ces deux types de prospection conduisent la société dans l'application des principes destinés à assurer un meilleur approvisionnement.

Il est important de noter que les achats sont formalisés dans une commande et validée par une personne autorisée et les conditions de paiement usuel dans le délai de 30 à 60 jours sont respectés.

⇒ **FAIBLESSES**

Nous avons remarqué l'absence d'une procédure organisée et formalisée applicable pour tous les acteurs concernés lors de l'accomplissement du processus d'achat et d'une consultation restreinte des fournisseurs pour la réalisation des travaux d'entretien ou de maintenance et des travaux de réparation des immobilisations.

Le responsable de l'approvisionnement exerce deux tâches qui entraînent la difficulté de contrôle des opérations et omission dans les travaux de contrôle et de supervision des tâches.

Enfin, la facture d'achat n'est pas transmise dans le service gestion de stocks qui entraîne une fausse valorisation réelle des entrées en stocks.

1.2.2 Cycle stocks

⇒ **FORCES**

Les fournitures consommables sont classées par rubrique lors de la planification des stocks et ventilés lors de sa sortie en stocks ;

En outre, les entrées en stocks sont valorisées réellement au coût d'acquisition des fournitures et les stocks sont valorisés à son Prix Unitairement Moyen Pondéré.

La mise à jour de la fiche de stocks et de la fiche casier est respectée pour faciliter l'inventaire physique des stocks.

⇒ **FAIBLESSES**

Il s'agit de l'insuffisance d'énumération d'un élément important dans la fiche de stocks qui peut provoquer une déclaration fausse du solde final et insuffisance d'inventaire permanent des fournitures consommables

La non exigence des pièces justificatives comme la facture, le BR et le BL ... non systématique entraîne la justification non exhaustive des opérations qui conduit dans l'erreur ou omission d'opération

1.2.3 Cycle Immobilisation

⇒ **FORCES**

La société SEIMad possède une gamme des produits (les logements) très étendue pour satisfaire les couches de consommateurs et elle tient une position de leader sur le marché d'immobilisation.

Non seulement mais elle possède un système de protection et de sécurisation des immobilisations contre les éventuels sinistres.

Un inventaire périodique des immobilisations sera exécuté pour faciliter les travaux d'entretien et de maintenance selon les besoins de la direction.

⇒ **FAIBLESSES**

Nous avons remarqué aussi l'absence d'une procédure organisée et formalisée applicable à tous les acteurs qui interviennent dans le cas d'une opération d'entretien ou de maintenance des immobilisations.

De plus, le responsable logistique et maintenance exerce une double fonction qui entraîne une difficulté de contrôle des opérations.

Enfin, l'insuffisance de gestion et de protection des immobilisations comme l'absence d'un service qui s'occupe de l'organisation de la gestion du patrimoine, de sa protection et son inventaire permanent rendent difficile la protection du patrimoine. La mauvaise gestion de la tenue des fiches d'immobilisations entraîne la confusion entre les fiches d'immobilisations déjà vendues et les fiches d'immobilisations restantes en possession de la société c'est-à-dire les immobilisations non encore vendues.

1.2.4 Cycle Personnel et PAIE

⇒ **FORCES**

L'existence d'un plan de carrière met en exergue l'évolution et la gradation du personnel de la société ainsi que sa formation périodique et efficace selon les objectifs fixés.

De plus, il existe un système de vérification exhaustive et exacte en temps utile des éléments validés nécessaires au calcul de paie (temps passés, heures supplémentaires, primes,...), une liaison fonctionnelle et opérationnelle de l'ensemble du personnel de la société et une ambiance de travail assurée.

Enfin, 60% de l'effectif du personnel est concentré dans le domaine commercial pour assurer la force de vente de la société.

⇒ **FAIBLESSES**

L'absence d'un manuel de procédure connu et adapté aux choix d'organisation retenus et externalisés ne permet pas d'atteindre les objectifs fixés ainsi que le cumul des fonctions incompatibles entre la gestion financière et la gestion du personnel et entre les fonctions

paiement des salaires et d'enregistrement. Une fonction exercée deux fois entraîne une perte de temps qui conduit au retard de la comptabilisation concernant la paie.

En outre, on a pu identifier l'insuffisance de formalisation d'appréciation et standardisation des procédures d'évaluation du personnel ainsi que l'inexistence d'organisation de recrutement et de la formation.

1.2.5 Cycle Trésorerie

⇒ FORCES

Nous avons remarqué l'existence d'un plan de suivie à échéance prévisible des disponibilités propres de la société et le cas échéant les disponibilités de ses agences dont elle peut contractuellement disposer ainsi que la mise à jours de la situation bancaire et la réalisation par trimestre de cette situation auprès de la direction.

Les rapprochements bancaires sont revus périodiquement et l'autorisation de dépenses, l'approbation, l'émission de paiement et de comptabilisation sont effectuées par des personnes distinctes au sein de la SEIMad ;

La présence d'une caisse mini dépenses limite les avoirs en caisse et l'utilisation des fonds ainsi que le contrôle de la caisse et du billetage sont exercé mensuellement par d'autre personne de la société et de CONTROLE INOPINE de la caisse.

⇒ FAIBLESSES

L'inexistence d'une procédure formelle, organisée et écrite applicable pour tous les acteurs dans le cas d'une opération de dépense entraînent le cumul des fonctions incompatibles. Dans notre cas, il s'agit du cumul de fonctions incompatibles au niveau de la division dépenses et de la division recettes : Caissier et comptable.

Nous avons pu identifier l'insuffisance de photocopie des pièces et des travaux de rapprochement des états d'encaissements ainsi que la mauvaise gestion de la situation des clients c'est-à-dire l'existence des clients méconnus. Tout ceci entraîne à des opérations non exhaustives et conduites à l'omission de certaines opérations.

Enfin, la demande de réapprovisionnement de la caisse n'est pas formalisée car elle est demandée verbalement.

1.2.6 Cycle Comptable

⇒ FORCES

L'utilisation d'un logiciel comptable qui est le KHRONOS facilite les travaux comptables des opérations et il permet de préparer à l'élaboration des états financiers ainsi que l'existence d'un Système Budgétaire et Analytique. Plus exactement, l'utilisation de ce logiciel repose sur la procédure de traitement comptable.

L'existence d'un endroit où l'on classe les documents permet de conserver les documents.

⇒ **FAIBLESSES**

La non formalisation des tâches de chaque agent et des travaux de contrôle à effectuer provoque le cumul des fonctions incompatibles ainsi que la polyvalence des acteurs qui ne permet pas de bien définir ses responsabilités.

De plus, nous avons pu remarquer le vieillissement des matériels informatiques qui provoque une perte de temps lors du traitement des données comptables et financières ainsi que l'insuffisance de contrôle périodique des enregistrements comptables car il est exercé à chaque fin du mois ;

La perte de temps en cas de recherche des documents comptables entraîne un retard de la comptabilisation car le système chronologique de ces documents est non satisfaisant.

Section 2 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DAMO

2.1. Identification des FORCES

En complément d'un manuel qualité, la société dispose d'un manuel de procédure concernant l'organisation, le suivi et le contrôle de chantier comportant la description des attributions des acteurs, le contrôle à faire y compris tout les documents de contrôle et supports utilisés tels que : note de service, logigramme de production, cahier de charge, contrat (Plan Assurance Qualité, Charte Qualité), ordre de réception des matériaux, journal de chantier, procès verbal de chantier, fiches d'avancement des travaux, fiches de contrôle de mise en œuvre, attachement des travaux et procès verbal de réception provisoire du logement bâti.

Ce manuel a été conçu de manière à assurer la cohérence et l'homogénéité de la gestion et organisation de chantier, permettre le suivi et le contrôle de bon déroulement d'un chantier, retracer les différents flux composant les multiples interactions occasionnées par le

chantier et clarifier les rôles et les attributions de tous les acteurs afin d'éviter l'empiétements et dilution de responsabilités.

De plus, le cycle production est externalisé : la mise en œuvre et l'utilisation des outils et appareils de mesure sont spécifiées dans le contrat de prestation d'où le « principe d'étalonnage ». Ce principe est exigé par le Système de Management de la Qualité selon la norme ISO version 2000.

Les travaux sont bien planifier et ordonnancer par chaque corps d'ouvrage lors de l'exécution des travaux de chantier et les agents de la société sont mobilisés dans les activités de surveillance et de mesure avec les autres appareils de mesures et autres instructions de travail.

Enfin, la SEIMad confie le projet de construction à des vraies professionnelles.

2.2. Identification des FAIBLESSES

Concernant la gestion de l'indicateur des travaux de construction, nous avons pu remarquer la non respect de l'indicateur de planning des travaux qui devrait être inférieur ou égal à 1. Ceci entraîne le retard du délai d'exécution des travaux prévu par le plan.

Les formalités administratives de la gestion des travaux de chantier sont trop lourdes et les modes de circulation des documents sont trop longs.

Section 3 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DICO

3.1. Identification des FORCES

La société dispose d'une politique de vente très efficace, à savoir :

- 70% des produits sont livrés à la date contractuelle : respect du délai de livraison ;
- 90% des réserves et réclamations sont levés dans un délai qui ne dépasse pas de 30 jours : qualité de service ;
- 80% des clients sont satisfaits du produit livré : qualité des produits et satisfaction totale de la clientèle.

Elle possède une forte notoriété car 95% des personnes interrogées connaissent la SEIMad, une gamme de produit très étendue pour satisfaire les couches de consommateurs

grâce à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité orienté vers la satisfaction de la clientèle.

Il faut noter que la société dispose d'un processus après la commercialisation des logements nouveaux construit. Le fonctionnement de ce processus prend appui sur la programmation des actions suivantes: la communication avec les clients, l'audit qualité interne du fonctionnement de l'ensemble des processus (contrôle par échantillonnage), la mesure de degré de satisfaction de la clientèle et l'amélioration continue.

3.2. Identification des FAIBLESSES

Nous avons pu identifier l'absence d'un manuel de procédures qui régissent les opérations de vente de logements, de parcs immobiliers et surtout concernant la cession de terrain.

L'insuffisance d'un suivi et recouvrement des loyers entraîne l'exhaustivité non garantie des créances clients et qui peut conduire à des pertes de celles-ci.

Il est de même pour l'insuffisance de rapprochement des états d'encaissement exercé une seule fois par an lors de l'établissement des états financiers.

CHAPITRE III : LES OPPORTUNITES ET MENACES DE LA SEIMad

Ce chapitre s'est basé sur l'identification des facteurs d'origine externe qui ont une influence stratégique sur la société. L'analyse de ces facteurs prend compte également les modifications de l'environnement provoquées par les concurrents.

Section 1 : Les opportunités de la SEIMad

Les opportunités de la SEIMad dépendent même de la valeur propre de leur marché. Plus précisément, nous savons que la société possède une part de marché très élevé par rapport aux marchés globaux des immobilisations et face à la concurrence et elle domine sur la promotion immobilière.

L'accroissement de sa puissance du fait qu'elle est une entreprise d'Etat facilite l'acquisition des terrains ainsi que les formalités inhérentes.

Les prix des matériaux de construction ne cessent d'augmenter du fait qu'elle est une société d'équipement actuellement.

La majorité des clients ont tendance à acheter un logement clé en main que de construire son propre logement.

De plus, l'accroissement de la population entraîne un fort taux d'urbanisation donc, une forte demande de logement. Plus exactement, la croissance urbaine accélérée entraînant une augmentation incessante de la demande en logements.

Enfin, les importations sur les intrants et équipements nécessaires à la construction sont détaxées et il y a une baisse de la fiscalité en matière domaniale. La politique foncière est réformée (renouvellement du code juridique, modernisation de la conservation foncière et la décentralisation de la gestion foncière)

Section 2 : Les menaces de la SEIMad

Tout d'abord, l'instabilité politique a une forte impacte sur la société vue qu'elle est une société d'Etat. Donc, elle est très concernée par cette instabilité.

L'inflation présente aussi une menace pour la société puisque le pouvoir d'achat des ménages ne leur permet pas d'acquérir un logement neuf.

De plus, l'apparition d'un concurrent ayant les même stratégies et objectifs que la SEIMad fait partie de sa menace. Les concurrents possèdent plusieurs partenaires surtout les logements à 3Pièces (Partenariat-Etat-Privé).

Dans certaines régions, il existe un blocage des ventes du fait que la population de la région est intéressée mais elle possède des problèmes financiers.

En guise de conclusion, l'analyse des procédures administratives et opérationnelles existantes des cycles-clés à la SEIMad fait partie alors de la démarche très importante de la

méthodologie d'évaluation du système de contrôle en vigueur. En effet, elle permet d'identifier les problèmes du S.C.I au niveau de la société.

Plus exactement, nous avons rencontré dans le deuxième chapitre des problèmes liés sur le principe d'organisation, de bonne information et de la protection adéquate du patrimoine du système de contrôle en vigueur ainsi que les problèmes liés sur la gestion des ressources humaines sur les différents cycles des trois directions.

En outre, l'évaluation rationnelle et qualitative du système de contrôle interne, l'application de cette démarche est vraiment nécessaire pour détecter en même temps les forces et les faiblesses du système de contrôle interne.

De plus, nous avons pu identifier dans le troisième chapitre les opportunités et les menaces de la SEIMad. Face à l'instabilité de l'environnement interne et externe de l'entreprise, elle doit réduire les menaces et saisir les opportunités pour sa rentabilité.

En cas de défaillance, des lacunes concernant l'organisation du système de contrôle interne qui entraîne une certaine inefficacité et une perte de performance de gestion, le contrôleur interne ou l'auditeur interne ne devra pas hésiter de revoir et réviser ce système.

Enfin, chaque problème identifié fera l'objet d'une amélioration pour le bon fonctionnement de la gestion le système du contrôle interne.

TROISIEME PARTIE

PROPOSITION DE SOLUTIONS, RESULTATS

ATTENDUS, CONDITIONS DE REUSSITE ET

LIMITE DES SOLUTIONS RECOMMANDEES

Face aux problèmes identifiés dans la deuxième partie du mémoire, nous allons essayer de proposer des solutions pour améliorer le système de contrôle interne et pour rentabiliser les lacunes, y seront ajouter les résultats attendus et quelques limites des solutions recommandées.

En premier lieu, nous proposons des solutions liées sur le système de contrôle en vigueur ainsi que les solutions liées directement sur les différents cycles des trois directions.

Ensuite, nous essayerons de déterminer l'impact de ces solutions proposées sur le fonctionnement de la gestion de la société dans le second chapitre.

Les limites des solutions recommandées seront proposées dans le dernier chapitre.

CHAPITRE I : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre, nous essayerons d'apporter des solutions face aux problèmes liés directement à l'organisation du S.C.I et aux problèmes identifiés de chaque cycle des trois (03) directions (DAF, DAMO et DICO).

Section 1 : Proposition des diverses solutions au niveau de la DAF

1.1. Proposition de solutions face aux problèmes liés à l'organisation du S.C.I

1.1.1 Recherche des méthodes d'organisation de travail

La recherche des méthodes d'organisation de travail est une des stratégies de réalisation d'une manière facile l'action et même le travail y afférent au sein de l'organisation.

En outre, la société doit s'organiser et être « proactif » c'est-à-dire elle doit anticiper ces cultures tel que la maîtrise des cycles clés (cycles achat et fournisseurs, cycle immobilisation, cycle personnel et PAIE,...) qui font partie de ces activités.

Pour assurer une bonne organisation de travail, le respect des conditions suivantes est nécessaire, à savoir :

- L'ordre conditionne l'organisation. Plus exactement, il faut bien ordonner les tâches et les responsabilités de chacun des acteurs.
- La présence d'une bonne coordination harmonise l'ensemble des efforts de tous et chacun ou les éléments des membres de l'organisation tel que l'ajustement mutuel, la supervision directe et surtout la standardisation des procédés, des produits et de qualification.
- La structuration qui est la façon de partager les rôles, les attributions et le travail de chaque agent au sein de l'organisation. En outre, elle suppose :
 - ___l'ordre dans le travail qui signifie la planification, la programmation, la clarification, la dimension et la délimitation des tâches de chaque agent ;
 - ___l'harmonie du travail qui signifie l'accord entre les diverses étapes du travail ;

___et la coordination qui assure le travail d'une manière à ce que la direction et que la gestion soit correcte c'est-à-dire mener les hommes vers un objectif et manipuler les moyens afin d'atteindre cet objectif.

La recherche des méthodes d'organisation de travail se traduit ainsi par la maîtrise ou le contrôle des activités et de connaître toutes les situations rattachées à celle-ci. Donc, elle peut se traduire par l'acte dont lequel on pointe sur le futur afin de profiter à toutes les opportunités. L'objectif doit être quantifiable, contrôlable et réalisable.

Il faut fixer l'objectivité et définir les fonctions, partager les rôles et attributions des acteurs et mettre en place l'organisation du travail en fonction d'un moyen dans lequel se trouve la société d'ou « **la nécessité de document approprié** »

1.1.2 Nécessité de document approprié

L'absence de traces écrites conservées et consultables appelées « manuel de procédures » est fort peu efficace. Il est alors recommandé de mettre en place un manuel de procédures.

a) Mise en place d'un manuel de procédures

La mise en place d'un manuel de procédure consiste à réaliser d'une manière facile l'action ou un processus c'est-à-dire elle consiste à préciser la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus qui comporte les éléments suivants : les objectifs à atteindre à un horizon donné, les définitions des fonctions et de lignes hiérarchiques ou fonctionnelles, lignes de conduite, outil d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle,..., quels qu'en soit la forme et le support.

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

Plus exactement, la définition et la formalisation de procédures permettent de maintenir les contrôles des systèmes et les processus mis en place.

Lors de la rédaction de ce manuel ou d'une note d'instruction sur les procédures administratives, comptables et financières, il faut préciser les informations suivantes :

- Les responsabilités et les fonctions de chaque agent ou acteur doivent être bien définies et précises ;
- Les différentes tâches à accomplir ainsi que les règles à suivre sur le mode de remplissage des documents ;
- La nature et le circuit des documents y afférent en précisant le nombre d'exemplaires à procurer et les destinataires des documents ;
- Les différents états à édités par ordinateur ainsi que leur exploitation ;
- Le contrôle à faire et les responsables concernés.

Nous avons choisi de retenir cette solution puisque rien des processus existant n'est pas formalisé par un manuel pour la gestion des travaux de chantier du cycle production.

Bref, il est important de noter que la mise en place d'un manuel de procédure est indispensable pour la société d'accomplir une action ou une opération selon la règle de l'art car il est une sorte de guide de réalisation facile du travail pour les employés et une sorte de paramètre de référence pour les dirigeants d'où, la société doit *établir un manuel de procédures*.

b) Etablissement d'un manuel de procédures

En complément avec le manuel qualité, la société SEIMad devrait établir un manuel de procédures comportant les différentes procédures suivantes :

- Procédures d'achats et de passation de marché ;
- Procédures de la gestion des ressources humaines (recrutement, la formation et la gestion de PAIE.
- Procédures qui régissent le système d'appréciation du personnel

- Procédures de la gestion des immobilisations (entretien et maintenance, acquisition et cession des immobilisations) ;
- Procédures de trésorerie ;
- Procédures dépenses/Fournisseurs (achats) ;
- Procédures recettes/clients ;
- Procédures comptables ;
- Procédures de communication inter-direction

c) Contenu du manuel de procédures

Ainsi, le manuel de procédures indique :

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

d) Intérêt du manuel de procédures

L'intérêt de ce manuel est triple :

- Faire connaître à l'ensemble des acteurs les différentes étapes à franchir et les autorisations à obtenir ainsi que les personnes responsables pour effectuer une opération dans un cycle.
- Faciliter le suivi et le contrôle des opérations et les documents y afférents.
- Améliorer la performance c'est-à-dire gain de temps et gain de coût au niveau des documents à remplir, les pré-imprimé,...

1.1.3 Séparation des fonctions

C'est une condition nécessaire au bon fonctionnement des recoupements et des contrôles réciproques impliqués par l'intégration. La séparation des fonctions également

appelée « *séparation des tâches* » permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation.

Plus exactement, elle est conçue de façon à permettre un contrôle indépendant. Cette séparation des fonctions, adaptée à la situation de la société, doit s'efforcer de dissocier les tâches et les fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable.

Pour éviter le cumul des fonctions incompatibles, les tâches lourdes et la collusion entre le personnel, le respect des conditions suivantes est nécessaire, à savoir :

- Spécialiser les agents dans une poste bien déterminée ;
- Clarifier et préciser les rôles et les attributions de ces agents ;
- Situer le niveau et le degré de responsabilités de chaque agent ;
- Définir ses responsabilités, ses différentes tâches à accomplir et les contrôles à faire, et le faire respecter ;
- Déléguer les responsabilités en cas d'absence mais elles doivent être formalisées.

Donc, la séparation entre les fonctions suivantes doit être effectuée :

1- Entre la « fonction caissier » et la « fonction comptable »

Il est indispensable de séparer les fonctions incompatibles au niveau des deux (02) divisions, à savoir : la division dépenses et la division recettes. Plus exactement, la fonction trésorier et comptable doivent assurer par des différentes personnes afin d'éviter la difficulté de contrôle des opérations, le risque de fraude et l'abus d'utilisation des fonds. Donc, il en est de même pour la tenue de caisse et l'enregistrement comptable car :

a-) La fonction caissier

Elle consiste à assurer la tenue de la caisse et la gestion des mouvements de la caisse par l'intermédiaire du caissier au niveau de ces deux (02) divisions. Plus exactement, le caissier est le premier responsable de la caisse et gère les opérations de dépenses (sorties) et les opérations de recettes (entrées) de la société.

b-) La fonction comptable

Elle consiste à saisir, classer, évaluer, et enregistrer les données comptables et financières qui correspondent aux opérations de la société tel que les opérations mentionnées ci-dessus (dépenses et recettes) pour pouvoir présenter les états financiers donnant une image fidèle à la situation financière et économique de celle-ci.

2- Entre la « fonction personnelle » et « la fonction financière »

La séparation entre la fonction personnelle et la fonction financière sera nécessaire pour éviter la difficulté de contrôle des opérations, le risque de fraude et l'abus d'utilisation des fonds :

a-) La fonction personnelle

Elle consiste à assurer la gestion du personnel de la société. Plus exactement, la fonction personnelle consiste à procurer aux organes de l'entreprise le personnel qui leur est nécessaire en quantité (recrutement) et en qualité (sélection et formation) ainsi que d'assurer la vie professionnelle de ce personnel (affectation, promotion et rémunération).

b-) La fonction financière

Elle consiste à assurer la gestion financière des activités de la société tel que la PAIE,...et de connaître sa situation financière et économique y compris la fonction comptable.

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

1.1.4 La séparation des services incompatibles

Deux (02) services sont incompatibles au sein du département des ressources humaines, à savoir : le service personnel et le service approvisionnement.

Tout d'abord, lorsqu'on parle de la gestion des ressources humaines, on se réfère toujours sur les six (06) grands domaines complémentaires qui sont :

- l'administration du personnel ;
- la gestion du personnel ;
- l'information et la communication ;
- les relations sociales ;
- l'analyse sociale ;
- l'amélioration des conditions de travail ou A.C.T

Parmi ces six grands domaines, le « *service personnel* » a pour mission d'administrer les personnels proportionnellement à chaque niveau hiérarchique existant, d'assurer l'efficacité de l'animation du personnel et de s'occuper à des actions sociales au sein de l'organisation. De plus, ce service assure aussi la gestion de paie du personnel.

Entre autre, les activités du « *service approvisionnement* » ne sont pas classées dans ces six grands domaines car elle a pour mission d'assurer l'achat et la gestion des matières ou fournitures consommables mises à la disposition de la société (magasinage et gestion de stocks).

Donc, pour éviter l'incompatibilité de ces services au niveau du Département des ressources humaines ainsi mentionnés ci-dessous, il faut transférer le service approvisionnement dans un autre département mais sous le même niveau hiérarchique que le Service Logistique et Maintenance.

Il est important de noter qu'il faut répartir les tâches comme la tendance actuelle de l'Organisation Scientifique de Travail (O.S.T) Taylorienne au sein du Département des Ressources Humaines c'est à dire la mise en place d'un autre service appelé « **Service Gestion des Ressources Humaines** » est nécessaire pour assurer la gestion du personnel et d'autres activités. La mise en place de ce service vise plus particulièrement à éviter la lourdeur des charges de travail au sien du Service Personnel et à assurer le contrôle des opérations et la supervision des tâches.

1.1.5 Réorganisation de la structure au niveau de la DAF

En générale, la réorganisation de la structure au niveau de la DAF consiste à mettre de

l'ordre sur l'organisation des départements, des services, des activités et même des tâches à accomplir pour avoir une bonne vision de l'organisation future.

Plus exactement, celle-ci fait l'objet de quelques améliorations suivantes :

- Mise en place d'un autre département « Département des affaires Générales » qui comprend deux services : Service Logistique et Maintenance et le Service Approvisionnement. Donc, le transfert du Service Approvisionnement sera dans ce nouveau département.
 - Le Service Gestion des Ressources Humaines qui a été ainsi mis en place sera sous l'autorité hiérarchique du Département des Ressources Humaines et sous le même niveau hiérarchique que le Service Personnel.
 - Le Service Administratif, Financier et de Comptabilité sera transformé et divisé en deux services qui sont le Service Trésorerie et Financier et le Service Comptabilité.
- le Service Trésorerie et Financier comprend deux divisions : la Division Dépenses et la Division Recettes
 - la Division spéciale sera comprise dans le Service Comptabilité

Il est important de noter que la mise en place d'un autre département et d'autres services nécessite une réorganisation de la structure de la DAF. Donc, c'est la restructuration de la DAF.

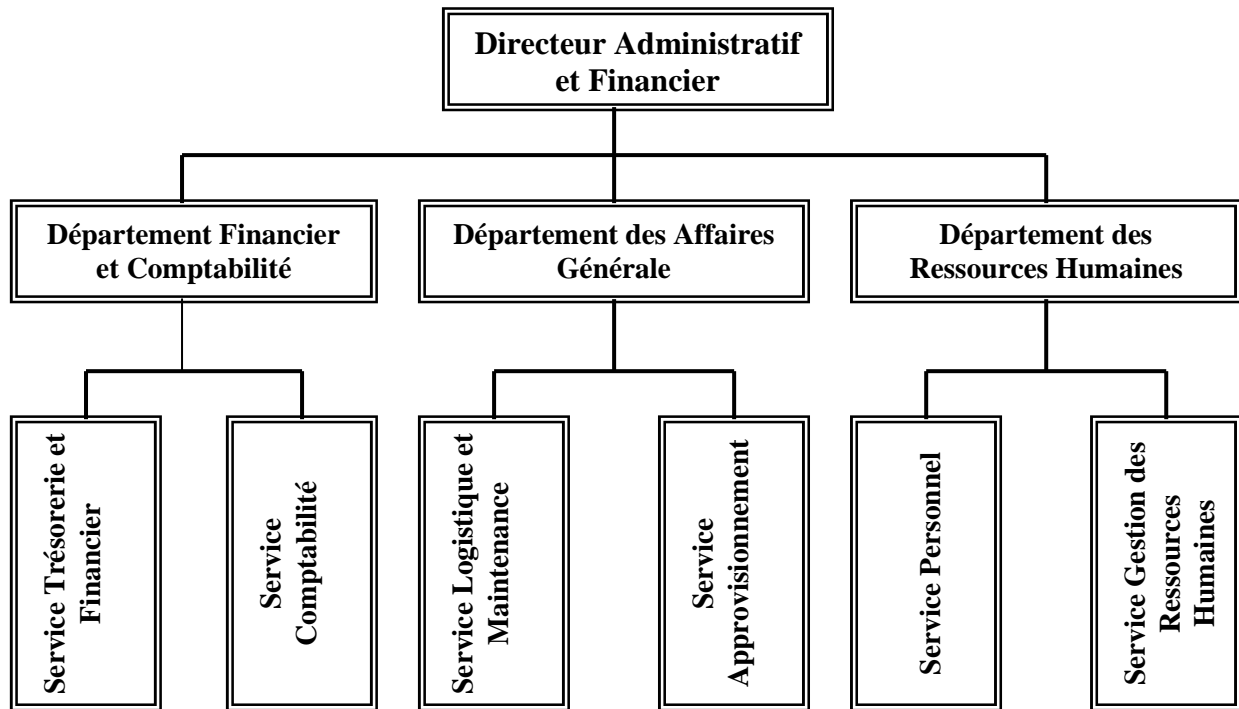
1.1.6 Restructuration de la Direction Administratif et Financier

Compte tenu de l'importance du domaine de la Direction Administrative et Financière et sa spécificité y compris la solution proposée ci-dessus, la restructuration de cette direction est indispensable.

a) Proposition d'organigramme

Le nouvel organigramme de la DAF est représenté par *la figure 20*

Figure 20 : Présentation du nouvel organigramme de la DAF



Source, investigation personnelle

b) Description des attributions

1- Département Financier et Comptabilité

Le Département Financier et Comptabilité comprend deux (02) services qui sont :

➤ Service Trésorerie et Financier

Le service s'occupera de la gestion de trésorerie et finances de la société. Il est responsable des deux divisions (division dépenses et division recettes) qui assurent la gestion des opérations de dépenses et recettes y compris la caisse.

Il faut noter que ce service est séparé des activités de la comptabilité.

➤ Service Comptabilité

Ce service assure la comptabilité générale, la comptabilité analytique et budgétaire de la société y compris la comptabilité spéciale d'Etat Malagasy. Il sera en charge de la collecte, de la saisie, de l'évaluation et de l'enregistrement des données comptables et financières issues des opérations de la société.

2- Département des Affaires Générales

Deux (02) services sont rattachés à ce département, à savoir :

➤ **Service Logistique et Maintenance**

Ce service s'occupera des activités d'accueil, de maintenance, d'inventaire, du gardiennage, des courses et du personnel subalterne.

➤ **Service Approvisionnement**

Le service approvisionnement assure les achats des matières ou fournitures consommables mises à la disposition de la société, du stockage en magasin et de la gestion de stocks des ces matières ou fournitures.

Il est important que ces activités soient assurées par des personnes distinctes.

3- Département des Ressources Humaines

Ce département comprend deux (02) services :

➤ **Service Personnel**

Le service personnel aura en charge l'administration du personnel qui recouvre l'application des disposition légales et réglementaires avec les décisions de gestion du personnel (note de service, procédure,...), à savoir :

- ✓ l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise : dossier, fichier de base, statistique,... ;
- ✓ la tenue des documents et des registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- ✓ l'application des dispositions légales et règlementaires dans la société ;
- ✓ les relations avec les services administratives de l'emploi et du travail ;
- ✓ l'administration des rémunérations ;
- ✓ le calcul des charges sociales : CNaPs, OSTIE, l'assurance particulière,... ;
- ✓ la PAIE.

➤ **Service Gestion des Ressources Humaines**

Il aura en charge les activités principales suivantes :

- ✓ les activités sociales de la société ;

- ✓ la gestion de l'emploi du programme de recrutement, embauche, plan de carrière et de promotion ainsi que l'évaluation du personnel ;
- ✓ la gestion des rémunérations ;
- ✓ plan de formation et la mise en œuvre des actions de formation.

En outre, il faut se rendre en compte à des activités suivantes qui sont aussi importantes au sein de ce département, à savoir :

- ✓ l'information et la communication qui recouvre la circulation de l'information générale sur l'entreprise, sur le personnel et sur l'évolution technologique ou commerciale ;
- ✓ les relations sociales qui recouvrent la participation des représentants du personnel dans la fonction personnel tel que le délégué du personnel qui présente les réclamations individuels et collectives ; les membres du comité d'entreprise qui assure l'expression collective des salariés et les délégués syndicaux qui participent aux procédures de négociation collective ;
- ✓ l'analyse sociale qui recouvre la formulation des politiques du personnel adaptés pour détecter les points de friction, évaluer leur conséquence sur les activités de la société ;
- ✓ l'Amélioration des Conditions de Travail ou A.C.T qui recouvre la surveillance des dispositions législatives et conventionnelles en matière d'hygiène, de sécurité en général et de l'A.C.T dans les différentes décisions de l'entreprise.

1.1.7 Recrutement du personnel issu de la restructuration

Les tâches doivent être réorganisées. Chacun accomplira les tâches qui leur sont confiés. Malgré la séparation des fonctions incompatibles et la restructuration de la Direction Administrative et Financière, il faut recruter :

- Un (01) responsable de la gestion des ressources humaines qui assure les activités définies dans le Service Gestion des Ressources Humaines ;

- Un (01) Chef de Département des Affaires Générales qui coordonne les activités du service logistique et maintenance et le service approvisionnement ainsi mentionnés ci-dessous.
- Un (01) Trésorier qui est le responsable de la caisse de dépenses et gère tout simplement les mouvements de décaissement mais ne participe pas à l'enregistrement des opérations de dépenses...C'est le seul qui tient la clef du coffre.
- Un (01) Caissier qui reçoit tout simplement les encaissements mais n'établit en aucun cas de facture ou de note d'avoir...

1.1.8 Acquisition des outils ou instruments de travail

Il s'agit d'acquérir des matérielles informatiques ou bureautiques qui seront à la disposition des nouveaux recrues.

En particulier, il est de même pour le département Financier et Comptabilité de procéder des nouvelles matérielles informatiques afin d'assurer la conservation des informations comptables et financières stockées et la continuité d'exploitation.

1.1.9 Recrutement d'un (01) auditeur interne

Le recrutement d'un auditeur interne est nécessaire pour une entreprise en pleine expansion. Il est rattaché à la direction générale et sous son autorité.

A part son rattachement, il devrait être indépendant pour pouvoir agir efficacement à tous les niveaux, porter librement un jugement objectif et indépendant sur tous les dysfonctionnements rencontrés lors de l'exécution de la décision de la direction générale, formuler les recommandations utiles qui devront être suivies d'une action, démarrer et suivre la mise en œuvre des actions de redressement des actions de supervision évoquées.

Généralement, l'auditeur interne doit jouer effectivement cinq (05) rôles fondamentaux, à savoir :

- ⇒ un rôle d'information qui assure la fiabilité des informations comptables et financière ;

- ⇒ un rôle d'action qui assure l'efficacité des opérations et leurs réalité ;
- ⇒ un rôle de vérification qui assure l'application réelle des procédures mises en place dans la société et la gestion efficiente des cycles-clés à la SEIMad (cycle immobilisations, cycle stocks, cycle personnel et paie,...)
- ⇒ un rôle de conseil et recommandation en tirant des conclusions sur le rapport d'audit destiné pour le Directeur Général, le Conseil d'Administration et le Gestionnaire ;
- ⇒ un rôle d'outil prévisionnel d'aide à la décision concernant la demande et le choix de financement auprès des établissements de crédits.

En outre, il est important de noter que la nécessité de l'audit interne au sein de la société est de détecter les forces et les faiblesses des systèmes et des procédures de contrôle interne en vue d'effectuer sa mise à jour automatique. Plus exactement, il a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toute préconisation de l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions

Etant donné que l'audit interne est une fonction indépendante des autres fonctions, celui-ci vise plus particulièrement à assurer :

- La révision et l'évaluation des systèmes et procédures du contrôle interne en vigueur ;
- Le respect des politiques et des directives fixées par la Direction ou le Directoire ;
- La qualité des informations comptables et financières publiées ;
- La protection des actifs de la société.

Enfin, les rapports d'audit sont dessinés pour la direction générale, le Conseil d'administration et le Gestionnaire.

1.2. Proposition de solutions liées sur les différents cycles de la DAF

1.2.1 Au niveau du cycle Achat et Fournisseurs

Il est important de noter que le manuel de procédures d'achats et de passation de marché mis en place doit répondre aux questions suivantes :

- ⇒ Qui déclanche la commande ?
- ⇒ Quand doit passer la commande ?
- ⇒ A quel fournisseur doit-t-on s'adresser ?
- ⇒ Les livraisons effectuées sont-elles faites selon la spécification de la commande ?
- ⇒ La comptabilité fournisseur a-t-elle correctement organisé son travail pour traiter cette opération ?
- ⇒ Les dettes auprès des fournisseurs ont-elles constatées au fur et à mesure dès la réception des matières ou fournitures consommables, des logements ?

En outre, pour éviter la lourde charge de travail, il sera préférable que la fonction approvisionnement et la fonction logistique et maintenance soient assurés par des personnes distinctes. Donc, les deux (02) fonctions sont à séparer.

De plus, pour réaliser les travaux d'entretien, de maintenance et de finition des immobilisations, il faut procéder une consultation restreinte des fournisseurs surtout sur les travaux de grande envergure.

Enfin, lors de la livraison des fournitures consommables, la facture d'achat doit être établie en trois (03) exemplaires et qui sera transmise respectivement dans le service magasinage, dans le service gestion de stocks et dans le service comptabilité.

1.2.2 Au niveau du cycle Stocks

Pour avoir une justification exhaustive des opérations, exiger les pièces justificatives tel que la facture, le BL, le BR,...avant l'enregistrement de l'entrée en stocks des fournitures consommables.

Pour éviter l'erreur, il faut bien mentionner dans la fiche de stock les deux (02) éléments suivants : la situation initiale (SI) des fournitures consommables et les observations (demande de sortie des stocks, les entrées en stocks,...)

Enfin, il sera préférable que le responsable de la gestion des stocks de fournitures soit également le responsable du magasin de stockage.

1.2.3 Au niveau du cycle Immobilisation

Les immobilisations prennent une place très importante au sein de la SEIMad tel que les terrains et les bâtiments. Pour assurer donc la protection de ses patrimoines, les solutions ci-dessous s'avèrent très importantes :

- Mise en place des procédures d'entretien et maintenance des immobilisations (bâtiments) ainsi que l'acquisition et la cession des terrains en précisant dans ces procédures les activités, les responsables et les documents de contrôle y afférents.

- Mise en place d'un service pour la gestion et la protection des immobilisations ainsi que son inventaire permanent.

Un inventaire périodique et exhaustif des immobilisations permet de savoir la situation actuelle du patrimoine ainsi que le plan d'actions pour assurer la régularisation et la protection de ces immobilisations.

En outre, il faut mettre en place les mesures de protection et de gestion des immobilisations en séparant les mesures d'urgence et les mesures continues. La protection physique des immobilisations devrait être réalisée dans les meilleurs délais.

- Faire contrôler régulièrement par un responsable le suivi de la gestion de la tenue des immobilisations pour éviter la confusion des immobilisations déjà vendues et les immobilisations restants en possession de la SEIMad qui entraîne le litige ultérieur, y compris la gestion de la tenue des fiches. Donc, il faut renforcer le suivi des mouvements des immobilisations et le respect des procédures en vigueur.

- La société SEIMad devrait renforcer la sauvegarde et la protection de son patrimoine surtout les immobilisations, à la fois d'une manière physique et administrative.

- L'assistance de l'Etat dans la protection du patrimoine de la société sera nécessaire pour un développement durable.

1.2.4 Au niveau du cycle Personnel et PAIE

1- Amélioration du système d'appréciation du personnel

Nous savons que dans toute entreprise, l'évaluation des performances répond sur l'exigence de produits de qualité répondant aux attentes du marché, sur l'adaptation des hommes à leur fonction et sur tout individu qui a besoins de se repérer par rapport à son travail en mesurant sa propre efficacité.

En outre, les décisions d'amélioration de l'appréciation du personnel doivent être classées en trois (03) niveaux :

- les promotions, les mutations, les changements d'affectation et en générale, les mouvements des ressources humaines ;
- les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation des ressources humaines ;
- l'ajustement de la rémunération.

D'une manière générale, l'appréciation en cours de carrière nous permet d'analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité ainsi que de situer les capacités, les aptitudes actuels et futur c'est-à-dire d'évaluer les potentiels probables.

C'est à partir de cela que seront dégagés les points sur lesquels l'amélioration paraît nécessaire dans le poste actuel, les progrès à réaliser et les changements à effectuer pour l'accession à des fonctions nouvelles.

a-) Formulation de l'appréciation du personnel

Les critères utilisés pour l'appréciation de l'ensemble du personnel diffèrent selon les catégories considérées.

Plus exactement, nous savons déjà qu'il existe six (06) catégories professionnelles à savoir : le personnel subalterne, le personnel qualifié, les cadres moyens d'encadrement, les

cadres supérieurs, les cadres supérieurs de haut niveau et les cadres dirigeants d'autorité, d'étude, de conseil ou de contrôle.

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

Pour apprécier les personnels, il faut se rendre compte à des divers aspects : les résultats dans le poste, l'orientation du personnel et l'appréciation de son potentiel, la perspective de développement personnel.

b-) Précision au niveau des critères retenus

Les critères retenus doivent être évalués sur une échelle allant de 1 à 5.

Exemple pour « la performance »

Les critères retenus sur l'appréciation du personnel seront représentés dans le **tableau 6**.

Tableau 6 : Critères retenus sur l'appréciation du personnel

Cotation	Niveau de la performance
1	Performance exceptionnelle
2	Performance supérieure au besoin du poste
3	Performance correspondant pleinement au besoin du poste
4	Performance acceptable qui mérite toutefois une amélioration sur un ou plusieurs points
5	Performance insuffisante

Source, investigation personnelle

2- Recrutement

Pour bien améliorer l'organisation du recrutement au sein de la société, il faut :

- **Contrôler les modalités de recrutement**

Recruter est un acte grave qui engage l'avenir de l'entreprise et l'avenir du candidat.

Les modalités du recrutement, poste par poste ou catégorie de poste par catégorie, doivent être négociées avec les représentants du personnel : Fait-on appel à des candidats extérieurs ?

Quels sont les critères de sélection pour tel ou tel poste ? Faut-il connaître la personnalité du candidat pour tel poste ? Quel genre de test faut-il faire passer pour tel poste ? Etc.

- **Améliorer le processus de recrutement**

La démarche de recrutement est représentée systématiquement dans le *tableau 7*

Tableau 7 : Proposition d'une démarche de recrutement

ETAPES	OPERATIONS	ACTEURS CONCERNES
1	Demande de recrutement	Hiérarchie, fonction GRH
2	Planification des Ressources Humaines	Hiérarchie, fonction GRH
3	Analyse des emplois	Hiérarchie, fonction GRH
4	Evaluation des emplois	Hiérarchie, fonction GRH
5	Définition du poste et profil	Hiérarchie, fonction GRH
6	Choix des canaux de recrutement	Hiérarchie, fonction GRH, Cabinet extérieur
7	Choix des sources de candidatures	Fonction GRH, Cabinet extérieur
8	Campagne de recrutement	Fonction GRH, Cabinet extérieur
9	Sélection des candidatures	Hiérarchie, fonction GRH, Cabinet extérieur
10	Décision d'embauche	Hiérarchie
11	Formalités d'embauche	Fonction GRH
12	Accueil	Hiérarchie, fonction GRH
13	Période d'essai	Hiérarchie, Fonction GRH
14	Contrôle de l'intégration	Hiérarchie, Fonction GRH

Source, investigation personnelle

3- Organisation de la formation

La formation, comme toute activité de la fonction personnelle, constitue un outil remarquable d'adaptation des ressources humaines de la société aux besoins que représentent les nouveaux postes à pourvoir et les nouvelles qualifications nécessaires.

C'est un outil de développement de l'individu au sein de l'entreprise car elle est à la fois un moyen pour améliorer les connaissances du personnel et un moyen de motivation pour une meilleure connaissance des activités du groupe.

Il est indispensable d'avoir une bonne organisation de la formation compte tenu de l'importance de l'effectif du personnel de la SEIMad

En générale, le plan de formation couvre une année mais elle peut s'étendre jusqu'à trois (03) ans selon les orientations stratégiques de la société.

Les étapes de l'organisation de la formation se présentent comme suit :

- Définition de la politique de formation ;
- Mise en place du système ;
- Analyse et recensement des besoins en formation ;
- Fixation des objectifs de formation ;
- Détermination des priorités par rapport à la population et aux thèmes ;
- Elaboration du plan de formation ;
- Confection des programmes de formation ;
- Elaboration du budget de formation ;
- Réalisation des actions de formation ;
- Suivi et évaluation des actions réalisées.

En général, le plan de formation consiste à dispenser au personnel des moments de formation pour enrichir ses connaissances et pour améliorer sa capacité pour le développement de la société. En un mot, **« la connaissance développe l'intelligence et l'intelligence développe la compétence »**.

Lors de l'élaboration du plan de formation, il doit s'appuyer :

- Sur l'analyse des besoins de la société ;
- Sur les attentes des ressources humaines en développement personnel et plan de carrière ;
- Sur les priorités définies par la politique du personnel de la société

Il faut noter que les écarts entre les exigences des postes et les compétences des hommes permettant également de définir le plan de formation.

Enfin, nous proposons une méthode d'établissement d'un plan de formation :

➔ **Proposition de la méthodologie d'établissement d'un plan de formation**

L'établissement d'un plan de formation repose sur cinq (05) phases :

Phase 1 : Classification des besoins recensés en quatre (04) catégories :

- ❖ la formation générale ou culturelle ;
- ❖ la formation technique
- ❖ la formation professionnelle ;
- ❖ la formation à la fonction.

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

Phase 3 : Regroupement de la population par thème de formation

Phase 4 : Choix des actions de formation à faire à :

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

Phase 5 : Etablissement du plan de formation en tenant compte :

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

1.2.5 Au niveau du cycle Trésorerie

Pour avoir une bonne organisation et une justification exhaustive des opérations, les solutions suivantes sont nécessaires et elles seront proposées :

▪ Exigences des pièces justificatives

Avant de procéder l'enregistrement de chaque opération, exiger toute les pièces jugées indispensables : photocopie cheque, bon de réception, bon de livraison systématique...Ceci afin d'éviter toute erreur et omission d'opération, la difficulté de contrôle des opérations, le risque de fraude et même l'abus d'utilisation des fons de la caisse.

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

La réception de délai de réception des états d'encaissement doit être systématique. De plus, les travaux de rapprochement doivent être suffisants mais non pas une fois par an au moment de l'établissement des états financiers. Enfin, il faut éviter la situation des clients méconnue afin de garantir l'exhaustivité des recettes, la réalité de la situation financière.

Don, il est préférable de mettre en place des procédures de système d'information inter-direction et d'établir un plan d'action de contrôle des recettes d'où améliorer la périodicité de contrôle.

- **Amélioration et renforcement du système d'information entre les directions**

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

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

Pour éviter la situation d'ensemble des clients méconnus, renforcer la périodicité de contrôle à faire.

Enfin, il est aussi probable de mettre en place un réseau informatique reliant toutes les agences avec le siège (par Internet ou par satellite).

- **Révision du système de communication**

Il s'agit ici du renforcement de la modernisation du système de communication.

- **La demande d'approvisionnement de la caisse doit être formalisée avec la situation y afférente et elle doit être justifiée exhaustivement.**

1.2.6 Au niveau du cycle Comptable

Tout d'abord, il est important de noter que tous les mouvements liés à la détention de biens physiques et de valeurs monétaires doit être enregistré au jour le jour. Cet enregistrement comptable doit faire l'objet des pièces probantes.

Cette disposition énoncée ci-dessous facilite l'établissement des comptes annuels et les contrôles exercés par la hiérarchie.

En outre, elle crée les conditions par une bonne et rapide décision de l'organe compétente, la traçabilité des opérations, une bonne liaison entre les personnels de l'entreprise, la rapidité d'information des responsables opérationnels et les contrôles occasionnels réalisés par le dirigeant de l'entreprise.

Pour avoir la certitude des enregistrements comptables et financiers, la qualité de l'information comptable et financière, les solutions suivantes seront proposées :

- Amélioration de la gestion comptable ;
- Amélioration du mode de classement des documents ;
- Contrôle périodique des enregistrements comptables ;
- Protection des systèmes d'information.

a-) Amélioration de la gestion comptable

Il s'agit ici d'améliorer la périodicité de la comptabilisation. Plus exactement, lorsqu'on parle de la gestion comptable, on se réfère toujours sur les différents éléments suivants : les principes et système comptables, les méthodes et organisation comptables et les outils ou instruments de travail et les outils de gestion.

D'abord, la présentation des informations comptables se fonde sur les conventions dénommées « principes comptables » qui sont des règles fondamentales portant sur la mesure, le classement et l'interprétation des informations de l'ordre économique et financier ainsi que la présentation de ces informations dans les états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et de la variation de cette situation à la date de clôture des comptes.

Ensuite, le système comptable désigne « l'ensemble des procédures et des documents d'une entité permettant de faire la saisie, le classement, l'évaluation et l'enregistrement des données comptables correspondants aux opérations de cette entité ». Ce système signifie alors le traitement des opérations et des événements aux fins d'enregistrement dans les comptes.

Enfin, les outils ou instruments et les outils de gestion sont les dispositifs utilisés pour traiter les opérations.

Pour maintenir la fiabilité d'une opération, il faut donc améliorer l'application et le respect des principes comptables ordonnés par le P.C.G 2005 à savoir : le principe d'indépendance des exercices, le principe d'importance relative, le principe de prudence, le principe de permanence des méthodes, le principe de coût historique, le principe d'intangibilité du bilan d'ouverture, le principe de prééminance de la réalité sur l'apparence et le principe de non compensation.

En outre, la périodicité de comptabilisation doit être améliorée en :

- Mettant en place un manuel de procédure comptable pour situer le niveau de responsabilité de chacun et pour corriger les erreurs, pour éviter la collusion entre le personnel et de sa polyvalence.
- Améliorant le mode de classement des documents comptables et des pièces justificatives.

b-) Amélioration du mode de classement des documents

Pour renforcer la procédure de contrôle interne au sein de la société, il faut avoir un système d'archivage bien approprié. De plus, la comptabilité étant en elle-même un art de classement des pièces justificatives et support comptable qui doivent être facilement repérables en cas de recherche. Donc, il faut classer les pièces justificatives selon les critères de classement bien déterminés à l'avance (alphabétique, chronologique et alphanumérique ou numérique) et selon leur nature pour avoir un meilleur classement des documents ou pièces justificatives.

Le dépositaire comptable devra détenir au moins le double exemplaire de chaque document, qu'il s'agisse d'une pièce justificative (facture, bon de commande, bon de livraison,...) ou d'un imprimé comptable (ordre d'entrée, ordre de sortie,...)

Il faut sauvegarder et respecter à tout moment les cahiers de transmission des documents comptables et les supports d'information.

c-) Contrôle périodique des enregistrements comptables

Pour éviter les erreurs et pour pouvoir les corriger à temps, une édition périodique des brouillards au moins une fois par mois s'avère nécessaire ainsi que pour le contrôle des imputations facile pour assurer la réalité des états financiers.

Nous savons que chaque exercice est indépendant de celui qui le précède et celui qui le suit.

d-) Protection des systèmes d'information

Pour pouvoir supporter les objectifs futurs, les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Donc, il faut songer à changer les outils et matériels informatiques en cas de vieillissement pour la société en pleine expansion.

Section 2 : Proposition d'améliorations au niveau la DAMO

2.1. Amélioration du contrôle de délai d'exécution des travaux

Elle consiste à faire respecter le planning des travaux à chaque corps d'ouvrage qui devra être inférieur ou égale à 1 et de détecter les causes de retard d'exécution des travaux pour pouvoir prendre des mesures.

Exemple de causes :

- Retard du délai d'approvisionnement
- Effectif du personnel insuffisant

Mesures à prendre :

- Respect du délai à approvisionner sur le chantier
- Exigence sur le rendement de travail : disposition du personnel suffisant sur le chantier

Si les mesures prises ne sont pas respectées, avisé immédiatement le Comité de Direction.

2.2. Renforcement de l'assurance qualité

Il s'agit de renforcer l'amélioration de la confiance du client dans la qualité de produit.

En outre, l'assurance qualité consiste à établir et mettre en œuvre les procédures organisationnelles et opérationnelles permettant la continuité de satisfaction des clients.

Donc, les procédures établies et mis en œuvre induisent à des actions suivantes :

- Définir l'organisation, les méthodes et les procédés nécessaires à l'obtention d'un produit conforme ;
- S'assurer par des actions de vérification, de mesure d'évaluation et d'audit que l'organisation, les méthodes et les procédés sont bien respectées afin de fournir des preuves objectives correspondantes.

L'objectif de celle-ci est d'assurer la stabilité de la qualité de production à un niveau fixé dans le cadre de la politique de qualité de la société

2.3. Recherche de la perfection

Concernant les activités de production, la recherche de perfection s'agit essentiellement d'atteindre l'objectif fixé en agissant le plus rapidement possible. Donc, les cinq (05) zéros olympiques permettent d'atteindre cet objectif fixé, à savoir :

- Zéro papier : réduire les papiers au strict nécessaire pour gagner du temps.
- Zéro stock : réduire les stocks au niveau des immobilisations d'une qualité insuffisante compatible avec la flexibilité du système de production ou exigences de sécurité afin d'assurer la réduction du capital immobilisé, de l'espèce, du matériel de stockage et de gardiennage.

- Zéro panne : supprimer les mauvais outils de production qui ont des implications sur la productivité et les délais d'exécution des travaux.
- Zéro défaut : annuler les défauts à fin de livrer des produits qui donnent de satisfaction aux clients. Ceci c'est pour éviter l'inévitable perte de confiance de la clientèle et à la baisse de l'image, la chute de ventes et la perte de marché.
- Zéro délai : réduire les délais au niveau accepté par les clients

2.4. Réactivité de l'organisation

Il s'agit de réagir rapidement à la demande de la clientèle et être flexible. Cette flexibilité repose sur deux (02) concepts suivants :

- Le Juste à Temps qui consiste à produire des produits à juste temps c'est-à-dire ni trop tôt ni trop tard en obtenant le produit voulu au moment voulu et dans la qualité voulu.
- L'intégration de la production par ordinateur

Section 3 : Proposition d'améliorations au niveau de la DICO

3.1. Conformité des procédures au processus qualité

Il est important de préciser que la mise en place des procédures formels et écrits de cession des terrains est nécessaire en indiquant la modalité de circulation, de traitement et de classement des informations ainsi que les modalités d'élaboration des analyses, le responsable y afférent, les contrôles à faire, le suivi et les documents de contrôle,...

En effet, les procédures de cession des terrains devront être conformes au processus qualité et comprendront notamment les activités suivantes :

- la proposition de la Direction Technique ;
- l'avis et l'analyse de la Direction Commerciale ;
- l'avis du comité de direction ;

- l'appel d'offre de cession de terrain suivant des règles précises ;
- l'analyse des offres et validation par un comité ;
- négociation et signature par la Direction Générale ;
- enregistrement physique et comptable ;
- régularisation juridique des mutations des titres.

Dans ce manuel, il est important de mentionner les documents de contrôle et le responsable y afférent.

3.2. Recherche des nouvelles activités

La société devrait revoir sa stratégie marketing et commerciale en vue de s'adapter à des nouvelles activités.

De ce fait, elle doit effectuer une étude de marché pour ces nouvelles activités en tenant compte l'étude des clients, l'étude des nouveaux produits et l'étude des prix, de la promotion et de la distribution.

Ceci explique le renforcement de ses recherches de développement pour la conception de nouveaux produits ou nouveaux types de construction adaptés à ses nouvelles clientèles.

L'intérêt de cette recherche c'est pour pouvoir réorienter et améliorer les activités de la société. Plus exactement, elle permet d'accroître les activités de la société.

3.3. Amélioration et renforcement du recouvrement des loyers

La société doit assurer le recouvrement des loyers et des recettes de la vente jusqu'à la date de clôture définitive du dossier du client, si non, il faut instaurer des procédures rigoureuses de récupération des créances arriérées et les appliquées.

3.4. Amélioration du système d'information inter-direction

La Direction Commerciale doit tenir compte à des rapprochements des états d'encaissement

avec la Division Recettes au moins une fois par trimestre pour garantir la conformité des ventes par rapport aux recettes ainsi que l'exhaustivité des recettes.

CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS

L'amélioration du système de contrôle interne nous permet de voir des critères de performance au sein d'une organisation :

Section 1 : La pérennité de l'organisation

La bonne organisation et gestion de la société permet d'augmenter sa rentabilité financière. En un mot, une uniformisation des procédures permet de réduire les coûts et d'accroître le résultat d'exploitation.

Plus exactement, la rentabilité financière explique le degré auquel certains indicateurs financiers se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passées ainsi que la marge de bénéfice net.

Quand l'entreprise a une bonne situation financière, cela lui permet d'effectuer un investissement et d'avoir un rendement du capital investi.

Donc, l'image de la société s'améliore et l'organisation reste pérenne.

Section 2 : L'efficience économique

L'amélioration du système existant dans la société conduit à l'amélioration du système de contrôle en vigueur et de même pour la gestion en général.

Le développement de la société provoque une conséquence positive pour l'Etat car le paiement des différents impôts et taxes est lié par l'évolution de la société.

L'organisation peut réduire la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement de système en vigueur et d'obtenir la qualité des biens ou services qu'elle produit par rapport à la quantité des ressources utilisées.

Section 3 : Valeurs des ressources humaines

Le développement de la société permet de mobiliser les employés face à leur travail, à l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs fixés. Il implique le développement des employés car les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation.

En outre, le développement de la société conduit les employés dans un climat favorable de travail ainsi que le rendement de chaque employé au sein de l'organisation.

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

CHAPITRE III : CONDITIONS DE REUSSITE ET LIMITE DES SOLUTIONS RECOMMANDEES

Face aux solutions que nous avons proposées, la mise en place d'un bon système de contrôle interne se repose alors sur une bonne organisation et une bonne information ainsi que la protection adéquate du patrimoine de la société.

Dans ce dernier chapitre, essayons de trouver les conditions principales pour assurer la réalisation des solutions recommandées.

Plus exactement, deux (02) conditions seront concernées:

➤ l'une c'est la condition de réussite des solutions recommandées liée directement à l'organisation du système de contrôle en vigueur

- et l'autre est liée sur la gestion des ressources humaines de la société.

Section 1 : Conditions de réussite des solutions recommandées liées à l'organisation du système de contrôle interne

Pour garantir la performance de ce contrôle au sein de la société, les points suivants doivent être respectés:

- l'évaluation permanente du système de contrôle en vigueur,
- l'évaluation permanente du manuel de procédures mis en place.

1.1. Evaluation permanente du système de contrôle en vigueur

L'évaluation permanente du système de contrôle interne doit être effectuée par des organismes externes de l'entreprise tel que les cabinets d'audits.

Il consiste à vérifier la permanence de fonctionnement systémique du contrôle interne qui concerne directement :

- ❖ l'analyse des modalités de recherche de financement ou d'appel de fonds et le contrôle des modalités de source de financement ;
- ❖ l'analyse de suivi de financement par le contrôle de l'utilisation des ressources de financement ;
- ❖ l'audit d'utilisation de ces ressources ;
- ❖ l'analyse des modalités de conservation et destruction des documents comptables et financiers dans la société ;
- ❖ l'analyse de l'enregistrement comptable des pièces justificatives ;

- ❖ l'évaluation du système comptable par rapport aux exigences de profession comptable ainsi que l'application réelle du plan comptable à base du PCG 2005 ;
- ❖ l'évaluation du contrôle de saisie des écritures comptables sur ordinateur ;
- ❖ l'évaluation du contrôle des erreurs d'imputation et de totalisation ;
- ❖ l'évaluation des tâches de préparation des écritures comptables ;
- ❖ l'analyse de contrôle budgétaire des recettes et des dépenses de trésorerie par ligne budgétaire.

1.2. Evaluation permanente des manuels de procédures

Elle consiste à vérifier la fiabilité de l'utilisation réelle des procédures formelles et écrites mises en place au sein de la société par les organismes externes qui sont aussi les cabinets d'audits.

Pour y faire, la société doit prévoir un budget pour réaliser cette activité. En outre, elle doit lancer un appel d'offre concernant l'accomplissement de cette tâche mais sous la décision de la Direction Générale.

Pour réaliser cette tâche, la société doit fixer les honoraires du cabinet d'audit environ d'un montant de cinq millions d'Ariary (5000000Ar) et quelques pour la vérification de la fiabilité du manuel de procédures ainsi que :

- ❖ l'évaluation de la mise en évidence des diverses tâches des services et des membres du personnel de l'entreprise dans le présent manuel ;
- ❖ l'évaluation des modalités de circulation, de traitement et de classement des informations comptables et financières publiées ;
- ❖ l'évaluation des méthodes d'enregistrement comptable ;

- ❖ l'évaluation des modalités d'élaboration des analyses ou synthèses d'ordre financier ou opérationnel qui en découlent ;
- ❖ et l'évaluation des modalités de contrôles existants (contrôle à priori et contrôle à posteriori).

L'intérêt de celle-ci est de garantir la fiabilité du présent manuel ainsi que l'efficacité du contrôle interne, la rentabilité et la performance de l'entreprise dans l'accomplissement de ses activités selon la règle de l'art.

Section 2 : Limite des solutions recommandées liées sur la gestion des ressources humaines

2.1. Limite sur le recrutement du personnel

Vu la restructuration de la Direction Administrative et Financière, le recrutement d'un chef de département des affaires générales, un responsable de la gestion des ressources humaines, un trésorier et un caissier et surtout un auditeur interne nécessitent encore à prévoir un budget pour la réalisation de cette transformation.

La société doit élaborer un plan de recrutement et lancer aussi un offre d'emploi externe par voie médiatique ou par voie d'affichage sur le journal pour réaliser le recrutement du personnel.

Concernant le budget, il s'agit donc de la prévision des salaires de chaque poste à pourvoir d'où la limite financière : limite sur les salaires et sur la réalisation du recrutement.

2.2. Réticence aux changements

Il s'agit tout simplement de la réticence du personnel au changement de poste vu la restructuration de la DAF car un nouveau poste signifie une nouvelle responsabilité et une nouvelle habitude.

Le but de notre analyse dans cette dernière partie est de fournir et chercher des solutions qui correspondent aux problèmes identifiés dans la deuxième partie du mémoire pour améliorer le système de contrôle interne.

Dans le premier chapitre, nous avons proposé des solutions liées à l'organisation du système de contrôle en vigueur ainsi que des solutions liées sur les différents cycles-clés à la SEIMad au niveau de la Direction Administratives et Financière, de la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage et la Direction commerciale d'où sur la gestion des ressources humaines.

Ensuite, l'amélioration du système de contrôle interne a des impacts sur le plan financier, économique et social d'où l'amélioration de ce système maintien la pérennité de l'entreprise, l'efficacité économique et la valeur des ressources humaines. Donc, cela rend la société plus performante.

Nous avons donné les limites des solutions recommandées dans le dernier chapitre qui constituent les moyens pour atteindre les objectifs principaux de la société et pour veiller au bon fonctionnement du système de contrôle en vigueur.

Enfin, un excellent système mis en place et réellement appliqué nécessitera peu de contrôle.

CONCLUSION GENERALE

Le stage de douze semaines que nous avons effectué au sein de la SEIMad nous a permis d'acquérir des connaissances pratiques qui, comme nous l'espérons, vont pouvoir nous intégrer dans la vie professionnelle.

En outre, nous avons également remarqué que la réalisation de l'évolution du système de contrôle interne constitue d'autant plus un cas réel de notre formation.

Au sein de la société, nous avons constaté que le contrôle interne est un des moyens qui permet d'atteindre ses principaux objectifs et d'assurer le bon fonctionnement de la gestion de toute organisation. En outre, un système de contrôle interne efficace et bien amélioré réduit les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs que la société s'est fixés. Donc, il constitue un élément vital qui permet à celle-ci de maîtriser ses activités, son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres. Son action est permanente et continue.

L'analyse s'est portée sur la contribution à l'amélioration du système de contrôle interne de la société SEIMad dans le présent mémoire et nous avons développé trois grandes parties qui ont chacun leur grande importance.

Dans la première partie, l'analyse a commencé par la prise en connaissance générale de la SEIMad en citant ses activités et ses objectifs. En second lieu nous avons présenté la structure organisationnelle de la société, et en dernier lieu, nous avons apprécié l'étude sur la théorie du contrôle interne en exposant plusieurs rubriques comme les définitions et les objectifs, les caractéristiques et les composantes, les éléments de base qui parleront aussi ses limites ainsi que la méthodologie d'évaluation du système de contrôle interne.

Quant à la deuxième partie, nous avons essayé de faire l'analyse critique de la situation existante de l'entité. Dans le premier chapitre, nous avons exposé l'organisation et l'analyse des procédures types des cycles-clés au niveau de la Direction Administrative et Financière, la Direction d'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage, la Direction Commerciale, qui nous a permis d'identifier en général le non respect de certaines principes qui son celles de l'organisation, la bonne information, la protection du patrimoine inadéquate, la séparation des fonctions,

l'acquisition des ressources humaines, l'évaluation et l'appréciation du personnel non formalisées ainsi que la motivation du personnel dans la deuxième chapitre.

Et dans le troisième chapitre, nous avons donné les opportunités et les menaces d'origines externes de la société et pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.


Nous avons constaté durant ce stage que le système de contrôle interne de la SEIMad présente parfois des lacunes ou d'omissions sur certains points comme l'absence d'un manuel de procédures et de bonne information, le cumul des fonctions incompatibles, l'incompatibilité des services,... qui doivent être améliorés et réorganisés pour avoir une meilleure gestion et des résultats fiables.


Nous tenons à retenir alors notre affirmation dans la dernière partie sur la gestion efficace de la société d'où nous avons parlé du respect de principe d'organisation et de bonne information, de séparation des fonctions, la formalisation de l'acquisition des ressources humaines et l'appréciation du personnel ainsi que la motivation du personnel.


Et enfin, nous avons donné comme résultats attendus la pérennité de l'organisation, l'efficience économique et la valeur des ressources humaines qui constituent la performance de l'entreprise et quelques limites des solutions recommandées pour garantir la fiabilité et l'efficacité du système de contrôle en vigueur et la mise en place des documents de contrôle au sein de la société.


Mais à part l'amélioration du système de contrôle interne dans une société ou dans un organisme, nous allons orienter notre pensée vers une autre problématique : malgré la situation que les Malgaches vivent actuellement, **la réduction du taux de la pauvreté est-t-il favorable dans un milieu rural ou urbain à Madagascar ?**


BIBLIOGRAPHIE

 Estelle M. Morin, Michel Guindon et Emilio Boulianne, « **MESURER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE** », Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, Gestion, volume 21, numéro 3, Septembre 1996, page 61 à 66.

 GROUPE DE PLACE ETABLI SOUS L'EGIDE DE L'AMF « **LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE : Cadre de référence** », INSTITUT DE L'AUDIT INTERNE, 12 Bis, place Henri Bergson- 75008 Paris, IFAC-Paris-Janvier 2007, 64 pages.

 Janine Meyer avec la collaboration de Marie-Christine Brongniart et Bernard Curvalle, « **ECONOMIE D'ENTREPRISE** », 1^{re} Edition : Imprimerie Berger-Levrault, 54000 Nancy, BORDAS Paris, 3^{ème} trimestre 1983, 341 pages.

 SOCIETE D'EQUIPEMENT IMMOBILIER DE MADAGASCAR, SEIMad, « **MANUEL DE PROCEDURE** », ORGANISATION, SUIVI ET CONTROLE DE CHANTIER, Octobre 1998, 40 pages.

 SOCIETE D'EQUIPEMENT IMMOBILIER DE MADAGASCAR, SEIMad, « **MANUEL DE QUALITE** » SUR LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE OU S.M.Q.


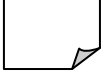

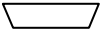

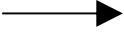

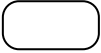
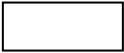

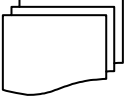

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

NUMERO	TITRES	PAGES
Annexe 1	Fiche d'imputation	Page IV
Annexe 2	Symboles du FLOW-CHART	Page V
Annexe 3	FLOW-CHART sur opération d'achat	Page VI
Annexe 4	Processus Etude et Conception	Page VII
Annexe 5	Processus Sélection des Fournisseurs	Page VIII
Annexe 6	FLOW-CHART sur opération de stocks	Page IX
Annexe7	FLOW-CHART sur opération d'entretien et de maintenance	Page X
Annexe 8	FLOW-CHART sur opération de recrutement	Page XI
Annexe 9	FLOW-CHART sur opération de formation	Page XII
Annexe 10	FLOW-CHART sur opération de paie	Page XIII
Annexe 11	FLOW-CHART sur opération de dépenses par caisse	Page XIV
Annexe 12	FLOW-CHART sur opération de dépenses par chèque	Page XV
Annexe 13	FLOW-CHART opération d'encaissement par chèque	Page XVI
Annexe 14	FLOW-CHART sur opération de réapprovisionnement de la caisse	Page XVII
Annexe 15	Processus Production et Contrôle	Page XVIII
Annexe 16	FLOW-CHART sur opération de production	Page XIX
Annexe 17	FLOW-CHART sur opération de ventes des logements et terrains	Page XXI
Annexe 18	FLOW-CHART sur opération de ventes des parcs immobiliers	Page XXII

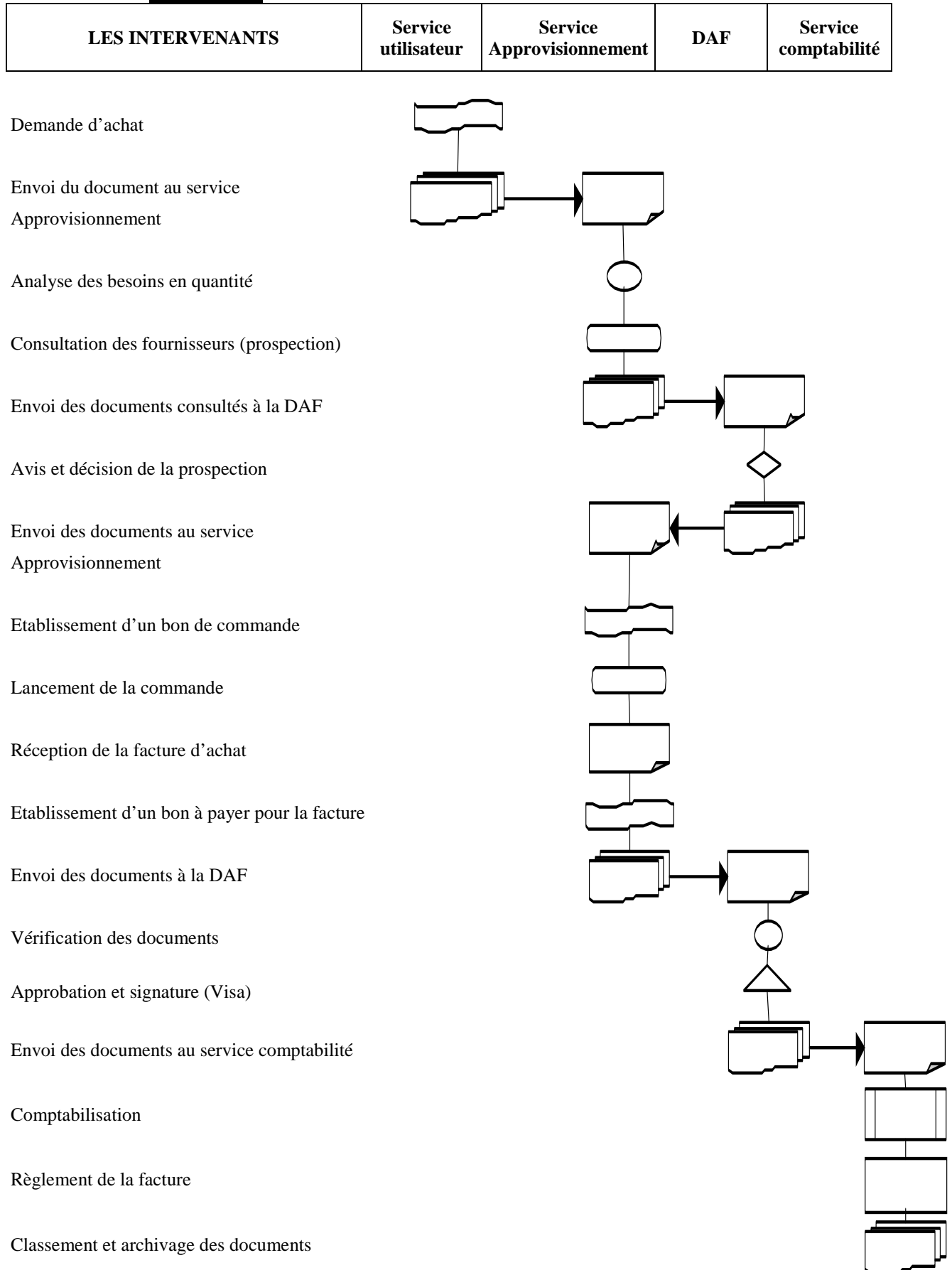
[illegible]

ANNEXE 2 : SYMBOLES DU FLOW-CHART

	: Etablissement d'un document
	: Ouverture d'un document
	: Analyse, Rapprochement, contrôle et vérification
	: Engagement et Autorisation
	: Approbation et Signature (Visa)
	: Transfert
	: Décision
	: Préparation du document
	: Règlement et Traitement
	: Mis à jour (enregistrement et comptabilisation)
	: Classement
	: Autres opérations

Source, investigation personnelle

ANNEXE 3 : FLOW-CHART SUR OPERATION D'ACHAT



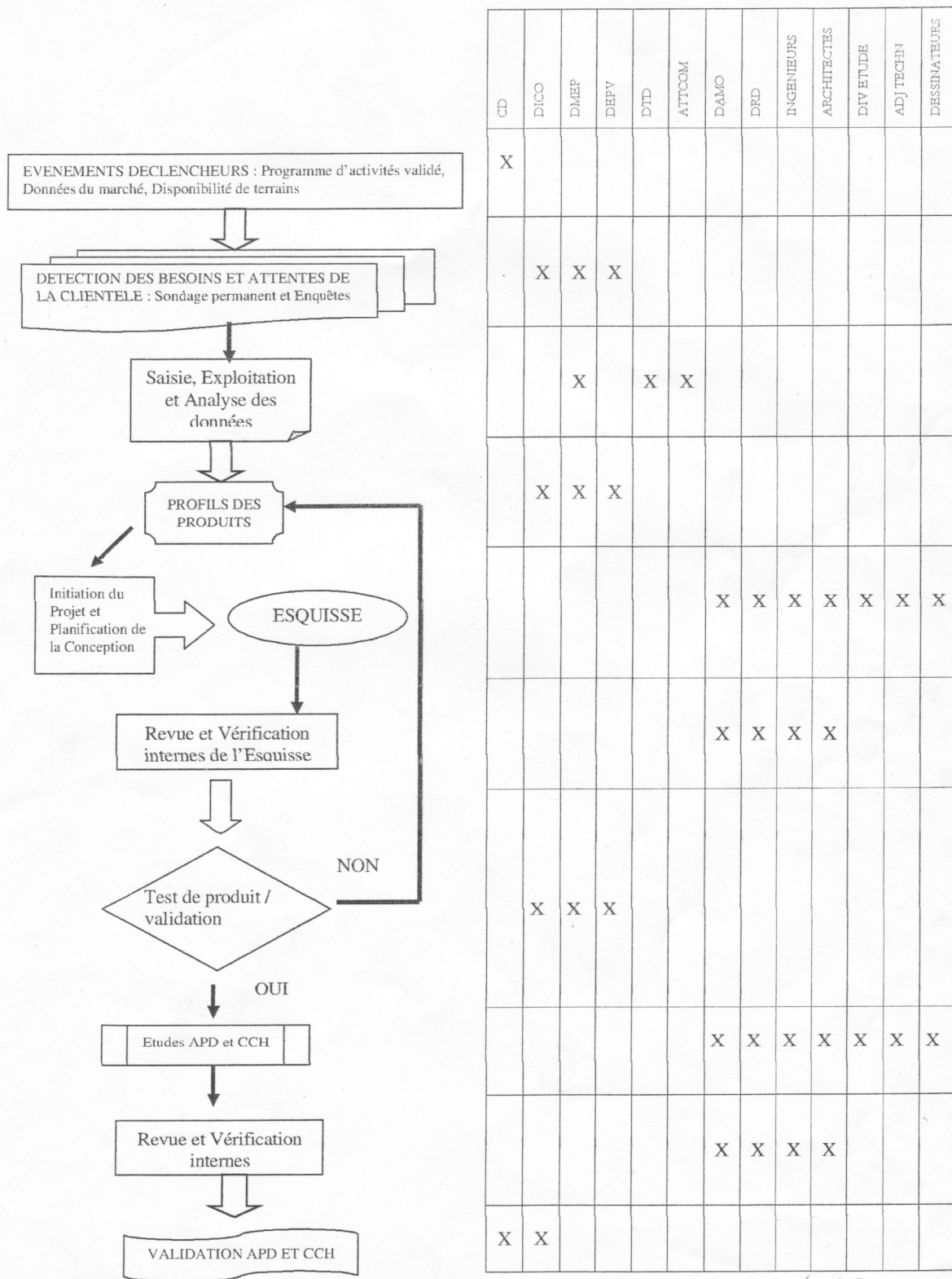
Source, Investigation personnelle

ANNEXE 4

SMQ SEIMad
Société d'Équipement
Immobilier de Madagascar

PROCESSUS ETUDE ET CONCEPTION
PCS - R - 03

Version 02
Date 01/06/06
Page 1/1

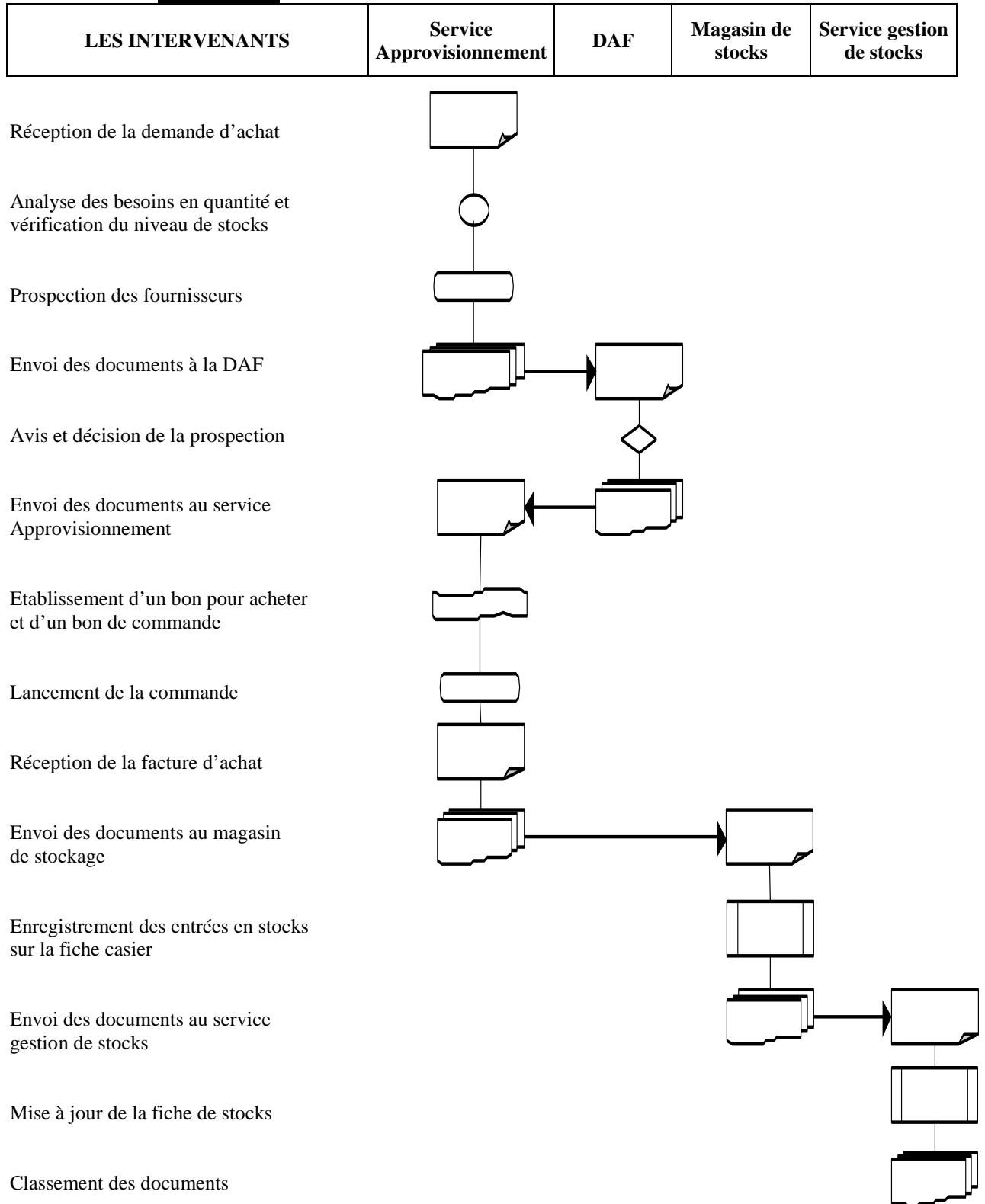


Source, SEIMad

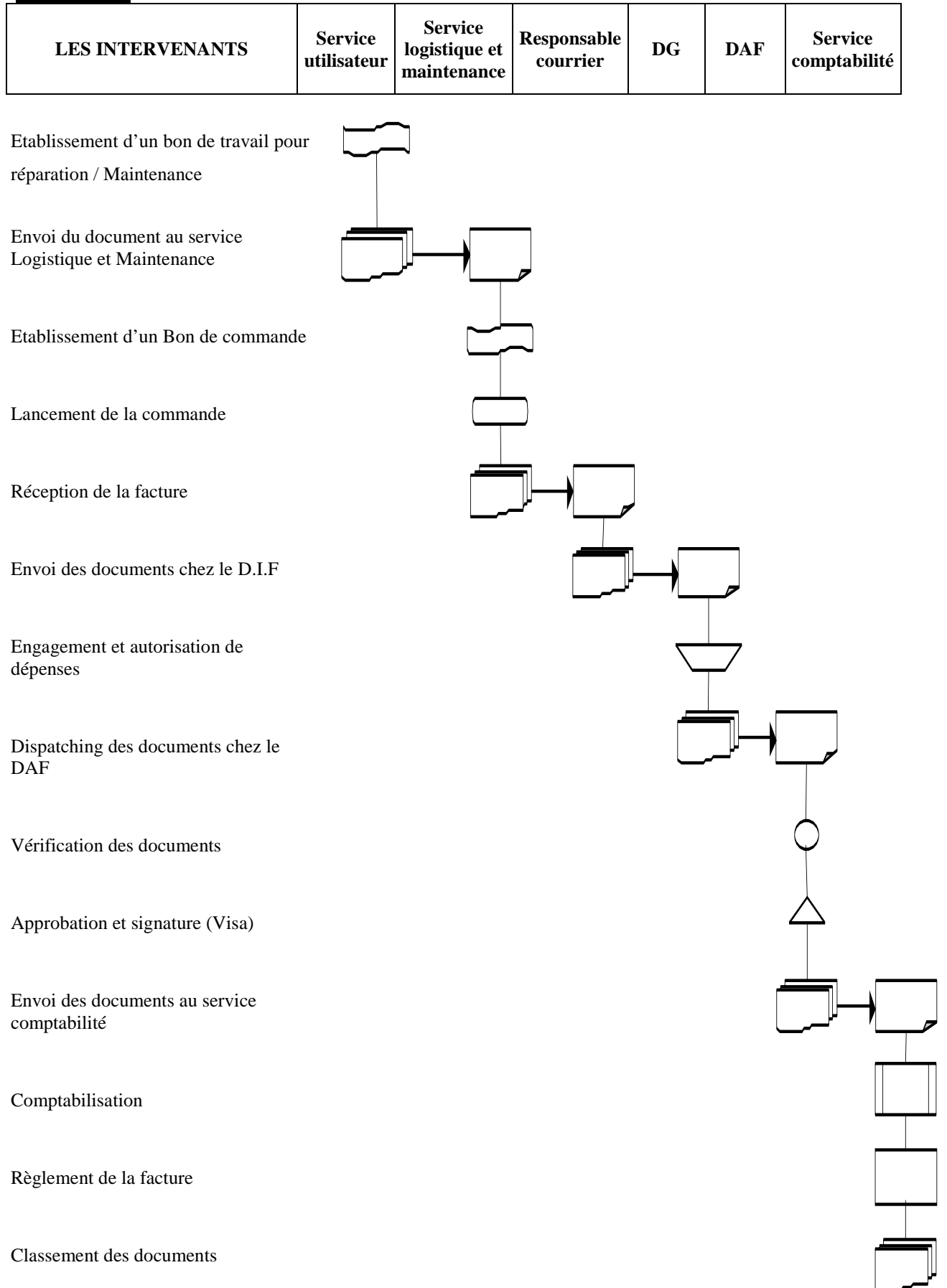
INTERVENANTS



APD: Avant - Projet - Détaillé
CCH: Cahier de Charges
AO : Appel d'Offres
D : Décision
E : Exécution
C : Consultation

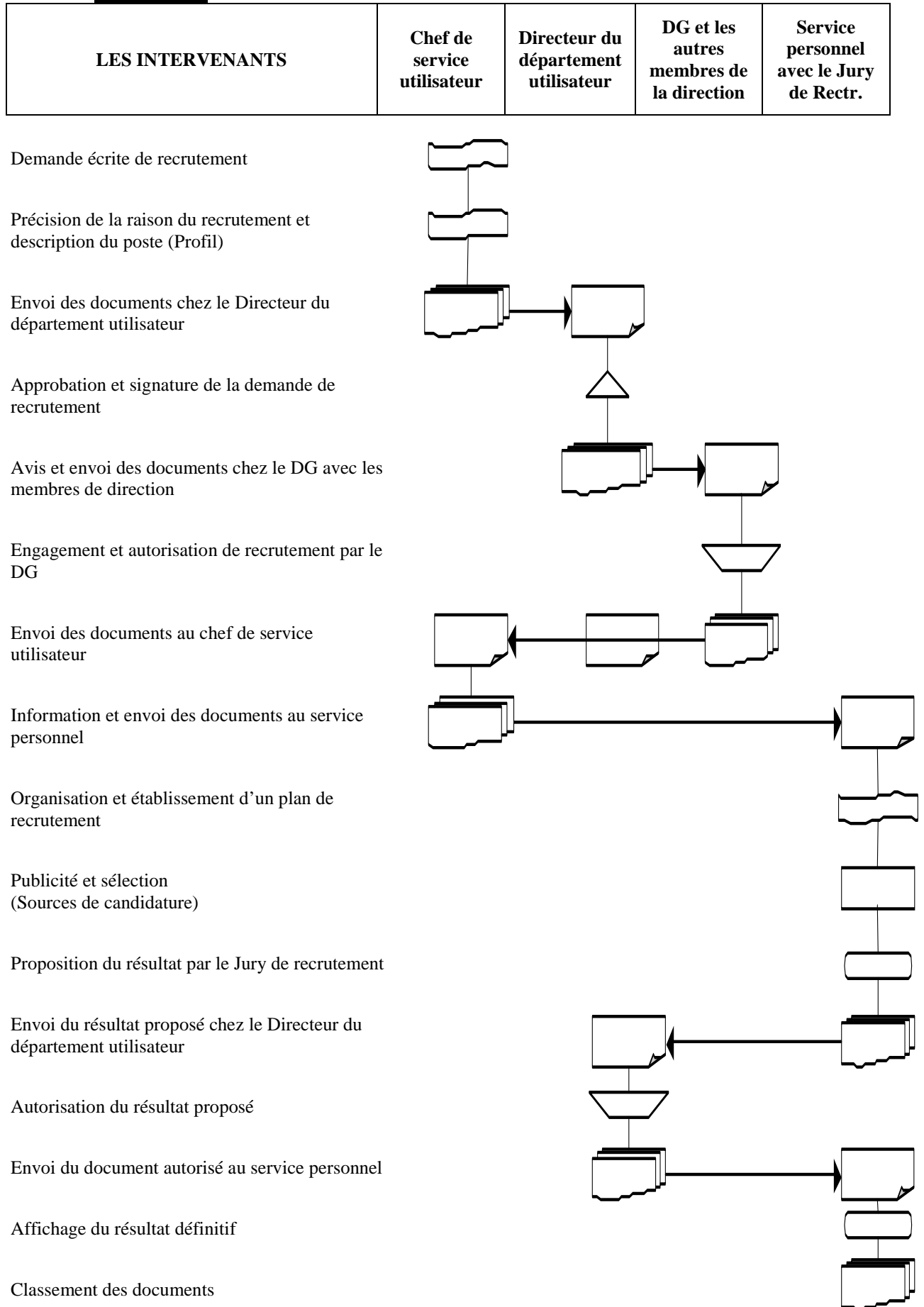
ANNEXE 6: FLOW-CHART SUR OPERATION DE STOCK

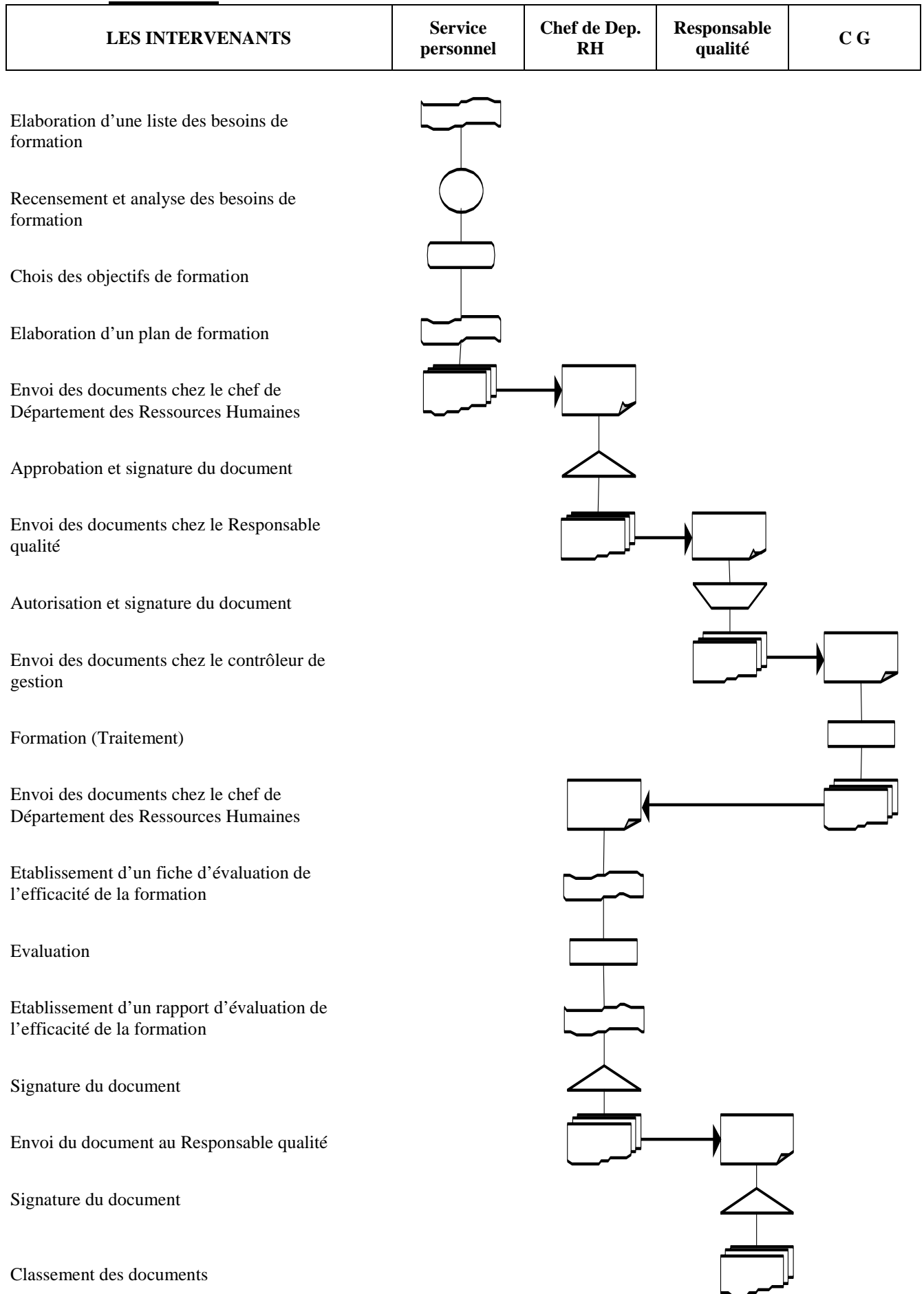
Source, Investigation personnelle

ANNEXE 7 : FLOW-CHART SUR OPERATION D'ENTRETIEN ET MAINTENANCE

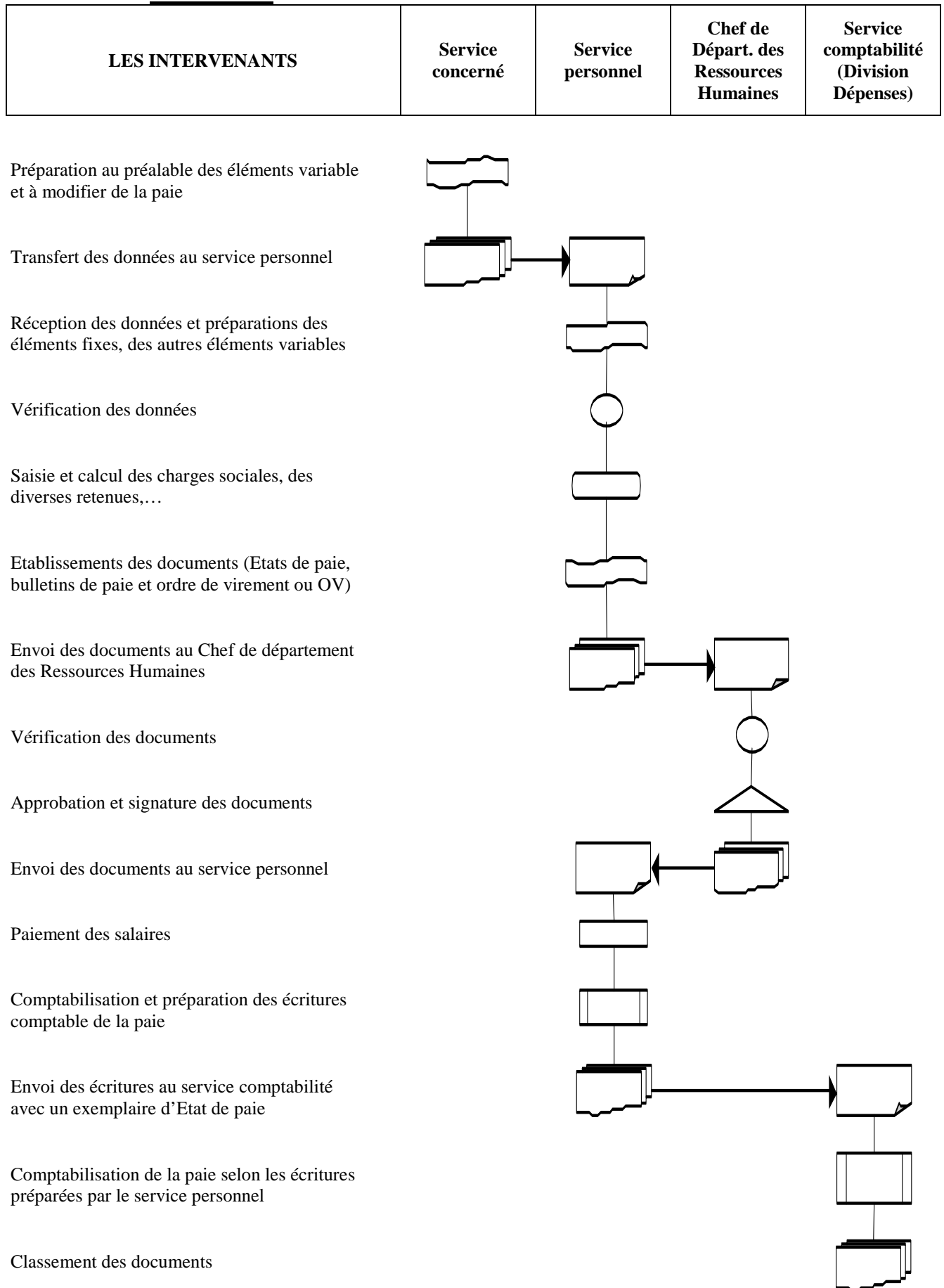
Source, Investigation personnelle

ANNEXE 8 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE RECRUTEMENT

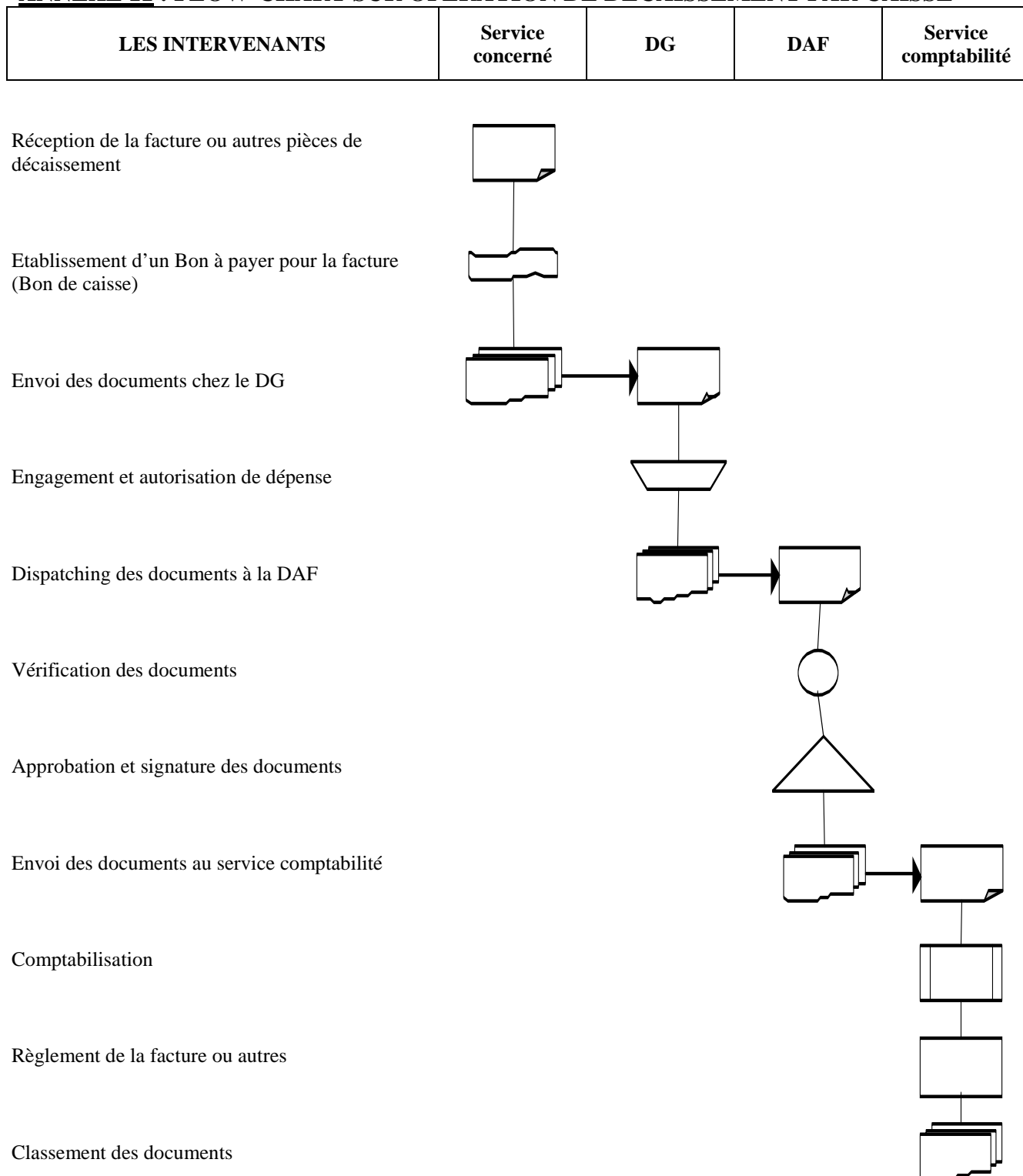


ANNEXE 9 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE FORMATION

Source, Investigation personnelle

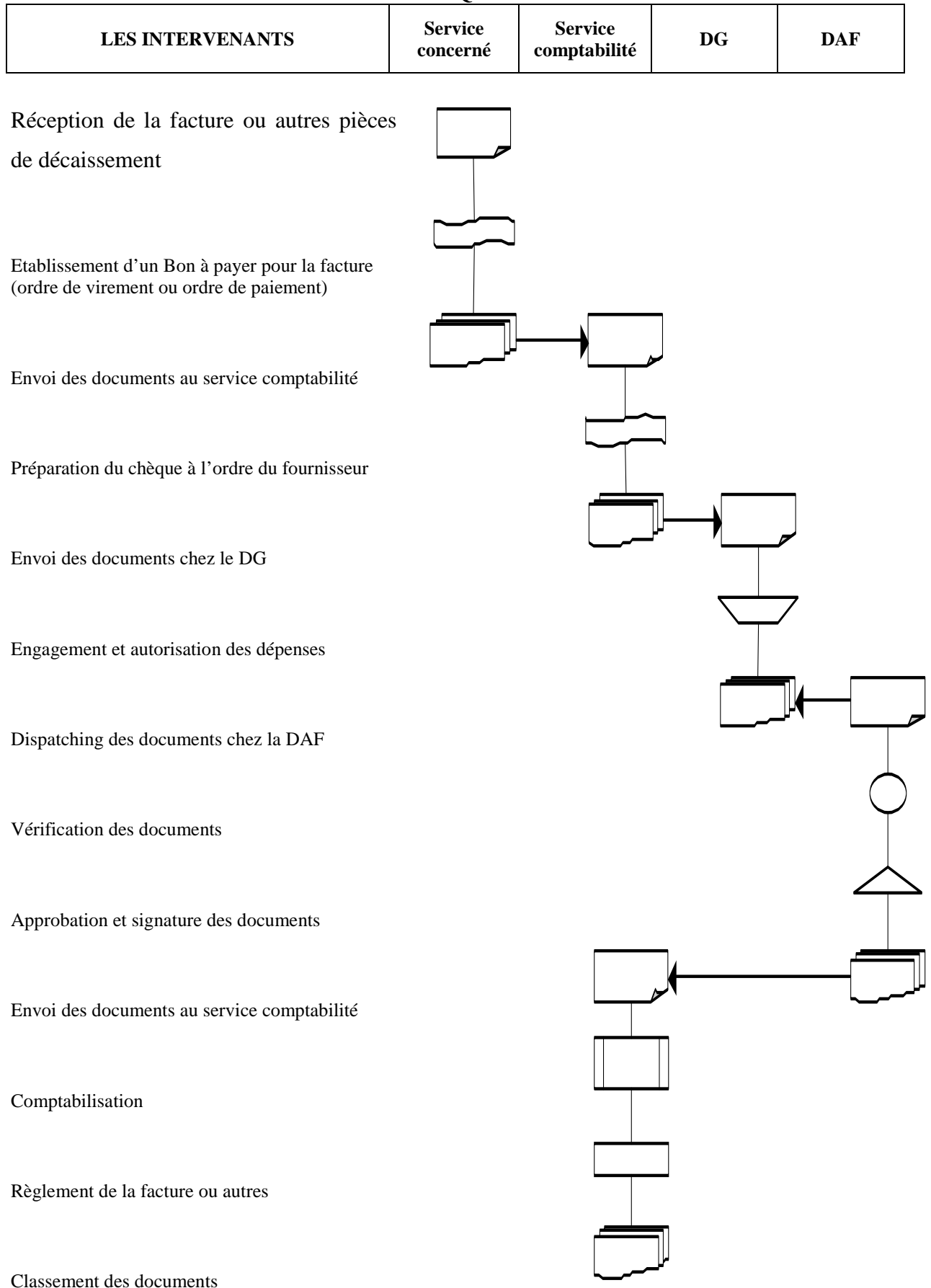
ANNEXE 10 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE PAIE

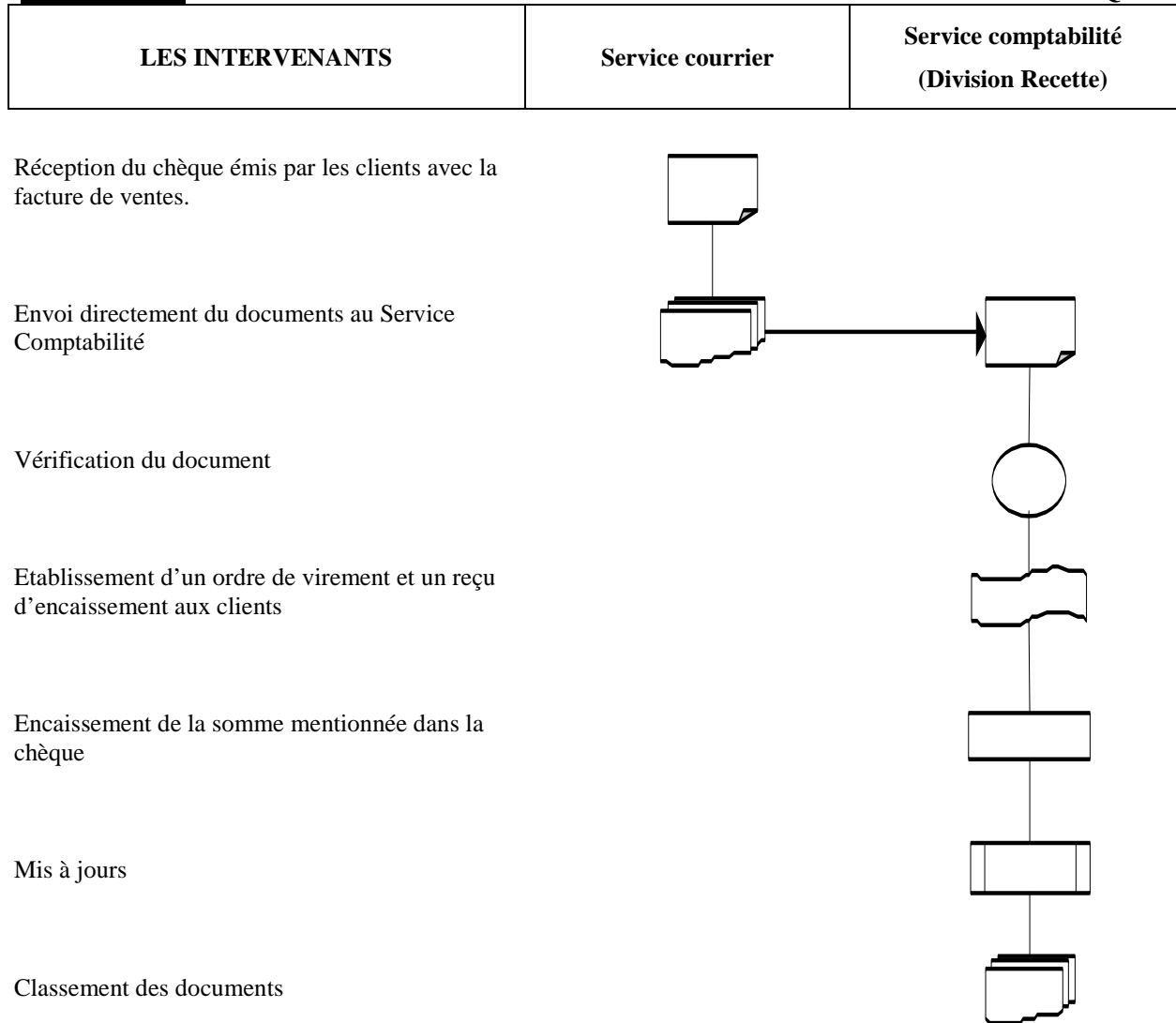
Source, Investigation personnelle

ANNEXE 11 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE DECAISSEMENT PAR CAISSE

Source, Investigation personnelle

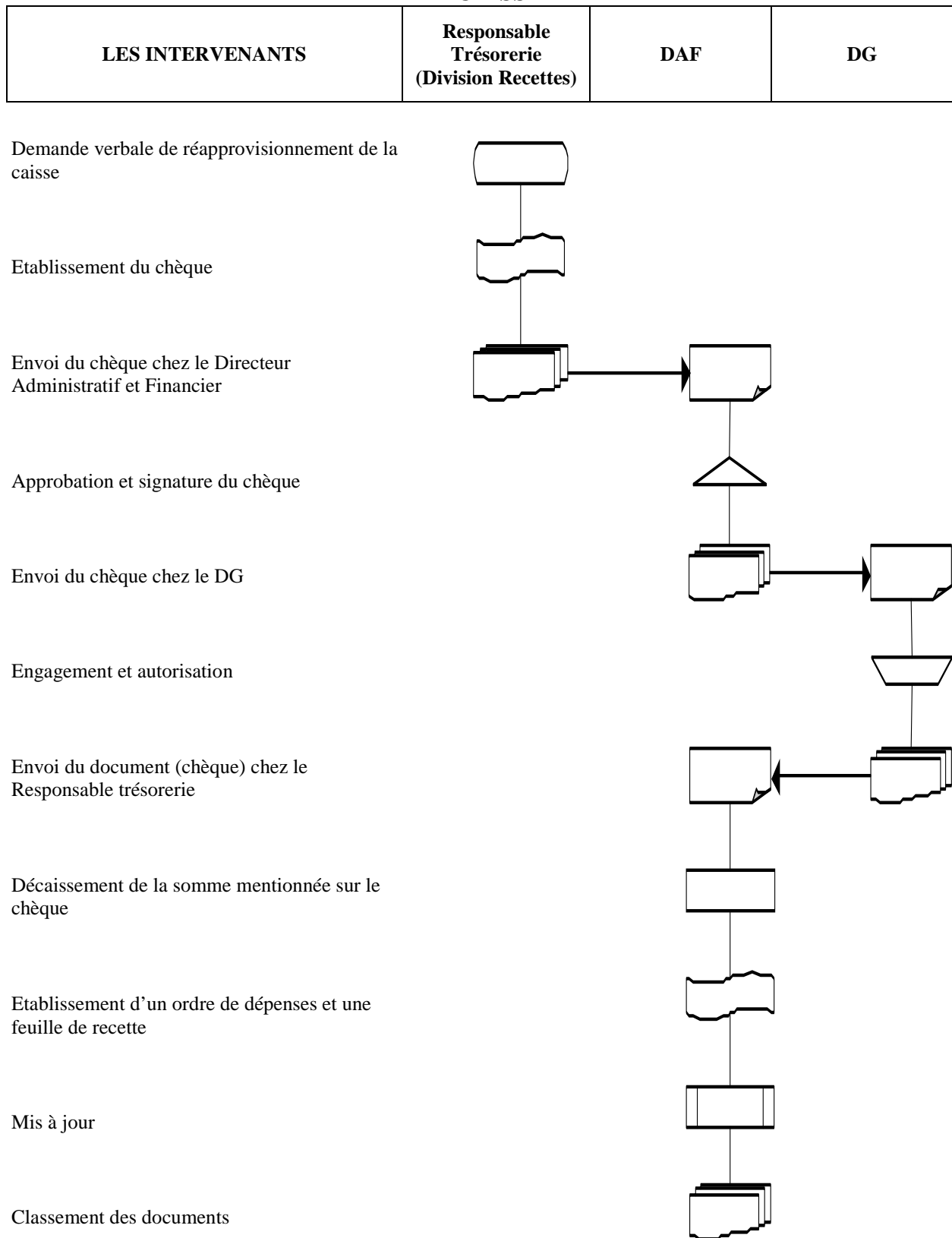
ANNEXE 12 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE DECAISSEMENT PAR CHEQUE



ANNEXE 13 : FLOW-CHART SUR OPERATION D'ENCAISSEMENT PAR CHEQUE

Source, Investigation personnelle

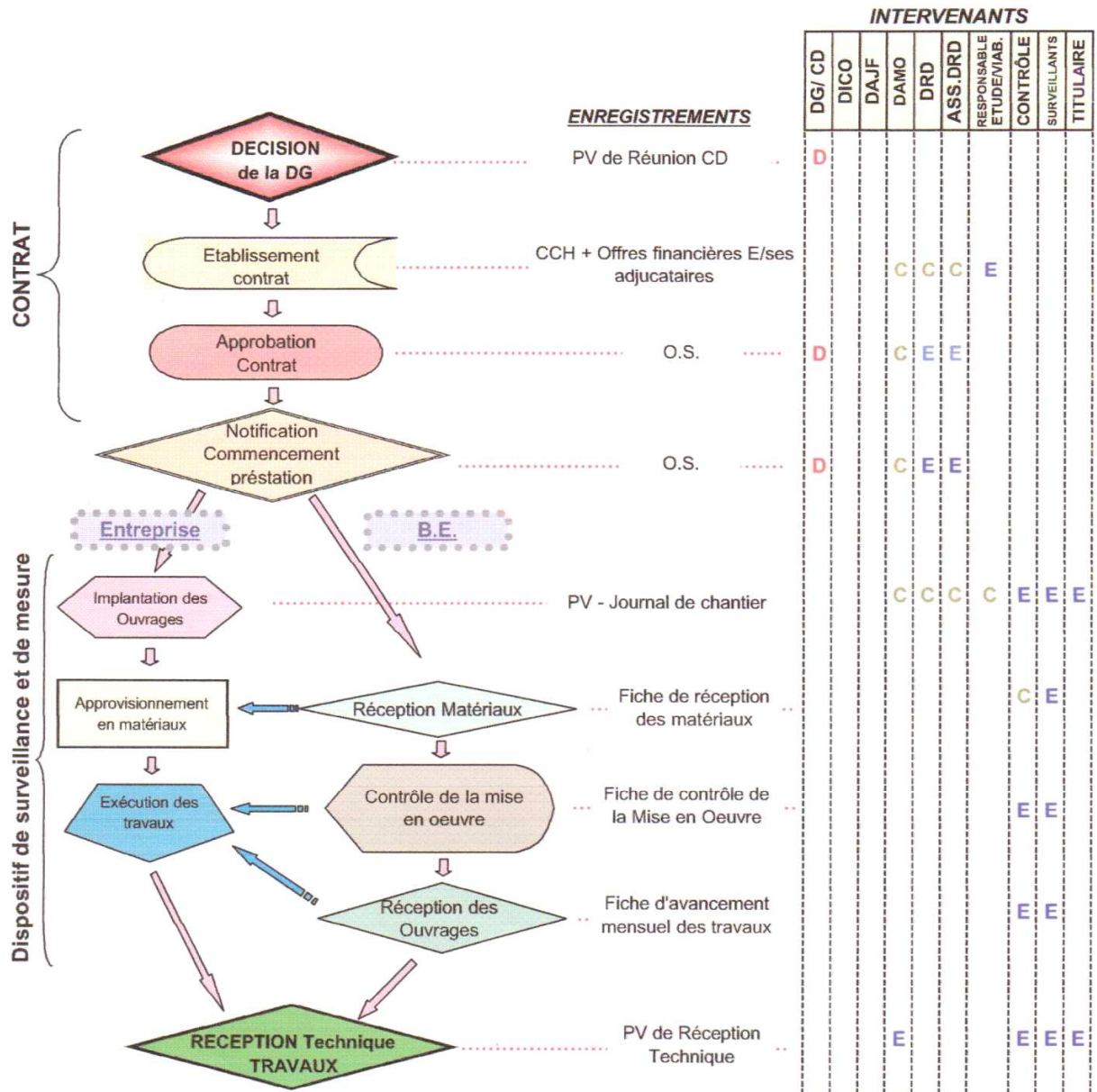
ANNEXE 14 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE REAPPROVISIONNEMENT DE LA CAISSE



Source, Investigation personnelle

ANNEXE 15

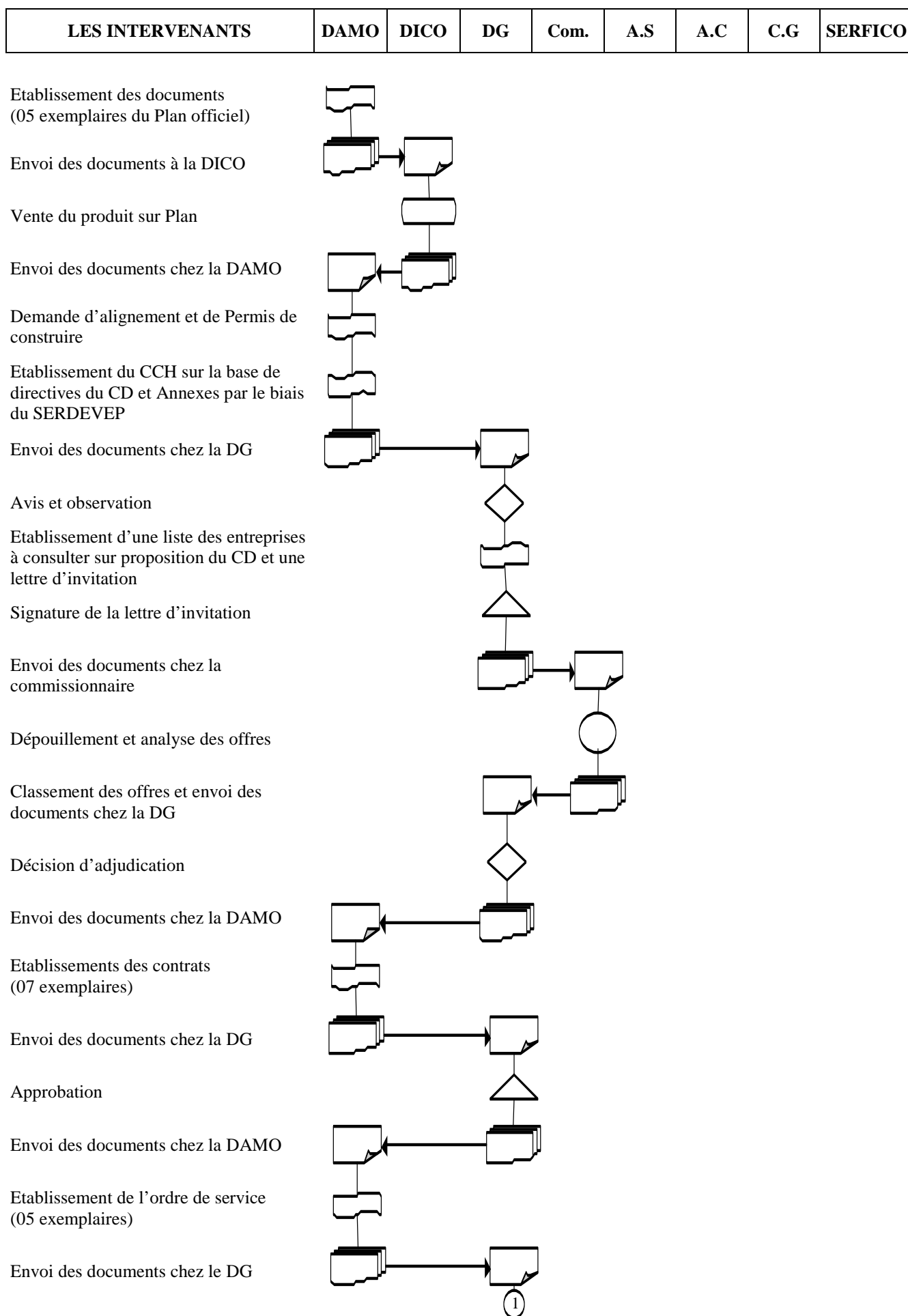
SMQ SEIMad	Processus Production et Contrôle	Version	01
Société d'Equipeement Immobilier de Madagascar	PCS-R-05	Date	01/04/05
		Page	1/1

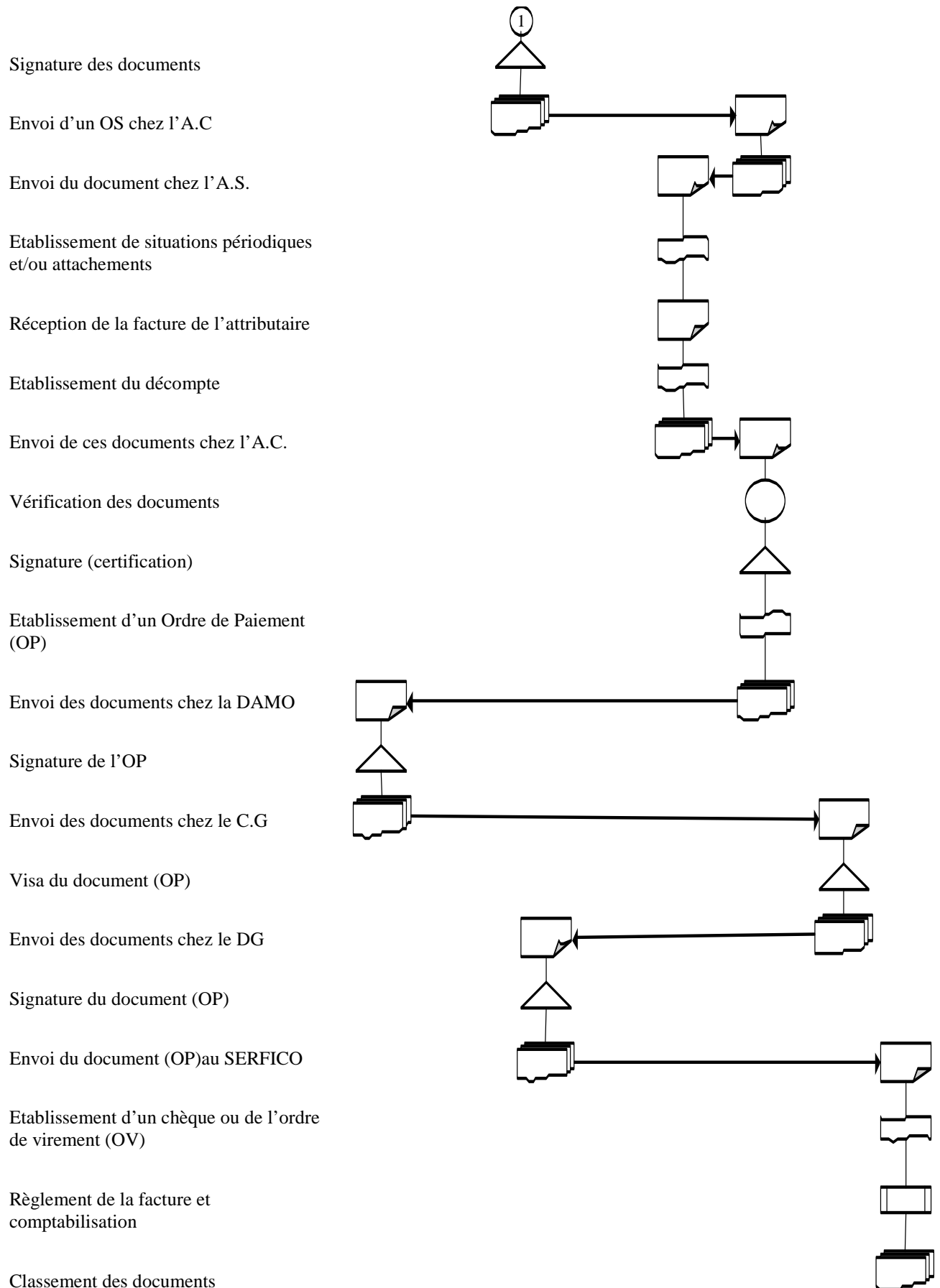


N.B.:

DG : Direction Générale
 DAMO : Directeur de L'Aménagement et Maîtrise d'Ouvrage
 DICO : Directeur Commercial
 DAJF : Directeur des Affaires Juridiques et Foncières
 D.R.D. : Département Recherche et Développement
 ASS.D.R.D. : Assistant Département Recherche et Développement
 CD : Comité de direction

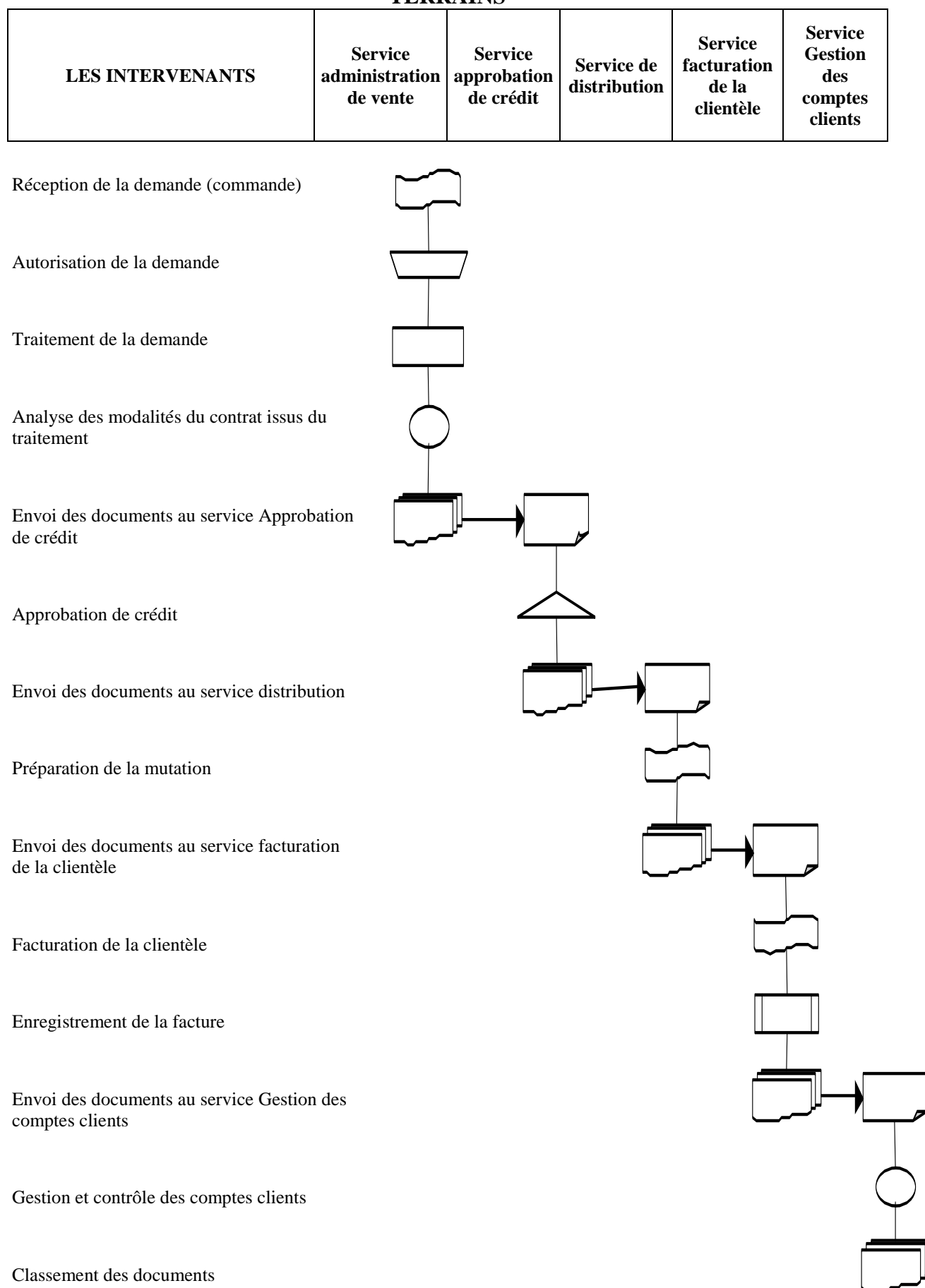
D: Décision
 E: Exécution
 C : Consultation
 CCH : Cahier des charges
 OS : Ordre de Service
 PV : Procès Verbal
 B.E. : Bureau d'Etudes

ANNEXE 16 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE PRODUCTION

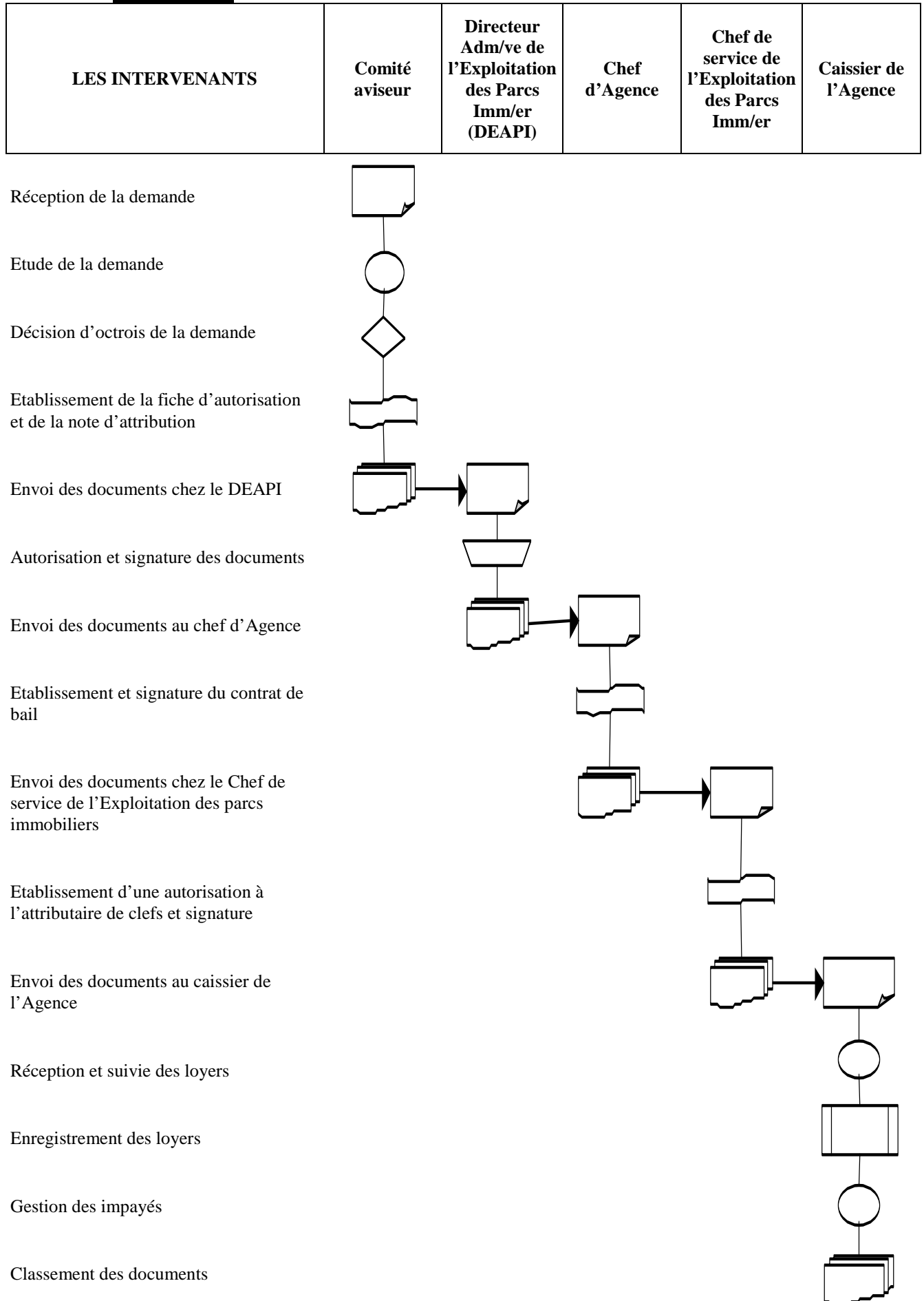


Source, Investigation personnelle

ANNEXE 17 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE VENTE DES LOGEMENTS ET TERRAINS



Source, Investigation personnelle

ANNEXE 18 : FLOW-CHART SUR OPERATION DE LOCATION

Source, Investigation personnelle

TABLES DES MATIERES

AVANT-PROPOS	I
REMERCIEMENTS	II
SOMMAIRE	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES SIGLES ET ACHRONYMES	VII
 INTRODUCTION GENERALE	 1
 PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDE	 3
 CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE SEIMad	 5
Section 1 : Statut juridique	5
Section 2 : Historique	5
Section 3 : Activités et objectifs de la société SEIMad	6
3.1. La promotion immobilière	6
a- Les différents types de produits de la société	7
b- Description sommaire des produits de la société	9
3.2. Etude et aménagement foncier	9
3.3. La promotion foncière	10
3.4. La gestion de parc locatif	10
3.5. Les objectifs de la société SEIMad	10
 CHAPITRE II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA SEIMad	 11
Section 1 : Organisation générale de la SEIMad	11
1.1. Présentation de l'organigramme de la société	11
1.2. Description des attributions	12
a) Le Conseil d'Administration	12
b) Les Organes Fonctionnels	13
c) Les Organes Opérationnels	15
Section 2 : Environnement interne et externe de la société	15
2.1. Environnement interne	15
2.2. Environnement externe	17
Section 3 : Généralité sur la comptabilité et la spécificité de la SEIMad	18
3.1. Généralité	18
3.2. Présentation de l'organigramme de la Direction Administrative et Financière	19
3.3. Description des attributions	20
3.3.1 Le Département Administratif, Financier et Comptabilité	20
3.3.2 Le Département des Ressources Humaines	24
 CHAPITRE III : THEORIE SUR L'OUTIL DE GESTION «CONTROLE INTERNE»	 26
Section 1 : Définitions et objectifs du contrôle interne	26
1.1. Définitions du contrôle interne	26
1.2. Les objectifs du contrôle interne	27
Section 2 : Les caractéristiques et les composantes du contrôle interne	27

2.1. Les caractéristiques du contrôle interne	27
2.2. Les composantes du contrôle interne	28
Section 3 : Les éléments de bases et la méthodologie d'évaluation du contrôle interne	31
3.1. Les éléments de base du contrôle interne	31
3.2. La méthodologie d'évaluation du contrôle interne	34

DEXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE 37

CHAPITRE I : ORGANISATION ET ANALYSE DES PROCEDURES PAR DIRECTION 39

Section 1 : Analyse des procédures au niveau de la DAF	39
1.1. <i>Cycle Achat et Fournisseurs</i>	39
1.1.1 Cas des fournisseurs de fournitures consommables	39
a) Description de la procédure	39
b) Description graphique	40
1.1.2 Cas des fournisseurs d'œuvre	41
a) Généralité	41
b) Description de la démarche à suivre selon la norme ISO 9001	42
1- Ecoute client	42
2- Etude et conception	42
3- Sélection des fournisseurs	43
1.2. <i>Cycle stocks</i>	43
1.2.1 Description de la procédure	43
1.2.2 Description graphique	44
1.3. <i>Cycle immobilisation</i>	45
1.3.1 Description de la procédure	45
1.3.2 Description graphique	46
1.4. <i>Cycle personnel et paie</i>	46
1.4.1 LE RECRUTEMENT	47
a) Description de la procédure de recrutement	47
b) Description graphique	47
1.4.2 LA FORMATION	48
a) Description de la procédure	48
b) Description graphique	49
1.4.3 LA PAIE	49
a) Description de la procédure	49
b) Description graphique	51
1.5. <i>Cycle trésorerie</i>	51
1.5.1 Description de la procédure des dépenses	52
a) Cas des dépenses par caisse	52
b) Cas des dépenses par chèque	52
c) Cas du paiement des factures à l'échéance	53
1.5.2 Description des procédures de recettes	53
a) Cas de l'encaissement par caisse	53
b) Cas de l'encaissement par chèque	54
c) Le réapprovisionnement de la caisse	55
1.6. <i>Cycle comptable</i>	55
1.6.1 Généralités	55

1.6.2 Description des étapes des travaux comptables	56
1.6.3 Description graphique	58
Section 2 : Analyse de la procédure relative à la DAMO	59
2.1. Description de la procédure y afférente	60
2.2. Description graphique	62
Section 3 : Analyse des procédures au niveau de la DICO	63
3.1. Cas de la vente des logements neufs et terrains	63
a) Description de la procédure	63
b) Description graphique	64
3.2. Cas de la vente des parcs immobilier	64
a) Description de la procédure	64
b) Description graphique	66

CHAPITRE II : EVALUATION DU SYSEME «CONTROLE INTERNE » DE LA SEIMad

66

Section 1 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DAF	66
1.1. Les problèmes rencontrés à l'organisation du S.C.I	66
1.1.1 Absence d'un manuel de procédure	66
1.1.2 La non séparation des fonctions	67
1.1.3 L'incompatibilité des services	67
1.2. Identification des forces et faiblesses liées sur les différents cycles de la DAF	68
1.2.1 Cycle Achat et Fournisseurs	68
1.2.2 Cycle Stocks	69
1.2.3 Cycle Immobilisation	69
1.2.4 Cycle Personnel et Paie	70
1.2.5 Cycle Trésorerie	71
1.2.6 Cycle Comptable	72
Section 2 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DAMO	72
2.1. Identification des FORCES	72
2.2. Identification des FAIBLESSES	73
Section 3 : Evaluation du S.C.I au niveau de la DICO	73
3.1. Identification des FORCES	73
3.2. Identification des FAIBLESSES	74

CHAPITRE III : LES OPPORTUNITES ET MENACES DE LA SEIMad

74

Section 1 : Les opportunités de la société 74

Section 2 : Les menaces de la société 75

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE SOLUTIONS, RESULTATS ATTENDUS, CONDITIONS DE REUSSITE ET LIMITE DES SOLUTIONS RECOMMANDEES .. 77

CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

79

Section 1 : Proposition des diverses solutions au niveau de la DAF

79

1.1. Proposition de solutions face aux problèmes liés à l'organisation du S.C.I 79

1.1.1 Recherche des méthodes d'organisation de travail	79
1.1.2 Nécessité de document approprié	80
1.1.3 Séparation des fonctions	82
1.1.4 Séparation des services incompatibles	84
1.1.5 Réorganisation de la structure au niveau de la DAF	85
1.1.6 Restructuration de la DAF	86
1.1.7 Recrutement du personnel issu de la restructuration	89
1.1.8 Acquisition des outils de travail	90
1.1.9 Recrutement d'un Auditeur Interne	90
1.2. Proposition de solutions liées sur les différents cycles de la DAF	92
1.2.1 Au niveau du cycle Achat et Fournisseurs	92
1.2.2 Au niveau du cycle Stocks	92
1.2.3 Au niveau du cycle Immobilisation	93
1.2.4 Au niveau du cycle Personnel et PAIE	94
1.2.5 Au niveau du cycle Trésorerie	98
1.2.6 Au niveau du cycle Comptable	99
Section 2 : Proposition d'améliorations au niveau de la DAMO	102
2.1. Amélioration du contrôle de délai d'exécution des travaux	102
2.2. Renforcement de l'assurance qualité	103
2.3. Recherche de la perfection	103
2.4. Réactivité de l'organisation	104
Section 3 : Proposition d'améliorations au niveau de la DICO	104
3.1. Conformité des procédures au processus qualité	104
3.2. Recherche des nouvelles activités	105
3.3. Amélioration du recouvrement des loyers	105
3.4. Amélioration du système d'information inter-direction	105
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS	106
Section 1 : Pérennité de l'organisation	106
Section 2 : Efficience économique	106
Section 3 : Valeurs des ressources humaines	107
CHAPITRE III : CONDITIONS DE REUSSITE ET LIMITES DES SOLUTIONS RECOMMANDEES	107
Section 1 : Conditions de réussite des solutions recommandées liées à l'organisation du S.C.I	108
1.1. Evaluation permanente du système de contrôle interne	108
1.2. Evaluation permanente des manuels de procédures	109
Section 2 : Limite des solutions recommandées liées sur la gestion des ressources humaines	110
2.1. Limite sur le recrutement du personnel	110
2.2. Réticence aux changements	110
CONCLUSION GENERALE	112
BIBLIOGRAPHIE	I
ANNEXES	II
TABLE DES MATIERES	XXIII