



CESAG
Centre Africain d'Etudes
Supérieures en Gestion



**Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations
(ISGEO)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN
ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES DESAG/MBA
3^e Promotion (2004-2005)**

Thème :

**ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE APPLIQUÉ AU
PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER : LE CAS DE DHL
SÉNÉGAL SARL**



Présenté par : **M. Franck N'GOLE**

Directeur de mémoire :

M. Bousso SOULEYMANE
Auditeur interne à la RTS
Professeur associé au CESAG

Maître de stage :

M. Djibril GAYE
Directeur financier
de DHL SENEGAL S.A.R.L

DÉDICACES

Nous dédions le présent mémoire :

- ◇ Au Dieu tout puissant qui veille sur nous, nous donne la santé et nous guide.

- ◇ A mon père N'GOLE Mongomin et à ma mère Aké Aguima Marie-Rose épouse N'GOLE qui ont toujours prié pour ma réussite également pour tout le soutien moral, affectif et matériel qu'ils m'ont accordé tout le long de ma formation.

- ◇ A mes frères et sœurs Dominique, Patrick, Déborah, Onésime, Shékinael, et Bethel, qui ont su garder un contact permanent durant notre séjour à Dakar et qui nous ont apporté tout leur soutien. Recevez toute notre gratitude.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ◇ M. Ahmadou TRAORE, Directeur de l'Institut Supérieur de Gestion des Entreprises et des Organisations (ISGEO) pour la qualité de son enseignement, pour ses conseils et son soutien et à tout le personnel du CESAG.
- ◇ M. Bouso SOULEYMANE, auditeur interne à la RTS, notre directeur de mémoire pour sa disponibilité dans le suivi de ce travail.
- ◇ M. Patrick ASSI, Directeur Général de DHL Sénégal qui a accepté de nous accorder ce stage au sein de cette structure.
- ◇ M. Djibril GAYE, Directeur financier de DHL Sénégal, mon maître de stage, pour sa confiance, sa patience et sa disponibilité.
- ◇ A tout le personnel du CESAG en particulier M. MBOULE Fall
- ◇ Tous les agents de la comptabilité de DHL Sénégal qui m'ont motivé, pour l'ambiance dynamique qui règne dans l'entreprise, ainsi qu'à l'ensemble du personnel de DHL Sénégal.
- ◇ M. KONAN Marcelin et sa femme Madelaine, pour leur hospitalité et leur réconfort
- ◇ Au colonel PEIRERA et à sa petite famille si aimable également pour leur hospitalité
- ◇ Ruth EHINON
- ◇ A mes amis de Dakar N'GORAN Charles, DANON Rodrigue, KONE K.Roland, DEDDY Sylvestre,
- ◇ A tous mes collègues du programme DESAG-MBA (promotion : 2004-2005)
- ◇ A tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, que je n'est pas pu citer ici qu'ils trouvent ici le fruit de la contribution qu'ils nous ont apporté.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

COSO: Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission

DHL: Dalsey Hibblom Lynn

DG: Directeur Général

DOS : Day Outstanding Sales

DOX: Document Express

EBE: Excédent Brute d'Exploitation

EBITA: Earnings Before Interests Taxes and Amortizations

FSA: Francophone Speaking Africa

GCS: Global Customer Service

IBS: International Belling System

IFACI: Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

IT: Information Technology

MNC: Multinational Customer

OHADA : Organisation pour l'Afrique du Droit des Affaires

PNL : Profit and Loss

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

TTC : Toutes Taxes Comprises

WPX : World Parcel Express

FIGURES ET TABLEAUX

Figures

Figure 1 : Procédures de reporting.....	p 9
Figure 2 : Schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne.....	p 32
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	p 37
Figure 4 : Graphique du classement des entreprises faisant du fret aérien et maritime à Dakar pour l'année 2005.....	p 47
Figure 5 : Organigramme du département financier.....	p 52
Figure 6 : le processus de reporting financier à DHL Sénégal.....	p 56

Tableaux

Tableau 1 : Exemple de reporting d'une entreprise Française.....	p 21
Tableau 2 : Indicateurs et mesures des variables indépendantes.....	p 38
Tableau 3 : Indicateurs et mesures des variables indépendantes (suite).....	p 39
Tableau 4 : Indicateurs et mesures des variables indépendantes (suite).....	p 39
Tableau 5 : Indicateurs et mesures des variables dépendantes.....	p 40
Tableau 6 : Les rapports sur le revenu.....	p 51
Tableau 7 : Extrait du tableau de reporting de DHL Sénégal (PNL).....	p 55
Tableau 8 : Test de permanence de la comptabilisation du revenu cash.....	p 74
Tableau 9 : Résultat du test de permanence de la procédure de comptabilisation des sommes versées par les clients abonnés.....	p 76
Tableau 10 : Grille d'analyse des tâches de la procédure de règlement des factures fournisseurs.....	p 78
Tableau 11 : Résultat de la fiabilité des procédures de contrôle du règlement des factures fournisseurs.....	p 80

SOMMAIRE

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABBREVIATIONS	III
FIGURES ET TABLEAUX.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIERE PARTIE.....	6
<i>LE CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER</i>	6
CHAPITRE.I. LE REPORTING FINANCIER	8
SECTION.1. LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU REPORTING FINANCIER	8
SECTION.2. LES ELEMENTS DU REPORTING FINANCIER.....	10
CHAPITRE.II. LE CONTRÔLE INTERNE	22
SECTION.1. DEFINITION ET PRINCIPES DE BASE DU CONTROLE INTERNE	22
SECTION.2. EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	29
SECTION.3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	35
DEUXIEME PARTIE.....	42
<i>ANALYSE DU CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER</i>	42
CHAPITRE.I. PRÉSENTATION DE DHL SÉNÉGAL ET DE SON REPORTING	44

SECTION.1. PRESENTATION DE DHL SENEGAL.....	44
SECTION.2. LE REPORTING A DHL SENEGAL	52
CHAPITRE.II. L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE DE DHL SENEGAL	57
SECTION.1. LE CONTROLE INTERNE AU DEPARTEMENT FINANCIER.....	57
SECTION.2. DESCRIPTION DU DISPOSITIF INFORMATIQUE ET DES PROCEDURES OPERATIONNELLES	60
SECTION.3. DIAGNOSTIC	71
SECTION.4. ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS	81
CONCLUSION GENERALE.....	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIES.....	85
TABLE DES MATIERES	87
ANNEXES.....	94

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, de nombreuses entreprises ont mis en place une structure de groupe avec de nombreuses filiales. Cette volonté de développer les activités dans des pays autres que celui d'origine de la société mère, n'est pas sans contraintes. Celles-ci sont de nature juridique, et obligent ces entreprises à définir le cadre de fonctionnement, de gestion et de contrôle des activités des structures décentralisées qui sont créées.

Deux difficultés essentielles apparaissent dans le contrôle des entités décentralisées (filiales).

Il y a des obstacles d'ordre économique ou comptable qui rendent difficile la mesure de la performance de la filiale. En effet, les spécificités des systèmes comptables nationaux rendent les documents peu exploitables à des fins de contrôle. Par ailleurs les taux d'inflations des pays sont différents, et les comptes exprimés dans des monnaies différentes dont les cours varient.

De plus, il y a des obstacles d'ordre organisationnel ou stratégique, qui nuisent au bon déroulement du contrôle et contribuent à entretenir le flou dans le fonctionnement du système. La distance (géographique, économique et culturelle) entre la maison mère et la filiale rend toute gestion prévisionnelle à la fois plus indispensable et plus délicate à mettre en œuvre.

DHL international étant une multinationale n'échappe pas à ces réalités. Elle a donc choisi pour la gestion de ses filiales une solution de synthèse dénommée, « SUIG » (système unifié d'information de groupe).

Le SUIG répond aux besoins d'information dans les domaines de la comptabilité, du contrôle de gestion et de la trésorerie. Il n'est possible que si les trois domaines cités ont des préoccupations communes et si les entités de base partagent les mêmes facteurs-clés de succès. Le SUIG suppose que le groupe puisse se contenter d'un reporting essentiellement financier.

Le reporting est un outil de gestion qui assure la remontée régulière d'une information formalisée depuis les unités décentralisées jusqu'au sommet du groupe. Grâce au reporting, les responsables de tous les niveaux ont connaissance des résultats venant de subordonnés auxquels ils ont délégué des pouvoirs et peuvent entreprendre ou suggérer des actions correctives.

Il est juste de préciser à ce niveau qu'il existe deux types de reporting. : Le reporting financier et le reporting de gestion. Le plus usité par les multinationales est le reporting financier chargé de transmettre des informations financières et comptable.

Problématique

La fiabilité de l'information est soumise au bon fonctionnement du système informatique, et des mesures de contrôle interne. Mais l'utilisation de cet outil garantit t-elle à la société mère une information fiable et pertinente ?

Les besoins du reporting nécessitent le traitement en temps réel des données et leur rapide transmission afin de réagir et mettre en œuvre des décisions stratégiques adéquates. Pour de tels objectifs, et profitant des avancés technologiques, les entreprises se sont dotées de réseaux informatiques performants.

Cependant le système informatique est soumis à de multiples risques notamment :

- des cas d'intrusion de personnes étrangères dans le système informatique ;
- des attaques de virus ;
- une mauvaise manipulation des utilisateurs,... sont autant de risques qui peuvent compromettre la fiabilité de l'information transmise.

Par ailleurs, la défaillance des procédures en général, et celle de la trésorerie en particulier, l'absence de pièces justificatives, la non séparation des tâches, l'absence de procédures formalisées, la non comptabilisation des données en temps réel, le manque de supervisions des activités des employés sont de nature à entacher la fiabilité de l'information financière transmise à la hiérarchie par le biais du reporting.

Les scandales financiers des entreprises américaines, Enron en 2002 et de Worldcom en 2003 viennent fonder la question du respect des règles de contrôle interne.

En effet dans le cas Enron, le directeur financier qui était en même temps le directeur général d'entités avec lesquels Enron contractait, usait de son influence sur ses subordonnés pour obtenir des conditions contractuelles favorables aux dites entités au détriment du groupe Enron. Les règles de contrôle interne qui interdisaient son intervention dans les transactions où il avait un intérêt personnel, ont été complètement bafouées. Ce qui entraîna la faillite de l'entreprise¹. Dans ce contexte, on peut se poser la question de savoir :

¹ PIGE B. (2002), de l'utilisation des stock-options : les dérivés à la lumière du cas Enron, *Revue Française de comptabilité*, n°343 Avril, p.26-31.

Comment améliorer l'intégrité, l'efficacité, la transparence des procédures de contrôle interne sur le reporting financier ?

Les défaillances soulevées peuvent trouver une solution dans :

- la mise en place de procédures de contrôle interne formalisée et efficace au sein des entités de base ;
- la création d'une fonction d'audit interne pour veiller à l'application des règles de contrôle ;
- l'évaluation périodique du dispositif de contrôle interne par un auditeur externe.

La loi Sarbane-Oxley a été adoptée le 30 juillet 2002 pour répondre à ces interrogations. Cette loi d'origine américaine a influencé les législations des pays européens tels que la France l'Allemagne, l'Angleterre et le Luxembourg.

En Allemagne la KonTraG en vigueur dans ce domaine, a été révisée en 2002. Son application implique l'adaptation de la structure de contrôle interne à la procédure du reporting financier.

DHL Sénégal, filiale de DHL international cotée en Allemagne, continue de suivre les principes traditionnels de contrôle interne qui, du reste ont été influencés par cette nouvelle réglementation.

Comment toutes ces mesures s'appliquent-elles à DHL –Sénégal pour garantir une fiabilité de son système informatique ?

Comment assure-t-elle la traçabilité et l'exhaustivité de ses opérations ?

Nous répondrons à ces questions de recherche à travers le thème suivant :

Évaluation du contrôle interne appliqué au reporting financier : le cas de DHL Sénégal.

Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est de s'assurer qu'à travers les procédures de comptabilisation des opérations, les principes d'exhaustivité et de traçabilité sont respectés afin d'assurer une fiabilité des informations transmises par le canal du reporting.

Pour ce faire, nous aurons comme objectifs spécifiques :

- décrire le dispositif de contrôle interne appliqué au reporting financier à DHL Sénégal ;
- ensuite évaluer ce dispositif ;
- enfin relever ses forces et ses faiblesses et faire des recommandations.

Intérêts de l'étude

DHL Sénégal trouvera dans notre étude, un oeil extérieur sur la qualité de son système de reporting financier en ce qui concerne la sécurisation des données et la fiabilité des informations transmises à la société mère. Et à partir de là, elle prendra les mesures correctives jugées nécessaires.

Quant au CESAG, nous espérons que notre travail constituera un apport et un support considérable pour tous les usagers de la bibliothèque. Il pourrait également constituer pour les stagiaires du CESAG ayant une formation de base variée un modèle pratique dans le domaine du contrôle interne.

En ce qui nous concerne, cette étude nous a permis de confronter les connaissances acquises dans le cadre de notre formation aux réalités de l'entreprise.

Démarche de l'étude

La démarche adoptée pour mener à bien cette étude est basée sur les éléments ci-dessous :

- une revue de la littérature afin de mieux comprendre la notion de reporting financier et déterminer les points de risques qui nécessitent la mise en place de procédures de contrôle interne pour en assurer la maîtrise ;
- un rappel des principes fondamentaux du contrôle interne et l'élaboration d'un modèle d'analyse ;
- la description des techniques de collecte de données (analyse documentaire, entretiens et questionnaires) ;
- l'analyse des données, suivie des recommandations.

Le présent mémoire est structuré en deux parties :

La première partie traite du contrôle interne appliqué au processus de reporting financier en deux chapitres :

- le chapitre 1 expose les caractéristiques principales du reporting financier et les éléments qui composent cette notion ;
- dans le chapitre 2, nous donnerons la définition et les principes de base du contrôle interne, ensuite les procédures de son évaluation et enfin la méthodologie de recherche.

La deuxième partie porte sur l'analyse du contrôle interne appliqué au processus de reporting financier à DHL Sénégal. Elle est également structurée en deux chapitres :

- dans le chapitre 1, nous présenterons DHL Sénégal et le reporting qui y est effectué ;
- puis dans le chapitre 2, après avoir fait le diagnostic du dispositif de contrôle interne de DHL Sénégal (le système informatique, les procédures d'enregistrement du revenu cash, le suivi des comptes de clients abonnés, le règlement des factures fournisseur), nous ferons des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Première partie

Le contrôle interne appliqué au processus de reporting financier

Introduction de la première partie

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et évolutif. Les procédures de contrôle internes, qu'elles mettent en place pour la maîtrise des risques inhérents à leurs activités peuvent s'avérer inefficaces ou dépassées. Ce qui pourrait les empêcher d'atteindre leurs objectifs.

D'où l'importance de l'évaluation du contrôle interne pour l'adapter aux activités de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

Dans cette première partie consacrée à la revue de la littérature, nous définirons la notion de reporting financier pour en dégager les risques liés à sa pratique.

Ensuite nous exposerons les règles fondamentales du contrôle interne et l'importance de son évaluation.

Enfin nous décrirons notre modèle d'analyse du diagnostic du contrôle interne appliqué au processus de reporting de DHL Sénégal.

Chapitre.I. LE REPORTING FINANCIER

Le concept de reporting financier a certaines caractéristiques qu'il convient de présenter avant d'en donner les éléments qui le composent.

Section.1. Les caractéristiques principales du reporting financier

Dans cette partie nous donnerons une définition du reporting, son objectif, l'intérêt de son utilisation et enfin ses principes.

1. Définition

Le reporting ou reddition des comptes en français est d'origine américaine. Il a été défini par plusieurs auteurs, mais nous n'avons retenu que la définition donnée par deux auteurs. Selon François Giraud ; Olivier Saulpic ; Gérard Naulleau (2002 :86), « Stricto sensu, le reporting peut se définir comme le processus de remontée d'information des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale ».

De plus pour Patrick Mykita ; Jack Tuszynski, (2002 :205) «c'est la procédure de remontée régulière d'une information formalisée vers la hiérarchie. »

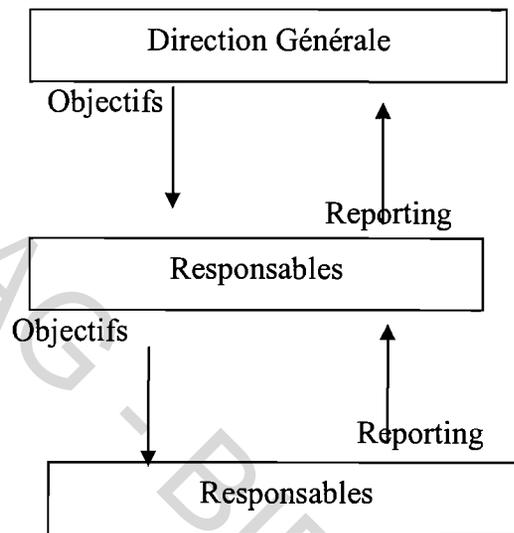
Il ressort de ces définitions que le reporting est un processus mais également une procédure. La notion de processus ici est une succession de tâches planifiées, réalisées par des acteurs en utilisant du matériel et des informations et en suivant des documents d'instruction en vue d'atteindre un objectif. Quant à la procédure c'est un ensemble de règles qu'il faut appliquer strictement, de formalités auxquelles il faut se soumettre, dans une situation déterminée.

Au total, le reporting est un ensemble de tâches planifiées, exécutées par des opérationnels selon des règles qu'il faut appliquer strictement en utilisant du matériel et des informations pour faire parvenir à la hiérarchie des informations standardisées qu'elle leur aura demandées. Le reporting fait l'objet d'une périodicité de remontée d'information prédéterminée.

2. Objectif

Le reporting a pour objectif d'informer, les différents niveaux de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées (filiales). « Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées »¹.

Figure 1 : Procédures de reporting



Source : Patrick Mykita, Jack Tuszynski (2002 : 206)

3. Intérêt du reporting

Dans le cadre d'une multinationale, le reporting permet à la société mère de suivre des entités géographiquement ou fonctionnellement décentralisées. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués aux responsables. Il permet à la hiérarchie de comparer les résultats produits par les structures décentralisées avec les prévisions et de prendre des mesures correctives en cas d'écarts.

D'après J-L.Malo et J-C.Mathé (1998 :123), le reporting comprend deux volets, un volet comptable qui consiste à comparer les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts et un volet de gestion qui consiste à identifier les causes des écarts afin de définir des actions correctives. Ce deuxième volet n'est pas toujours exécuté concomitamment avec le premier, il est exécuté par les responsables sur demande de la hiérarchie après qu'elle ait examiné les documents issus du premier volet.

¹ Armand Dayan : manuel de gestion, volume 2, 2^e édition ,2004 :899

Le reporting est donc un outil de suivi, et de mesure de la performance des entités décentralisées. Il peut être considéré comme un outil de contrôle budgétaire du fait de la transmission des informations sur les réalisations des centres de responsabilité.

4. Les principes du reporting financier

Il repose sur trois principes : le principe d'exception, de contrôlabilité, et de correction¹.

4.1. Le principe d'exception

Il implique qu'il soit fixé par rapport aux actions et aux résultats, un seuil de tolérance, rubrique par rubrique, pour s'affranchir du contrôle de la direction générale (direction financière et contrôle de gestion). Il sera fixé un seuil de tolérance plus faible pour les rubriques fondamentales de l'entreprise et pour lesquelles le niveau d'incertitude est plus faible.

4.2. Le principe de contrôlabilité

Le contrôle des rubriques, sous la responsabilité du chef de centre de responsabilité est singulièrement suivi pour éviter qu'il soit évalué sur la base d'un indicateur qu'il ne maîtrise pas.

4.3. Le principe de correction

En cas d'écart le responsable devrait pouvoir prendre des mesures correctives.

Section.2. Les éléments du reporting financier

Les éléments du reporting financier sont les suivant :

1. Les indicateurs du reporting

Le reporting est un processus et non un état .Par conséquent l'étudier consistera à analyser les mécanismes et les processus permettant de transmettre l'information demandée à la hiérarchie.

¹ J-L.Malo ; J-C.Mathé : *l'essentiel du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation 2^e, 2000 :198

Mais pour ce faire, le reporting s'appuie sur des états qui peuvent revêtir plusieurs formes mais qui font référence à des indicateurs de performance. Avant d'aborder les conditions que doivent remplir un indicateur pour une mesure qualitative de la performance, nous allons d'abord exposer la nature des indicateurs de reporting, ensuite les conditions que doivent remplir les indicateurs de performance, enfin le support de transmission des informations

1.1. La nature des indicateurs de reporting

« Un indicateur de performance est une information permettant à un responsable de piloter son action ou d'en évaluer le résultat »¹. Ces indicateurs peuvent être sous forme monétaire, ou en terme de volume ou correspondre à des facteurs qualitatifs.

1.1.1. Les données comptables

Dans un groupe international, le processus de reporting consiste à retraiter les données comptables chaque mois, afin de disposer d'états financiers mensuels susceptibles de donner à la direction du groupe une image théorique fidèle des transactions sur la période. Ainsi, le reporting consiste pour les filiales des groupes internationaux, au remplissage chaque mois à une période déterminée de liasse de consolidation simplifiée. Une liasse de consolidation se présente comme une balance générale avec la différence que certains comptes font l'objet de regroupement alors que d'autres, sont au contraire détaillés (notamment pour permettre l'identification d'opérations intragroupes).

De nombreuses multinationales demandent à leur filiales de remplir une liasse qui a pour double objectif d'établir un compte de résultat consolidé trimestriel et de permettre un contrôle budgétaire mensuel.

1.1.2. Les volumes et la productivité

Dans une approche de l'organisation par les processus, il est important de disposer d'indicateurs permettant de mesurer l'activité réellement réalisée et par voie de conséquence, être capable de mesurer l'évolution de la productivité des employés affectés aux différents services. En ce qui concerne le service informatique d'une organisation, l'identification d'indicateurs permettant d'apprécier le volume et la pertinence de la demande adressée à ce

¹ Patrick Mykita ; Jack Tuszyński, Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance, Foucher Paris, 2002 : 287.

service donnera la possibilité de décider de l'opportunité d'accroître ou de réduire les ressources consacrées à ce service.

1.1.3. La qualité du produit ou du service

La qualité constitue une des caractéristiques essentielles des produits fabriqués ou des services rendus. L'image de marque d'une entreprise est dépendante de chacune des transactions réalisées sous son nom.

De nombreuses affaires sont venues rappeler aux dirigeants de grands groupes combien le reporting mis en place doit leur permettre non seulement de détecter les dérives financières, mais également les dérives comportementales. Ainsi le groupe TOTAL a été fortement affecté par deux catastrophes : le naufrage de l'ERIKA en 2000 et l'explosion de l'usine AZF en 2001. Dans les deux cas on peut s'interroger sur l'efficacité du système de reporting. Celui-ci comportait des indicateurs liés à la qualité des pétroliers affrétés ou au respect des règles de sécurité et de protection de l'environnement.

1.1.4. Les autres indicateurs

Les indicateurs comptables ne permettent pas à eux seuls de suivre avec précision l'application de la stratégie de l'entreprise sur le terrain. Il est donc indispensable d'inclure dans le reporting la transmission d'informations issues d'autres systèmes d'information de l'organisation.

Dans une entreprise les données non comptables seront utiles pour suivre l'activité d'un service. Par exemple pour un atelier de production le système de reporting peut permettre d'identifier le temps moyen de fabrication d'une pièce, le taux de rebut, etc. Dans une entreprise industrielle les indicateurs pourront revêtir des aspects comptables ou non comptables, selon les responsables auxquels ils sont destinés et selon la nature des actions auxquelles ils se réfèrent.

1.2. Les conditions pour bien mesurer la performance

La mesure de la performance est indispensable en gestion. Ainsi quatre conditions sont fondamentales pour bien mesurer la performance :

- le rattachement à une responsabilité ;
- la définition d'un objectif ;
- la capacité d'obtenir une mesure de la performance ;

- la séparation des fonctions entre décision et gestion de l'information.

1.2.1. Le rattachement de l'indicateur à une responsabilité

La performance doit être identifiée. Elle doit être rattachée à une responsabilité. Le responsable est celui qui peut agir sur les paramètres, les moyens de la performance. Chaque indicateur doit être rattaché à une et une seule responsabilité si possible, pour éviter les situations de co-responsabilité qui compliquent l'analyse des résultats.

1.2.2. La définition d'un objectif

Il faut définir pour chaque indicateur une valeur cible. Cette valeur peut être imposée par la hiérarchie ou négociée avec elle.

Un bon objectif doit avoir les qualités suivantes :

- l'objectif doit être sensé, raisonnable par rapport au passé : fixé trop haut, il décourage, fixé trop bas, il génère des pertes d'efficience. L'objectif évolue au fur et à mesure de l'atteinte des objectifs antérieurs. L'objectif doit pouvoir être justifié ;
- l'objectif doit être cohérent avec les moyens dont dispose le responsable ;
- l'objectif doit être pertinent avec la stratégie déployée par l'entreprise.

1.2.3. L'indicateur doit être capable de mesurer la performance

La mesure faite par l'indicateur doit être précise, à un coût raisonnable.

1.2.4. La séparation des fonctions

Le principe de séparation des fonctions est un principe de contrôle interne¹. Il stipule qu'il est nécessaire de séparer les fonctions de décision, de détention de valeurs monétaires (ou de bien) et de comptabilisation pour éviter les erreurs et les fraudes. En matière de mesure de la performance, il est important de séparer la saisie des données agissant sur l'indicateur du pouvoir de gestion et de décision. La fonction évaluée ne doit pas être celle qui gère et contrôle l'information. Dans le cas contraire une manipulation de l'information est possible. Le système d'information de gestion doit être organisé pour assurer une séparation de ces fonctions.

¹ Bernard GRAND ; Bernard VERDALLE, Audit comptable et financier, (2002 : 72)

2. Le support de transmission de l'information

Selon François Haffen (1999 :121), le mode de transmission et d'exploitation des informations du reporting sont du domaine de l'informatique et des communications.

En effet, le développement des réseaux de communication et de télécommunication, améliore la vitesse du reporting financier et permet ainsi aux sociétés mères de suivre la gestion de leurs filiales éloignées géographiquement. Et permet également pour les dirigeants une meilleure maîtrise des dépenses et par conséquent une réduction de coûts.

Les NTIC ont des répercussions considérables sur le système de reporting. En effet le fonctionnement actuel des systèmes d'information permet à toute personne de l'entreprise (sous réserve d'un certain nombre de droits) de pouvoir accéder à un certain nombre de données stockées sur des bases informatiques partagées, tout en lui permettant de procéder sur son poste à des traitements personnels. C'est ce qui est appelée par les informaticiens, l'architecture client serveur, dans laquelle la séparation entre données et traitement permet d'offrir aux utilisateurs une autonomie de travail tout en garantissant la sécurité de l'information et la performance des traitements.

Par ailleurs, l'ergonomie des postes de travail, par la mise en œuvre de logiciel d'exploitation ou de progiciel de comptabilité moderne permet à l'utilisateur de s'affranchir de la tutelle des services informatiques pour tout ce qui est extraction et manipulation de bases de données informatiques.

Les procédures de reporting antérieures autorisaient la saisie ponctuelle d'information, que ce soit tout les mois où tous les trimestres ; des nouveaux modes de traitement de l'information imposent une saisie immédiate de l'information pour que chacun puisse l'exploiter. En la matière ce sont les besoins les plus fréquents qui conditionnent la fréquence de saisie de l'information.

3. La sécurisation des données

Du fait de la rapidité de l'accessibilité à l'information par tous, due à l'évolution des NTIC, Benoît Pigé (2001,163) préconise une sécurisation des données à deux niveaux :

Par rapport aux données elles mêmes : les informations saisies et transmises sont elles fiables ? (Exploitation).

Par rapport aux destinataires ou les utilisateurs de ces données : les informations doivent-elles leur être accessibles ? (Accessibilité).

Mais avant d'aborder les mesures de protection des données en vue de leur fiabilité, voyons les menaces qui pèsent sur elles.

3.1. Les menaces

Avant de citer les menaces qui pèsent sur le système informatique, il n'est pas superflu d'en donner les fonctions qui sont directement concernées par ces menaces.

En effet, le système informatique utilise les technologies de l'information pour saisir ou recueillir, stocker, exploiter, et diffuser l'information utilisée dans un ou plusieurs processus de gestion.

Il est donc nécessaire que ces différentes fonctions du système informatique permettant d'aboutir aux finalités de son existence, à savoir, l'aide à la décision, la coordination de l'activité des différentes composantes de l'entreprise, le contrôle de l'évolution de l'organisation, soient sécurisées contre les risques suivants :

- erreur humaine, accidents et omissions c'est-à-dire des erreurs de saisie et de programmation ;
- malhonnêteté des employés qui occasionne des pertes considérables ;
- mécontentement des employés qui peuvent provoquer des pertes préjudiciables à l'entreprise ;
- personnes étrangères à l'organisation qui peuvent présenter les mêmes risques que les employés mécontents et malhonnêtes. Ces risques peuvent provoquer des pertes plus importantes. Elles pourraient être à l'origine d'une mauvaise publicité qui par conséquent risquerait de compromettre l'aptitude de la structure à attirer et à conserver des clients ;
- dommages liés à l'environnement notamment, incendie, les flammes, l'eau, l'utilisation de produits chimiques, l'humidité peuvent endommager sérieusement le matériel informatique ;
- fluctuation et panne électriques peuvent perturber une exploitation et occasionner des pertes de données ;
- les catastrophes naturelles (tremblement de terre, tornade, inondation). Les procédures de sécurité conçues pour minimiser les risques d'incendie et de dégâts des eaux doivent en tenir compte.) ;

- troubles civils (compromission de la sécurité des données par l'action des populations locales : les émeutes, les guerres civiles, les grèves...La probabilité de ce type de risque varie selon le pays dans lequel l'organisation est implantée) ;
- introduction d'un code illicite (virus, vers etc. Un tel code peut être introduit par inadvertance).

3.2. Exploitation

L'exploitation comprend la saisie des informations et leur transmission, les opérations proprement dites et la diffusion des résultats, et surtout la gestion de la bibliothèque¹.

3.2.1. Saisie des informations et opérations

Pour s'assurer de la fiabilité de l'information, la saisie doit se faire au plus près en lieu et en temps de la source d'information.

Il faut disposer en outre d'outils de contrôle à l'entrée des informations dans le système informatique (les logiciels de contrôle d'accès : un logiciel de contrôle d'accès est un produit conçu pour permettre à la direction de contrôler l'accès aux ressources des systèmes d'information (bibliothèque des programmes, fichiers des données, etc.) .Il permet d'identifier et d'authentifier les utilisateurs, de contrôler l'accès aux ressources d'information, ainsi que d'enregistrer et d'analyser les données et les événements relatifs à la sécurité.

Il faut pouvoir identifier les tentatives d'accès non autorisées.

Après plusieurs tentatives infructueuses d'accès (3 fois en général), l'utilisateur doit être déconnecté.

Le changement régulier du mot de passe est une condition indispensable pour assurer une réelle confidentialité (l'obligation d'une modification chaque trimestre paraît une périodicité raisonnable).

Il doit être installé un système de gestion des bases de données ;logiciel conçu pour permettre le contrôle, l'organisation et la manipulation des données, offrir de multiples moyens d'accès aux données contenues dans une base de données, permettre la gestion des données intégrées qui dépassent les limites opérationnelles, fonctionnelles et organisationnelles d'une entreprise.

¹ Marc Thorin, (2000), L'audit informatique, Hermes paris, 2000 :184.

L'entrée des données peut résulter :

- d'une saisie manuelle : la facture est rentrée à l'aide d'un masque de saisie c'est à dire d'un écran indiquant les différents champs à compléter. Dans ce cas le risque d'erreur est moins élevé (sauf si l'employé dispose d'une formation inadaptée et ne sait pas remplir correctement les champs informatiques). Le programme informatique doit comporter des contrôles de cohérence, qui peuvent aller jusqu'à la saisie d'informations redondantes. Par exemple le programme informatique demandera la saisie du montant hors taxe, la saisie du montant TTC et la saisie d'un code TVA correspondant au taux de TVA applicable ; le programme effectuera alors un contrôle sur le montant de la TVA (différence entre le TTC et le hors taxe et TVA théorique calculée en appliquant le taux de TVA hors taxe) ;
- d'une saisie informatisée : la lecture des codes à barre déclenche l'enregistrement correspondant. Les informations complémentaires sont recherchées dans un fichier lié. Par exemple , pour le passage aux caisses enregistreuses d'un hypermarché, la lecture des codes à barre déclenche non seulement la facture mais permet également la mise à jour des stocks et le suivi des ventes. Le risque d'une erreur est normalement plus faible mais en contrepartie, si celle-ci se produit, elle est systématique. L'exemple le plus fréquent est un prix mal renseigné. Le contrôle doit alors porter sur la saisie des informations auxquelles la lecture du code à barre fera référence. Autrement dit, plus la saisie informatisée est développée, et plus le contrôle de la saisie des informations de base en amont doit être renforcé.

Une fois entrées dans le système, les données utilisées par différents programmes entraînent parfois des mises à jours. Par conséquent, l'établissement d'une demande d'achat peut générer un enregistrement informatique. Dès réception de la commande, le bon de commande est validé et copié sur le fichier des factures achat en attente de contrôle. Lors de la réception de la facture achat, le comptable contrôle à l'écran la facture initialement saisie, la valide ou la modifie et autorise la mise en paiement. Le risque principal est qu'un enregistrement informatique se perde (par exemple la défaillance d'un programme informatique ou d'un composant qui entraîne l'effacement d'une partie des données stockées) ou qu'il soit modifié de façon erronée du fait de la défaillance d'un programme informatique ou d'une mauvaise saisie.

Le contrôle et le suivi des enregistrements, doivent normalement permettre l'identification des transactions manquantes. Il est donc nécessaire de disposer de compteurs permettant de s'assurer que toutes les transactions entrées se retrouvent bien en sortie ou en attente de sortie.

3.2.2. La gestion de la bibliothèque

La gestion de la bibliothèque est le volet le plus important de l'exploitation. Car elle conserve les informations, les programmes, les tables, les paramètres, les ordres systèmes, la documentation et les modes d'emploi, ce qui est vital pour le système. Utiliser des logiciels pour la gestion des modifications. Les copies doivent être archivées pour les besoins de l'entreprise et les règles fiscales selon une période déterminée par l'entreprise. Elles doivent être autorisées. Un seul double ne suffit pas, car il peut être détruit. Les procédures de rétention de la bibliothèque sont fondamentales. Les informations confidentielles doivent être détruites dès que possible, sauf obligation légale. Les entrées et les sorties de la bibliothèque doivent être contrôlées.

Le délai d'alarme concernant une intrusion, un détournement, un sabotage doit être suffisamment court pour une réaction rapide avant un sinistre grave.

En outre les supports physiques des sauvegardes (copie de données informatisées destinée à les préserver en cas d'effacement accidentel) à savoir les cartouches, les bandes magnétiques doivent être regroupés dans un même site dont l'accès sera rigoureusement règlementé. Des mesures de protection seront également prises contre les menaces suscitées. Il est souhaitable, selon Yann Derrien (1992 : 93) qu'il existe sur un site extérieur à l'organisation une copie de tous les fichiers et logiciels nécessaires à un back up (ensemble des services permettant d'assurer la surveillance et la continuité des travaux des centres informatiques afin d'en prévenir ou d'en palier les interruptions accidentelles) en cas de destruction du site de production.

Mais la sécurisation des données porte aussi sur l'usage des informations, c'est-à-dire sur le choix des destinataires de l'information.

3.2.3. Les destinataires de l'information

Le processus de reporting doit :

- clairement identifier les bénéficiaires de l'information ;
- garantir l'accès à cette information à ceux qui en sont destinataires ;
- interdire l'accès à ceux qui ne sont pas destinataires.

La principale méthode utilisée consiste à définir des droits d'accès. Selon les fonctions utilisées ou le niveau hiérarchique, chaque employé se voit reconnaître un certain nombre de droits d'accès aux informations stockées par le système. Ces droits d'accès peuvent être

limités à la lecture et à l'édition des données, ou ils peuvent être étendus à la modification de certaines informations. Utiliser des logiciels pour la gestion des autorisations d'accès et des modifications. Ainsi le logiciel de gestion des autorisations d'accès doit permettre de distinguer entre autorisation de consultation des données et autorisation de mise à jours des données (la comptabilité saisit les écritures comptables, mais d'autres services peuvent être autorisés à consulter les comptes de tiers). Il s'agit d'un enjeu pour le contrôle de l'organisation. On peut d'ailleurs observer que, s'il semble normal et même souhaitable que le dirigeant d'une organisation ait accès à toutes les informations issues du système informatique, ses droits de modification des données ne soient pas exhaustifs. Autrement dit, pour la bonne marche d'une organisation, il n'est pas souhaitable que ses dirigeants puissent intervenir directement sur les données des systèmes informatiques.

4. La traçabilité et l'exhaustivité

La traçabilité constitue le dernier élément clé d'un système de reporting. Ce principe implique qu'à partir des informations figurant dans les états finaux de reporting, on puisse remonter aux transactions à l'origine des données agrégées. Le principe de la traçabilité est celui de la décomposition sans perte d'information. Autrement dit, à partir d'une information se trouvant sur l'état de reporting, il est possible de remonter aux différents états synthétiques qui ont permis le calcul de cette information. A partir de chacun de ces états il est alors possible d'éditer l'état de la totalité des transactions ayant donné lieu à cette situation agrégée. Il est donc possible de rapprocher chaque transaction des éléments qui l'ont provoquée, la livraison d'un bien ou la prestation d'un service par exemple. La traçabilité constitue la pierre angulaire d'un système de reporting, dans la mesure où elle garantit que toutes les données figurant sur l'état de reporting ont bien une réalité concrète et ne font que transcrire des transactions intervenues à un temps déterminé et avec des tiers identifiés. Par contre la traçabilité ne garantit pas que toutes les transactions figurent sur l'état de reporting.

Le principe d'exhaustivité est sans doute le plus difficile à identifier et à respecter, dans la mesure où il faut se situer au niveau des transactions réalisées pour s'assurer que chacune d'entre elles a bien été intégrée dans les états de reporting correspondants.

5. Les modes de présentation

Il n'existe pas une forme de présentation imposée. Mais la plupart du temps, parce que ce sont les données comptables qui sont retraitées, la présentation suit celle des états financiers

(voir schéma pour la présentation comptable). Il y a également l'utilisation de graphiques et de tableaux avec des clignotants pour mieux comprendre la situation financière de l'entité décentralisée.

Les graphiques

Les graphiques permettent de mieux comprendre les résultats obtenus. Les effets visuels du graphique peuvent biaiser la compréhension des résultats. C'est pourquoi, il est important que le choix du graphique permette de mieux comprendre et non de conduire à une appréciation erronée des données.

Les clignotants

Ils sont des indicateurs qui n'apparaissent que lorsque certaines valeurs représentant des seuils de tolérance sont franchies.

L'utilisation des clignotants peut être pertinente en matière comptable pour suivre les différentes composantes du fond de roulement.

La fiabilité et la sécurisation des informations ne peuvent être effectives que s'il existe une procédure de contrôle interne formalisée et bien appliquée. Par ailleurs « pour le renforcement du contrôle interne, le reporting doit permettre de s'assurer que les décisions stratégiques sont appliquées, veiller à la conservation des actifs »¹.

¹ Benoît Pigé, Philippe Lardy : reporting et contrôle budgétaire, 2003 : 138.

Tableau 1 : exemple de reporting d'une entreprise Française

Ventes nettes
- Coût d'achat des ventes
= Marge brute commerciale
-Transport sur ventes
- Taxes liées aux ventes
= Marges sur coûts variables
- Coûts directs de transformation
- coûts internes de logistique
- coûts de recherche et développement propres
- Coûts de la structure commerciale propre
- coûts du réseau de distribution
- Coûts refacturés d'assistance technique
- Coûts de publicité
- Coûts propres d'administration
- Frais de groupe d'administration
= Excédent Brut d'Exploitation
- Amortissement des immobilisations
- Variation des provisions d'exploitation à court terme
= Résultat Opérationnel
- Frais et produits financiers
- Dividendes reçus des sociétés contrôlées
= Résultat courant
- Participation des salariés
- Produits et charges exceptionnelles
- Variation des provisions réglementées
- Variation des provisions long terme finance et exploitation
- Amortissement dérogatoire
= Résultat avant impôt
- Impôts sur les sociétés
= Résultat net

Source : François Giraud ; Olivier Saulpic ; Gérard Naulleau ;
M-H.Delmond ; P-L.Bescos,(2002 : 89),

Chapitre.II. LE CONTRÔLE INTERNE

Dans cette partie, nous verrons la définition et les principes de base du contrôle interne, la nécessité de son évaluation de manière périodique et enfin nous déclinons notre méthodologie de recherche.

Section.1. Définition et principes de base du contrôle interne

Nous aborderons les spécificités du contrôle interne à travers sa définition, ses objectifs, ses composantes ; puis nous exposerons ses limites.

1. Définition

Le contrôle interne depuis la conception de la notion a connu plusieurs définitions qui ne sont pas contradictoires. Mais ces définitions n'ont fait que préciser la notion au fil du temps. Le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de dispositifs¹.

De toutes ces définitions nous retenons que le contrôle interne est un dispositif mis en œuvre par les responsables pour la sécurité des activités d'une entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

2. Objectifs

Les objectifs du contrôle interne peuvent être spécifiques à chaque entreprise mais ils ont pour base les objectifs suivants énumérés par Coopers & Lybrand (1998 : 27) :

Objectifs opérationnels :

- sécurité des actifs ;
- optimisation des ressources ;
- maîtrise des risques.

Objectifs d'informations financières

- qualité des informations financières.

Objectifs de conformité

- respect des lois et règlements ;
- application des instructions de la direction.

En ce qui concerne DHL Sénégal les objectifs sont les suivants :

¹ Jacques Renard : Théorie et pratique de l'audit interne, 2006 : 121

2.1. Les objectifs opérationnels

2.1.1. Protection du patrimoine de DHL Sénégal

« Il s'agit tout d'abord d'assurer la bonne conservation physique des biens et leur utilisation pour les seuls besoins de l'entreprise, d'éviter des dépenses inutiles et que les engagements pris ne se traduisent à terme par un appauvrissement du patrimoine »¹. Chaque mois une information chiffrée sur la situation du patrimoine de l'entreprise figure dans les informations transmises dans le cadre du reporting. L'acquisition d'immobilisation par les dirigeants locaux se fait à concurrence d'un montant limite prévu dans le budget. Au-delà du seuil, l'accord de la hiérarchie est nécessaire. Le mobilier, le matériel et les bâtiments doivent être utilisés dans le cadre de l'exploitation, entretenus et conservés en bon état.

Une gestion saine des ressources financières doit être pratiquée en respectant le budget annuel qui est découpé en budget mensuel.

2.1.2. Prévenir ou repérer rapidement les fraudes

La séparation des tâches et l'organisation de l'exécution des activités doit permettre au contrôle interne de détecter les fraudes ou les fautes involontaires. Dans la pratique, au niveau de la comptabilité, aucune donnée ne doit en principe être enregistrée sans pièces justificatives d'une part et d'autre part sans que des mentions ou éléments prédéterminés n'y figurent.

Le directeur financier doit veiller à ce que les procédures soient respectées afin d'assurer une gestion saine, rigoureuse et prudente des activités.

2.1.3. Préservation de l'intégrité du personnel

Lorsque des objectifs précis sont définis de manière formelle et que les tâches des employés sont réparties avec précision et ce de manière également formelle, ils travailleront sans craindre une quelconque pression de la part d'un dirigeant.

¹ Pierre Dufils, le contrôle interne, encyclopédie du management, tome 1, 1991 : 337

2.2. Objectifs de la fiabilité des informations financières

S'agissant de la fiabilité des livres et des documents comptables, la comptabilité est tenue selon les règles du SYSCOA pour les besoins et les contrôles de l'administration fiscale du Sénégal.

Pour les besoins du reporting, il y a un suivi des comptes selon les consignes et les normes du groupe, afin d'obtenir des informations fiables qui permettront d'apporter des mesures correctives en cas de constatation d'écarts par rapport aux prévisions.

2.3. Objectifs de conformités

Ils sont perçus à deux niveaux :

2.3.1 Application des instructions

Les financiers veillent à l'application des recommandations et procédures réseau (manuel des directives financières réseau).

2.3.2. Respect des lois et règlements

Selon le document FSA induction, le département financier est garant de la conformité des entités DHL avec les lois et règlements locaux vis-à-vis de l'administration du pays. Ils doivent garantir la légalité de l'entité et de son fonctionnement.

3. Principes

L'ordre des experts-comptables en son congrès de 1977 a défini les principes suivants : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information et l'harmonie¹.

3.1. L'organisation

Elle doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise par la définition des objectifs, la détermination du choix et la mise en œuvre des ressources. Il faut une séparation

¹ Robert Obert : Synthèse droit et comptabilité, tome 2 audit et commissariat au compte aspects internationaux, 2004 : 65

convenable des fonctions afin d'éviter les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

3.2. Le principe d'intégration

Les procédures doivent garantir le fonctionnement d'un système d'auto-contrôle mis en œuvre, par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

3.3. Le principe de permanence

Elle suppose une pérennité de l'entreprise avec pour support celle de l'exploitation.

3.4. Le principe d'universalité

Le contrôle interne s'applique à toute personne étant salarié de l'entreprise en tout temps et en tout lieu.

3.5. Le principe d'indépendance

Les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, des procédés, et des moyens de l'entreprise. L'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

3.6. Le principe d'information

L'information doit être pertinente, utile, objective, communicable et vérifiable.

3.7. Le principe d'harmonie

Il implique que la procédure de contrôle interne soit conforme avec le fonctionnement de l'entreprise.

4. Les composantes

Le COSO¹ avait donné cinq éléments indispensables pour un bon contrôle interne. Les travaux dits du COSO² ajoutent trois autres par une prise en compte de l'appréciation logique et globale des risques (Jacques Renard : 2006 :134).

4.1. Un environnement de contrôle favorable

L'environnement de contrôle comporte les éléments qui constituent la base du contrôle interne à savoir l'éthique, l'intégrité et la compétence du personnel ; une politique de délégation des pouvoirs bien définie, des objectifs réalisables, le style de management des responsables et un intérêt manifeste de la part du conseil d'administration (ou de tout organe d'administration).

4.2. Une définition des objectifs stratégiques

Cette définition des objectifs stratégiques induit d'une part celle des objectifs opérationnels, de reporting, de conformité et d'autre part le chiffrage des limites de tolérance des risques(en pourcentage ou en valeur absolue).Ce qui déterminera les risques acceptables et les risques inacceptables.

On peut donc identifier les événements susceptibles d'avoir un impact négatif.

4.3. Une identification des événements

Dans le souci d'élaborer un contrôle interne efficace, une analyse détaillée de l'entreprise et de chaque activité permettra d'identifier les points pour lesquels la nature ou l'importance du risque ne constitue pas une préoccupation particulière (risques acceptables). Ensuite identifier les points qui ont un impact négatif intitulé risques inacceptables. Le management opérationnel a le devoir de s'impliquer dans ce processus d'identification.

4.4. Une évaluation des risques

Toutes les définitions du risque mettent en évidence les éléments suivants : la gravité ou conséquence de l'impact, la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. Ces éléments sont repris dans la définition ISO du risque : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en terme de conséquence et de probabilité. » Cette mesure est du ressort du Risque Manager qui a également pour rôle la conception de la cartographie des risques, et la proposition de la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection. Mais en l'absence de Risque Manager l'auditeur interne se voit dans l'obligation d'assumer ces fonctions car la démarche de l'audit interne est une approche par les risques.

La mesure du risque par l'auditeur se fait à deux niveaux : il opérera une analyse globale pour identifier les risques inhérents au fonctionnement de l'entité toute entière. C'est la macro évaluation qui se réalise à partir de la cartographie des risques ; s'il en existe. Dans le cas contraire l'auditeur devra trouver des méthodes de substitution. Ensuite l'analyse portera sur les risques encourus par chaque activité.

La cartographie des risques qui est en principe l'élément de base de la mesure a pour mission :

- d'inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- l'élaboration de la politique de risque par la direction générale et le risque manager. Une politique qui s'imposera à la fois aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne et aux auditeurs internes pour établir leur plan d'audit.

Les risques ainsi identifiés et mesurés doivent être traités.

4.5. Un traitement du risque

Le choix de la politique (à adopter en réponse à chaque risque identifié) se fera par rapport aux composantes (impact et probabilité) du risque en fonction de deux facteurs :

- la nature du risque (risque humain, risque opérationnel, risque technique...)
- le rapport coût/bénéfice (le manque à gagner et/ou le coût élevé).

On aura soit une **politique de protection** (on minimise l'impact), soit une **politique de prévention** (on minimise la fréquence du risque.). Pour développer l'une des politiques, il faut choisir entre quatre solutions : l'*acceptation* (on court le risque mais ce choix doit être une stratégie et non une surprise.) le *partage* (souscrire à une assurance ou joint venture), l'*évitement* (on arrête l'activité qui fait courir le risque), la *réduction* (réduire la problématique ou l'impact par l'amélioration du contrôle interne).

4.6. Des activités de contrôle

Ce sont des dispositifs qui permettent à chaque employé dans l'accomplissement de sa tâche, de veiller au respect des objectifs généraux du contrôle interne. Ces dispositifs sont propres (selon la culture, la nature des activités) à chaque organisation. Il faut également que les activités de contrôle soient menées à chaque niveau hiérarchique de l'organisation pour faire échec aux risques.

4.7. L'information et la communication

Le processus de système d'information doit garantir la transmission d'une information fiable, exhaustive et utile en temps réel sous une forme adaptée aux besoins des destinataires. La communication interne doit être définie dans son contenu et ses modalités par des règles internes et la communication externe par la direction générale ou le conseil.

4.8. Le pilotage.

La mise en place de procédures de contrôle interne est du ressort du responsable de l'entreprise. Il doit également veiller à son respect. Ainsi, pour un pilotage efficace de son activité, le responsable doit s'approprier son contrôle interne, le tenir à jour en tenant compte des recommandations des auditeurs internes dont la présence dans l'entreprise garantit un contrôle interne de qualité.

5. Les limites du contrôle interne

Selon Coopers & Lybrand (1998 :109), le dispositif de contrôle interne, même s'il est bien conçu et appliqué ne peut que garantir une assurance raisonnable d'atteinte des objectifs, en ce sens que certaines situations (mauvaises conditions météorologiques, changement de gouvernement) échappent au contrôle des décideurs et qu'il existe toujours des dysfonctionnements inhérents à tout système.

Les limites se présentent comme suit :

5.1. Le coût

Le contrôle interne augmente les charges de l'entreprise quand à sa mise en place et à l'embauche d'un personnel nouveau. C'est pourquoi, le coût de la mise en place ne doit pas être supérieur à celui du risque qu'il permet de couvrir.

5.2. Les problèmes humains

La mise en place d'un contrôle interne peut être appréciée comme un manque de confiance de la hiérarchie envers les employés. C'est pourquoi le personnel doit être informé des objectifs du contrôle interne (Robert Obert, 2004 :68).

5.3. Le risque de contrôle interne

Le dispositif de contrôle mis en place par les hommes ne peut prétendre éliminer tous les risques, il ne peut que réduire leur probabilité de survenance. C'est pourquoi en fonction des changements, il faut adapter le dispositif de contrôle pour réduire ce risque et ceci est le rôle de l'auditeur interne. Il faut également quantifier les risques afin de définir les priorités.

5.4. Les dysfonctionnements

Ils peuvent être dus d'une part à la mauvaise interprétation des membres du personnel. Du coup on n'aura une défaillance dans l'application des règles de contrôle interne. D'autre part certains membres du personnel peuvent contourner sciemment les règles.

Section.2. Evaluation du contrôle interne

Cette évaluation se fait par différentes étapes à l'aide de certains outils.

1. Les différentes étapes de l'évaluation

1.1. Prise de connaissance

Dans cette première étape, l'auditeur va prendre connaissance du dispositif de contrôle interne de l'entreprise et des événements afférents à la période auditée en vue d'orienter la mission. A cet effet l'auditeur procédera comme suit :

- entretien avec chaque responsable de la structure auditée ;
- collecte de l'information générale, des documents de procédure interne, des notes de service, des rapports de contrôle interne ;
- entretien avec les niveaux intermédiaires dans la comptabilisation et le contrôle ;
- analyse du niveau d'exécution des recommandations des différentes missions des exercices passés.

Enfin à partir des informations collectées, l'auditeur met en forme le dossier permanent, analyse les niveaux et lieux des risques, redéfinit les objectifs du contrôle interne et met au point le programme de la mission.

1.2. Saisie et collecte des procédures

Dans cette seconde étape, l'auditeur va décrire les procédures étudiées à partir de diagrammes de circulation des documents afin de comprendre leur fonctionnement. Il devra en outre revoir les notes de procédure et s'assurer que le manuel de procédure existe.

1.3. Test de conformité

Il consiste à rapprocher la description faite du système existant par la répétition d'une transaction appartenant au processus décrit. Il s'agit de confirmer par les tests que, les procédures sont assimilées, appliquées correctement et de détecter les procédures non écrites.

1.4. Évaluation préliminaire du contrôle interne

A cette étape, l'auditeur énumère les points forts et les faiblesses du système, pour apprécier la qualité des procédures. A cet effet, il va vérifier le respect des principes comptables, évaluer le personnel comptable et le plan de formation. Ceci se fait le plus souvent à partir de questionnaires de contrôle interne. Le questionnaire doit être adapté au contexte de chaque entité.

1.5. Tests de permanence

Ils permettent à l'auditeur de s'assurer que les points forts mis en évidence à l'aide du questionnaire de contrôle interne sont réellement appliqués à l'ensemble des transactions de l'entité. Il effectue un sondage : sur les opérations pour s'assurer d'une part que les contrôles prévus par l'entité dans ses procédures ont été effectués de façon correcte pour garantir au mieux la fiabilité des transactions passées durant la période sous revue, d'autre part qu'elles ont été effectuées par des personnes dûment commises à cette tâche durant l'exercice.

L'auditeur pourrait rencontrer des cas de ruptures dans l'application des procédures. S'il s'agit d'un cas isolé, il peut l'ignorer dans la suite de sa mission. Mais s'il s'agit d'une véritable déviation, il déterminera l'incidence possible sur les états financiers et au niveau de l'étendue des contrôles à effectuer lors du contrôle des comptes.

1.6 Évaluation définitive

Après les sondages effectués au niveau des tests de permanence, l'auditeur a une connaissance précise de l'ensemble des procédures théoriques et pratiques de l'entité afin de faire une synthèse sur :

- les points forts théoriques et réels ;
- les points faibles dus à un défaut dans la conception du système et ceux inhérents à une mauvaise application des procédures.

Avant de rédiger le rapport sur le contrôle interne, l'auditeur doit porter le résultat de son contrôle à la connaissance du responsable de la structure auditée.

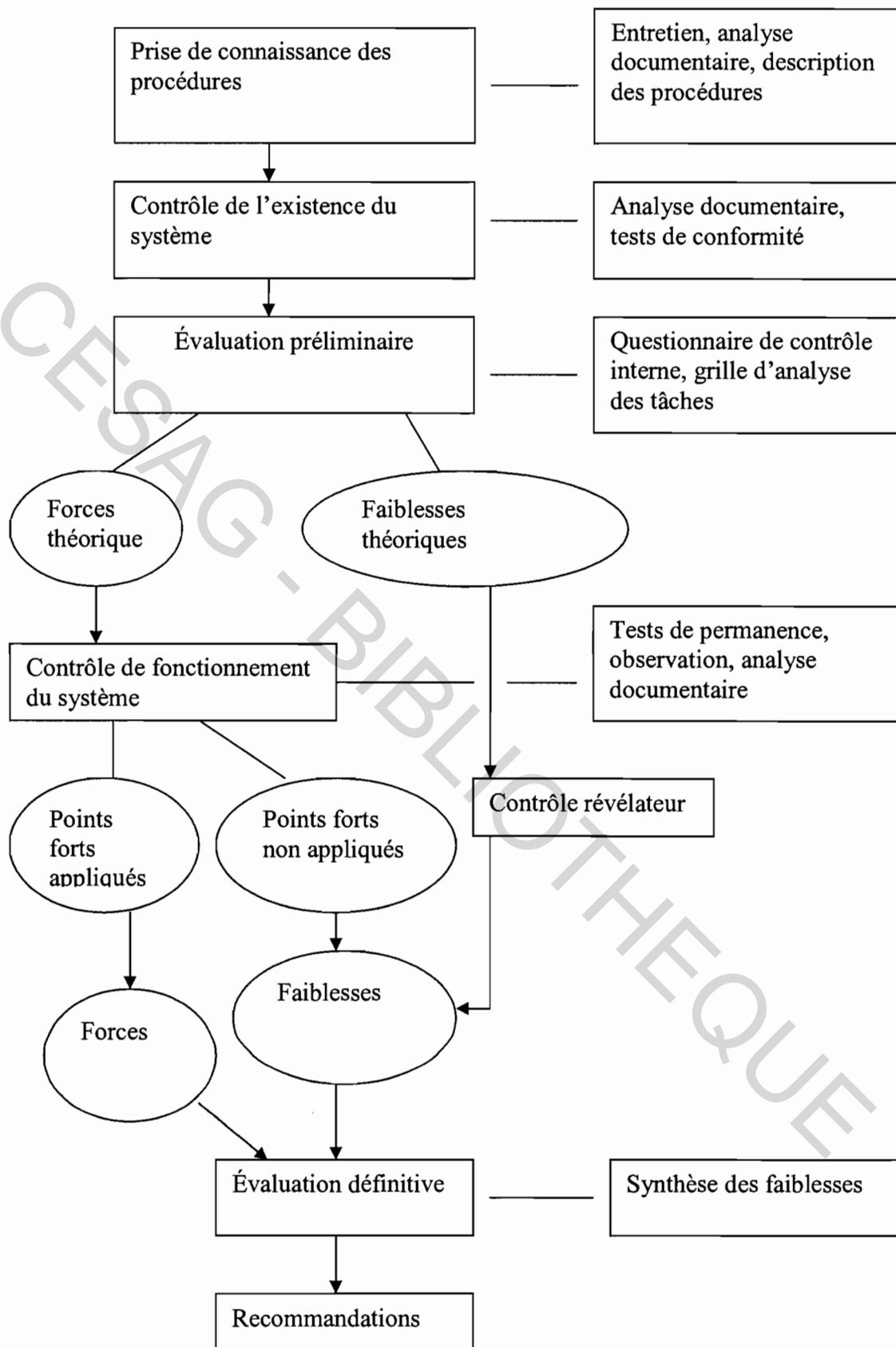
1.7. Le rapport de contrôle interne

Le rapport est la synthèse des discussions de l'auditeur avec les audités à la fin de l'évaluation du contrôle interne. Il doit retracer les faiblesses constatées, leurs conséquences, les recommandations et les commentaires du client.

1.8. Schéma des étapes d'évaluation du contrôle interne

Le schéma suivant est celui des différentes étapes suivies par l'auditeur au cours de l'évaluation du contrôle interne avec les supports et les outils.

Figure 2 : schéma de la méthodologie d'évaluation du contrôle interne



Source : Adaptation de Bénédicte et Kéroul (1997 : 36)

2. Les outils d'appréciation du contrôle interne

Avant d'exposer ces outils, il faut signaler tout d'abord que l'auditeur choisit l'outil selon l'objectif à atteindre. Par contre, il n'y a pas que les auditeurs qui utilisent ces outils. D'autres professionnels les peuvent les utiliser au cours d'une recherche. Par ailleurs, deux outils peuvent être utilisés pour le même objectif.

Il existe plusieurs critères de classement mais nous ne retenons que deux : les outils d'interrogation et les outils de description (Jacques Renard, 2006 :319).

2.1. Les outils d'interrogation

L'auditeur par ces outils formule des questions ou trouve réponses à des questions qu'il se pose.

2.1.1. Interview

Elle se réalise selon certaines règles, suivant des étapes et à partir de questionnaires (J.Renard, 2006 :326).

L'interview est un entretien à partir duquel l'auditeur trouve des réponses à des questions portant sur un sujet précis (le sujet de sa mission). Ces questions doivent être préparées au préalable et soumises à une personne compétente pour y répondre. L'entretien entre l'auditeur et son interlocuteur doit être une collaboration.

2.1.2. Les outils informatiques

Ces outils sont de plus en plus nombreux mais les auditeurs internes, en plus des outils du marché, créent leurs propres outils pour ne pas avoir à utiliser des outils qui ne sont pas adaptés au métier.

2.1.3. Vérification, analyses et rapprochement divers

Vérifications

Elles sont diverses mais la plupart portent sur des vérifications arithmétiques et de l'existence de certains documents.

Les analyses

Les analyses de données à travers le système d'information, permettent de détecter les dysfonctionnements mais ne permettent pas d'en connaître les causes.

Les rapprochements

Le fait d'avoir la même information de deux sources différentes (stock comptable et stock réel) permet de valider l'information. Ils peuvent constituer les réponses au contrôle interne de l'auditeur.

2.2. Les outils de description

2.2.1. Les diagrammes de circulation

Le diagramme de circulation ou flow chart décrit le cheminement de l'information et de son support entre les différentes fonctions et centres de responsabilités. Il met en exergue le nombre de documents impliqués dans le processus, les agents qui envoient les documents, les tâches exécutées. Il permet d'éviter une longue description. Mais la difficulté de sa maîtrise fait qu'il n'est pas beaucoup utilisé par les auditeurs.

2.2.2. La piste d'audit

Définie par l'article 103 de la loi 89.935 du 29-12-89 sur le contrôle fiscal des comptabilités informatisées, elle permet à partir d'un document final de remonter à la source d'obtention en passant par les phases intermédiaires. C'est un outil efficace en ce sens qu'il permet de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne ont été appliqués et qu'ils ont bien atteint leurs objectifs.

2.2.3. Les questionnaires de contrôle interne

Ils ont pour objectif de guider l'auditeur dans son travail d'analyse afin de lui permettre, en toute objectivité de déceler les dysfonctionnements et d'en connaître les causes réelles.

2.2.4. L'observation physique

C'est un outil d'application universelle, qui porte sur les processus, les biens, les documents, et les comportements. Elle se fait soit directement par l'auditeur soit indirectement par l'intermédiaire d'une tierce personne qui rend compte ensuite à l'auditeur. L'auditeur doit toujours informer les responsables de sa visite et de ses intentions. Le temps de l'observation doit être suffisant pour maîtriser le phénomène observé. Enfin l'observation doit être validée.

2.2.5. L'organigramme fonctionnel

Il consiste pour l'auditeur qui le juge nécessaire à dessiner un organigramme avec des verbes qui désignent les fonctions des personnes figurant dans l'organigramme hiérarchique qui est construit par le responsable. Ainsi le rapprochement des deux organigrammes pourrait conduire à détecter des faiblesses d'organisation et de fonctionnement.

2.2.6. La grille d'analyse des tâches

Comme l'outil précédent, c'est la photographie à un instant "t" de la répartition du travail. Elle sert de point d'intersection entre l'organigramme fonctionnel et l'organigramme hiérarchique. Elle permet également de déceler les insuffisances au niveau de la séparation des tâches. Elle peut être faite pour chaque grande fonction ou pour chaque processus élémentaire.

Section.3. Méthodologie de l'étude

Nous allons élaborer notre modèle d'analyse, et exposer les outils qui nous ont permis de collecter les données.

1. Le modèle d'analyse

Ce modèle permet de mettre en relation des variables qui influent sur le contrôle interne de DHL Sénégal. Il s'agit : des variables indépendantes et des variables dépendantes.

1.1. Les variables indépendantes

Les variables indépendantes retenues sont les éléments nécessaires pour asseoir un bon contrôle interne à savoir : un environnement de contrôle interne favorable, une définition des objectifs, une identification des événements, une évaluation des risques, un traitement du risque, des activités de contrôle, une information et une communication, et enfin le pilotage.

1.2. Les variables dépendantes

L'évaluation du contrôle interne a pour but de jauger son efficacité par rapport à l'atteinte de ses objectifs. Les objectifs du contrôle interne (l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur) vont donc constituer nos variables dépendantes.

1.3. Description du modèle d'analyse

Ne pouvant à nous seul couvrir tous les cycles de DHL Sénégal, notre diagnostic portera sur les éléments suivants :

- sécurité physique et logique du système informatique ;
- la procédure d'enregistrement comptable du revenu cash ;
- la procédure de suivi des clients abonnés ;
- la procédure de règlement des factures fournisseurs.

La démarche que nous avons retenue pour l'étude se déroule en trois étapes :

1.3.1. La phase de prise de connaissance

Cette première phase nous a permis de prendre connaissance des activités et du fonctionnement général de DHL Sénégal plus spécifiquement du département financier, du département informatique, du département des opérations. Les outils utilisés au cours de cette étape sont l'analyse documentaire (le FSA INDUCTION, le manuel de procédures comptables, le document sur la délégation des pouvoirs, le règlement intérieur) et des entretiens menés au siège avec certains responsables et employés. Nous nous sommes appuyé sur des questionnaires pour mener à bien nos entretiens.

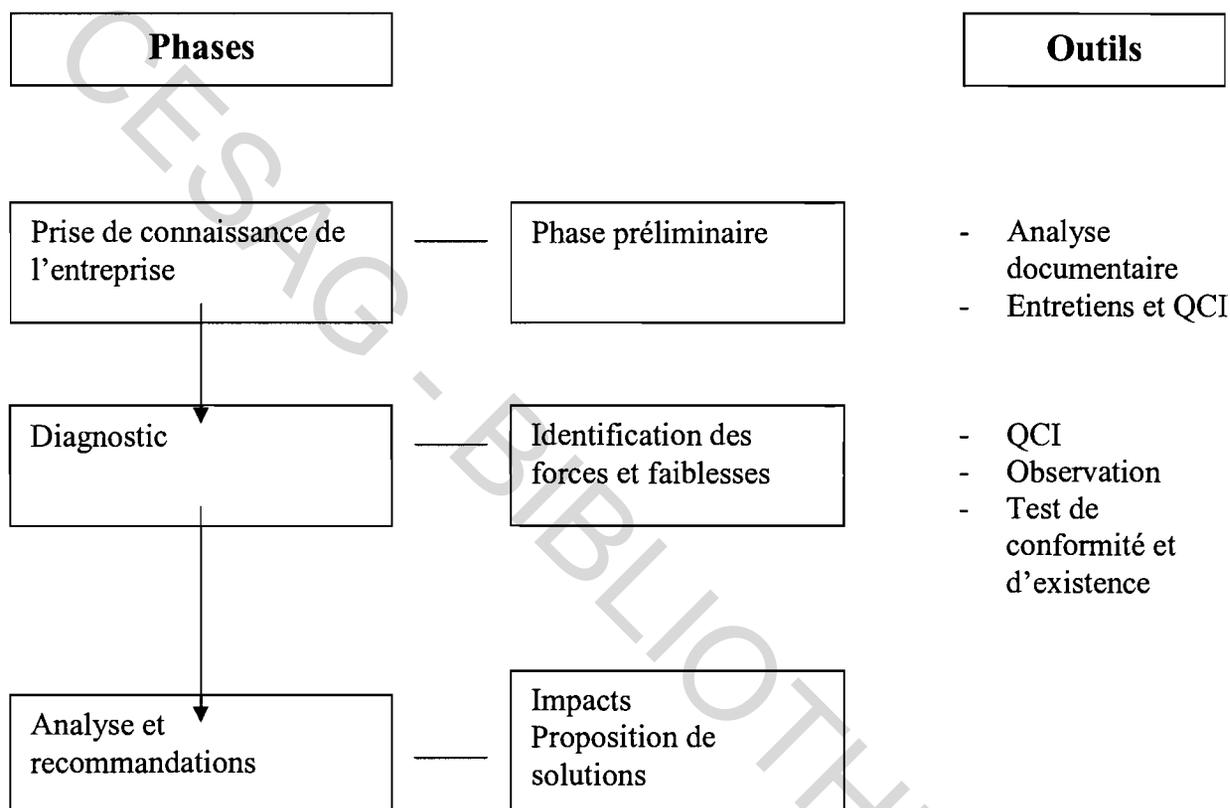
1.3.2. La phase de diagnostic

Cette phase sera le lieu tout d'abord de relever les forces et les faiblesses du système informatique et des procédures que nous avons décidé de diagnostiquer. Ensuite en ce qui concerne la procédure de règlement des fournisseurs, nous procéderons à un test de permanence (pour s'assurer de l'application effective des forces relevées) et à une analyse de la grille des tâches (pour s'assurer de l'effectivité de la séparation des tâches).

1.3.3. La phase d'analyse et recommandation

Au cours de cette phase nous analyserons les faiblesses et émettrons des recommandations.

Figure 3 : le modèle d'analyse



Source : nous même

1.4.Indicateur de mesures des variables indépendantes et dépendantes

Tableau 2 : indicateurs et mesures de variables indépendantes

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES
L'environnement de contrôle	L'éthique	Existence de code de conduite et d'intégrité	Respect des codes
	La politique	Délégation de pouvoir Gestion du personnel	Clairement définis Transparente et connue
	L'organisation	Existence d'organigramme Fonction des organes de contrôle et de gestion	Séparation claire des fonctions Application des décisions des supérieurs hiérarchiques Revue des procès verbaux
	Lois et règlements	Statuts et règlements	Conformité avec la réalité
définition des objectifs stratégiques	Environnement concurrentiel Macro économique	Business plan	Politique d'assurance
Identification des évènements	Risque financier	Existence d'une procédure d'identification des risques	Quantification des risques
Évaluation des risques	Risque financier	Existence d'un système de suivi des risques	Retard des paiements
Traitement des risques	Risque financier	Existence de limite pour chaque type de risque	

Source : nous même

Tableau 3 : indicateurs et mesures des variables indépendantes (suite)

VARIABLES	DIMENSIONS	INDICATEURS	MESURES
Activité de contrôle	Normes et procédures	Manuel de procédure	Conformité des opérations aux normes Fiabilité des opérations
		L'audit interne	Existence de service d'audit Rapport de mission de contrôle
L'information et la communication	Information de qualité	Documents comptables	Existence de correspondance entre le plan comptable SYSCOA et le plan comptable groupe
		Existence de fiabilité des opérations	Comptabilisation des opérations sur la base de pièces justificatives Sécurité physique et logique au niveau du système informatique
	communication	Circulation des informations	Procédures écrites Courriers électroniques
		Compréhension des tâches de contrôle	Connaissance des objectifs des tâches
		Suggestion et réclamation clients	Rencontre avec les clients

Tableau 4 : indicateurs et mesures des variables indépendantes (suite)

VARIABLES	DIMENSION	INDICATEURS	MESURES
Le pilotage	Gestion courante	Rapport de gestion	Existence de rapport de gestion
		Contrôle physique	
		Prise en compte des recommandations	Suivi des recommandations

Source : nous même

Tableau 5 : indicateurs et mesures des variables dépendantes

VARIABLES DEPENDANTES	INDICATEURS	MESURES
La réalisation et l'optimisation des opérations	Protection des ressources	Création de documents normalisés Existence de système d'autorisation
	Rentabilité performance	Atteinte des objectifs Atteinte des objectifs
La fiabilité des informations	Etats financiers fiables	Condition d'enregistrement des informations
		Condition de conservation des informations
La conformité aux lois et règlements en vigueur	Statuts et règlements	Existence
	Plan comptable syscoa	Application
	Plan comptable groupe	Application
	Instruction de l'OHADA	Respect des normes

Source : nous même

2. Les outils de recueil des données

Ils ont été choisis en fonction des objectifs de la recherche. Ce sont l'analyse documentaire, l'entretien, l'observation, et les questionnaires.

2.1. L'analyse documentaire

Nous avons porté notre attention sur les documents internes relatifs au contrôle interne à savoir le document sur les délégations de pouvoir et de responsabilité, le manuel de procédures comptable, le FSA induction (traite de l'historique, des activités, des métiers de DHL en Afrique francophone), les fiches de poste, un rapport d'audit interne et les rapports des commissaires aux comptes.

2.2. Les entretiens

Les entretiens se sont déroulés avec les managers et les employés intervenant dans le processus de comptabilisation des opérations et de sécurisation des données. Les entretiens se sont déroulés avec : le directeur financier, le chef comptable, le chef de la facturation, le chef du recouvrement, l'informaticien chargé de la sécurité des données informatisées du département financier et les comptables.

Le guide d'entretien a permis de prendre connaissance du fonctionnement des activités de DHL Sénégal, des procédures mises en place pour garantir une fiabilité de la comptabilisation des opérations.

2.3. Les questionnaires de contrôle interne

Ils sont constitués de questions fermées, c'est-à-dire que les questions se répondent par « oui » ou « non » avec la possibilité de commentaires. Ils viennent compléter les entretiens.

2.4. L'observation physique

Par notre présence dans les locaux de DHL Sénégal, nous avons observé :

- le déroulement de la comptabilisation du revenu cash ;
- la procédure de règlement des factures fournisseurs ;
- la procédure d'encaissement par le comptable des espèces des envois des clients occasionnels et des abonnés.

Ces observations nous ont permis de constater par nous même ce qui se fait effectivement par rapport aux descriptions données par les différents responsables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Deuxième partie

Analyse du contrôle interne applique au processus de reporting financier

Introduction de la deuxième partie

Nous venons de voir dans la première partie l'importance de la maîtrise du contrôle interne par le responsable d'entreprise qui veut atteindre les objectifs qu'il se fixe.

Mais ceci n'exclut pas que le contrôle interne soit évalué périodiquement.

Nous présenterons d'abord DHL Sénégal, la structure qui nous a accueilli en stage, ensuite nous évaluerons son système de contrôle interne selon notre modèle d'analyse et la démarche indiquée.

Cette démarche nous permettra de déceler les forces et les faiblesses du système, enfin nous apporterons des recommandations aux faiblesses.

Chapitre.I. PRÉSENTATION DE DHL SÉNÉGAL ET DE SON REPORTING

Nous présenterons la structure qui nous a accueilli en stage et le reporting qui s'y fait.

Section.1. Présentation de DHL Sénégal

La présentation de DHL Sénégal sera limitée aux aspects essentiels tels que le cadre historique et juridique, les objectifs domaine d'activité, la structure organisationnelle.

1. Historique de DHL

DHL est le regroupement des initiales des noms des trois fondateurs, Adrain Dalsey, Larry Hibblom et Robert Lynn. DHL fut créée en 1969 et devint la première société à faire de l'envoi express international de documents. Elle va étendre rapidement ses activités sur les autres continents. D'abord en Asie en 1972 (Japon, Hong Kong, Australie) en suite en Europe en 1974(Angleterre), enfin en Afrique en 1978 (Tunisie).

DHL s'installe à Dakar fin 1979 début 1980. Aujourd'hui DHL se trouve dans plus de 220 pays à travers le monde. Au cours de son expansion au delà des frontières des Etats-Unis, DHL va organiser sa gestion et va profiter des évolutions technologiques en installant un réseau de télécommunication reliant toutes les filiales à la hiérarchie. Elle s'est dotée d'infrastructures logistiques lui permettant d'assurer ses missions de façon efficace. En 2002 la poste allemande (Deutsch post world net) acquiert toutes les actions de DHL et devient propriétaire de DHL. Toutes les activités d'envoi express et de logistique de Deutsch post passent sous le couvert de DHL. Par la suite, d'autres activités vont voir le jour. Ainsi de l'envoi express international et national de documents aujourd'hui, DHL fait du fret terrestre, maritime, aérien et est un pourvoyeur de services de logistiques de projet opérant dans le monde entier.

2. Forme juridique et capital social de DHL Sénégal

DHL Sénégal est une société à responsabilité limitée dont le capital social est de 5 millions de FCFA. Le capital est détenu à 100% par Deutsch post (poste Allemande)

Le siège est situé à la rue Léon Gontran Damas×rue F Fann Résidence.

3. Les Objectifs et les activités de DHL Sénégal

3.1. Les objectifs

Les objectifs généraux de DHL Sénégal pour l'année 2006 tournent autour de trois éléments :

- atteindre l'EBITA (Earnings Before Interest Tax and Amortization) budgétisé ;
- faire croître le revenu afin qu'il atteigne au moins celui budgétisé ;
- réduire le DOS (Day Outstanding Sales) de 2005 qui était de 46,4% à 39,8% au 4^e trimestre de 2006. Le DOS est un nombre qui représente en pourcentage le délai de recouvrement des créances c'est-à-dire le nombre de jours ou le chiffre d'affaire devient du cash.

Dans le souci d'atteindre ces objectifs généraux, il est fixé à chaque département des objectifs spécifiques.

Ainsi celui du département financier est d'améliorer l'efficacité du recouvrement afin d'atteindre le DOS fixé au Sénégal.

3.2. Les activités de DHL Sénégal

Les activités de DHL Sénégal portent sur un certain nombre de produits qu'elle propose à sa clientèle.

3.2.1. Les produits

DHL a quatre principaux produits :

- l'envoi express international de documents, DOX (Document Express) ;
- l'envoi express international de colis, WPX (World Parcel Express). Dans cette rubrique on a le fret aérien et le fret maritime ;
- impex pour les colis qui viennent de l'extérieur ;
- domestique qui concerne les envois express faits à l'intérieur du Sénégal ;
- le fret simple appelé corps supplémentifs.

3.2.2. La clientèle

DHL Sénégal est en relation avec trois groupes de clients.

Le premier groupe est constitué de clients abonnés à DHL Sénégal. C'est-à-dire qu'ils ont un compte ouvert à DHL Sénégal. Ils sont facturés chaque mois pour les envois concernant le mois. Dans ce groupe on a :

- Les GCS (Global Customer Solution) ce sont de grandes organisations susceptibles d'être client à d'autres entités DHL.
- Les MNC(Multinational Customer)
- Les National : sont les grandes entreprises nationales Sénégalaises telles que la SONATEL

Ces clients ont un traitement particulier. Des commerciaux leur sont affectés (3-30 clients/commercial) pour un suivi et pour les conseiller par rapport à leurs envois.

Le deuxième groupe est constitué de clients abonnés également. Ce sont des personnes physiques ou morales qui font plus d'envoi que ceux du troisième groupe. Et ces clients ont un traitement particulier comme ceux du premier groupe. Des commerciaux leur sont affectés (60-80 clients/commercial) pour un suivi et pour les conseiller par rapport à leurs envois.

Le troisième groupe est constitué de personnes physiques ou morales qui font au moins six envois par mois qui paient en liquide ou qui ont un carnet de coupons (appelés prepaid). Les carnets de coupons vont être remplacés progressivement par des cartes magnétiques

4. La concurrence

A son installation en fin 1979, DHL fut la première société au Sénégal à faire de l'envoi express international de documents et de colis. Mais par la suite le marché va s'ouvrir à d'autres acteurs tant internationaux que nationaux dont les plus importants sont : Saga express, Chronopost, Universel Express, EMS, TNT express, messageX. Avec ces nouveaux acteurs DHL Sénégal occupait 90% des parts du marché. Mais depuis 2004 avec la diversification de ses activités DHL Sénégal est devenu concurrente de SAGA, SDV, GEMAT, Maersk line dans le domaine du fret aérien et maritime, à travers son service DANZAS. Ses parts de marché toutes activités confondues sont de 40%

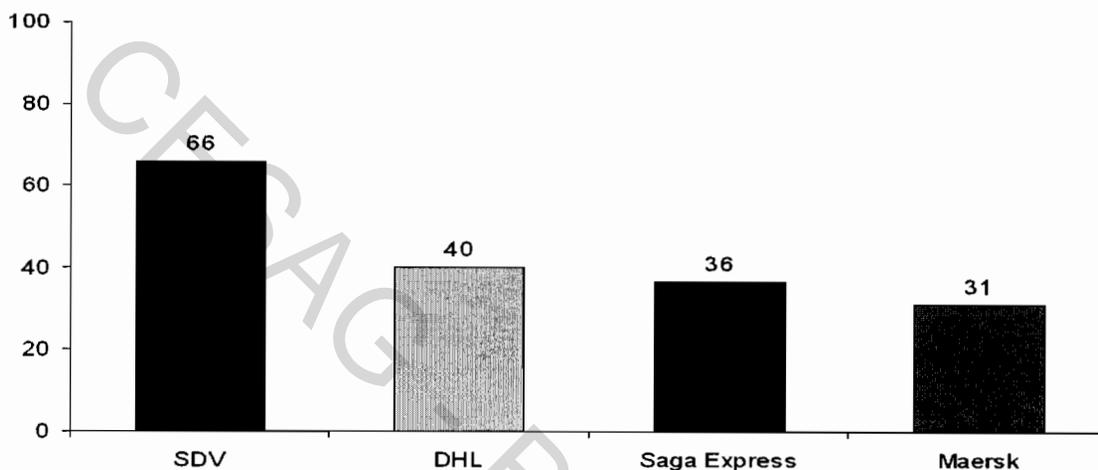
Une étude sur la mesure du marché et un audit de la position de la marque, l'image et la connaissance de DHL au Sénégal ont été réalisés par le cabinet Synovate South Africa de Novembre 2005 à Janvier 2006. Cette étude commandée par DHL a porté sur une population de 301 clients pour l'express et 173 clients pour le fret (aérien ou maritime) et s'étend sur les envois des 12 derniers mois. Au niveau du fret global DHL est en seconde position avec 40% et SDV 66% des envois.

C'est-à-dire que sur 100 clients, il y a 40 qui utilisent les services de DHL Sénégal pour leurs envois. Voir le graphique suivant.

Figure 4 : Graphique du classement des entreprises faisant du fret aérien et maritime à Dakar pour l'année 2005

Brand Used in Past 12 Months
(International)

63



Base: All Freight Users 173



FREIGHT



Source : étude réalisée par le cabinet Synovate pour le compte de DHL Sénégal diapositive n°63

5. Structure organisationnelle de DHL Sénégal

Selon la structure organisationnelle du groupe DHL, la direction de DHL Sénégal est également la direction de la zone 1 qui regroupe sept pays à savoir : le Mali, le Cap-Vert, la Guinée Conakry, la Guinée-Bissau, la Gambie, la Sierra Leone et le Sénégal.

5.1. Organisation Générale

DHL Sénégal est organisé de la façon suivante : on a la direction générale et six départements qui lui sont rattachés :

- financier ;
- informatique ;
- ventes et marketing ;
- opérations ;

- DANZAS ;
- ressources humaines et administration générale.

Ce sont ces départements qui coiffent toutes les activités de DHL Sénégal. En plus du siège, il y a trois agences à Dakar : DHL SARRAUT, DHL RÉPUBLIQUE, DHL AÉROPORT et les agences de l'intérieur du pays. : MBOUR, ST LOUIS, TOUBA, ZIGUINCHOR. Il faut préciser que les agences de l'intérieur du pays sont des propriétés de privés qui sont rétribués à partir de commissions sur les envois effectués.

Nous allons voir de façon plus détaillée, l'organisation et le fonctionnement du département financier où nous avons effectué notre stage.

5.2. Organisation et fonctionnement du département financier

5.2.1. Mission

Le département financier accomplit les tâches suivantes :

- conseiller la direction des actions à entreprendre afin d'augmenter la profitabilité ;
- veiller à la stricte application des recommandations et procédures réseau ;
- garantir la conformité de l'entité DHL Sénégal avec les lois et réglementations locales vis-à-vis de l'administration du Sénégal ;
- effectuer le reporting financier chaque mois selon le calendrier prévu à cet effet.

5.2.2. Organisation

Nous avons un directeur financier qui a sous sa responsabilité les services de la comptabilité, la facturation et le recouvrement.

5.2.2.1. Le Directeur financier

Ces tâches sont prévues par le guide de contrôle interne de DHL de la zone ouest Africaine signé par le directeur de la zone Afrique de l'ouest, sous le numéro de référence EB/OAP/GO07-98 dans la section délégation d'autorités:

- gère les finances du Sénégal et des six autres pays de la zone 1 sous sa responsabilité ;
- Conseille le directeur général sur les actions à entreprendre afin d'assurer la pérennité de la société ;

- Signe conjointement pour toute dépense ou engagement de la société vis-à-vis des tiers, jusqu'à un seuil prédéterminé par le réseau. Le seuil actuel est de 20000 euro lorsque la dépense est prévue au budget et de 10000 euro lorsqu'elle n'est pas prévue ;
- Garant du reporting financier produit chaque mois.

5.2.2.2. La comptabilité

La comptabilité est dirigée par un chef comptable qui est l'adjoint direct du directeur financier. A ce titre il prend en charge la comptabilité, l'administration, la trésorerie ou toute autre activité du département sous délégation du directeur financier. Il se charge du reporting chaque mois selon le calendrier prévu.

Le chef comptable est aidé dans l'exécution de ses tâches par cinq agents dont le chef comptable adjoint. Chaque agent dispose d'une fiche de description de ses tâches.

Les tâches des agents sont les suivantes :

Le chef comptable adjoint :

- s'occupe des décaissements par chèque signé au préalable par le Directeur Général et le directeur financier. En l'absence du directeur financier c'est le directeur du service informatique qui signe ;
- enregistre chaque fin de mois à l'aide de rapports (cf c pour les rapports) transmis par la facturation, le revenu des clients abonnés ;
- calcul le chiffre d'affaire, chaque fin de mois pour les besoins du reporting ;
- effectue le paiement des salaires ;
- s'occupe des relations entre DHL Sénégal et les autres entités DHL ;
- enregistre les charges afférentes au fonctionnement de l'entreprise d'un montant maximum de deux cent milles FCFA (double signature du DG et du Directeur financier sur les pièces justificatives) ;
- gère la fiscalité de l'entreprise.

Un premier comptable :

- enregistre le revenu des clients ayant des coupons ;
- suit les comptes de ces clients ;
- enregistre les factures manuelles : ce sont les factures qui ne sont pas gérées par le système informatique IBS. On a les factures de dédouanement, complément IBS, les factures de transport collectif (TC), Back fill ;

- procède au rapprochement bancaire des différents comptes de l'entreprise chaque fin de mois ;
- assure la comptabilité de la Guinée Bissau (les opérations financières ne sont pas élevées donc pas besoin d'un comptable sur place) ;

Un deuxième comptable :

- Enregistre les charges (facture d'eau, d'électricité, de téléphone...)
- Approvisionne les différentes caisses (dépenses pour les heures supplémentaires, transport pour le dépôt des colis)
- Assure la comptabilité du Cap Vert (les opérations financières ne sont pas élevées donc pas besoin d'un comptable sur place).

Un troisième comptable :

- encaisse quotidiennement les espèces et les chèques versés par les clients et les donne ensuite au coursier pour le dépôt en banque ;
- suit l'évolution du DOS (Day Outstanding Sales) nombre de jour de recouvrement des créances ;
- calcul la TVA à reverser à l'état sur les envois cash taxable ;
- gère les dotations aux amortissements et les immobilisations.

Un aide comptable :

- effectue un premier contrôle à partir du « cash list » des envois de la journée précédente et les bordereaux afférents à ces envois ;
- Enregistre les chèques clients.

Enfin il y a un coursier qui se charge du dépôt des chèques et des sommes encaissées quotidiennement dans les différentes banques de la société.

Toute démarche administrative doit être visée et approuvée par le département.

Ce sont les agents comptables qui fournissent les informations nécessaires au chef comptable pour la production du reporting financier.

5.2.2.3. La facturation

On a un chef de service qui est aidé par trois agents et a pour rôle de :

- contrôler les envois manifestés par les agents du service des opérations. Cela se fait par une confrontation entre les informations contenues dans les fichiers mis sur le réseau IBS (international billing system) et les bordereaux reçus par le service des opérations. L'IBS est une application informatique qui à partir des données manifestées sur le réseau imprime les factures client ;
- imprimer les factures des clients abonnés locaux chaque fin de mois ;
- imprimer les factures de transport collect (Coli venant de l'extérieur et payés sur place par des clients occasionnels).

Pour les besoins du reporting, le service de la facturation transmet des rapports prédéterminés sur le chiffre d'affaires total du mois, réalisé par les abonnés à la comptabilité. Cela afin qu'une analyse soit faite sur le chiffre d'affaires par rapport à chaque type de revenu. Voir ci-dessous les différents types de rapports transmis :

Tableau 6 : les rapports sur le revenu

Inbound	Outbound	Contenu des rapports
IB539	IB434	Revenu par type de produit et par type de compte
	IB441	Chiffre d'affaire par destination
IB303	IB303	Détaille des factures : n°facture, nom du client...
IB540	IB430	Extra charge (manutention, assurance, fuel surcharge)

Inbound : de l'extérieur vers le Sénégal

Outbound : du Sénégal vers l'extérieur

Source nous même

5.2.2.4. Le recouvrement

Les agents du recouvrement sont des prestataires c'est-à-dire qu'ils ne sont pas employés directement par DHL. Ils sont rémunérés sur les montants récupérés.

Ils ont pour rôle de transmettre aux clients abonnés leurs factures et veillent à ce que ceux-ci les paient. Ils s'occupent du suivi des comptes des abonnés. Ils procèdent par des relances téléphoniques, des visites, des lettres de relance. Le but est de réduire le DOS (Day Outstanding Sales) qui est le délai de recouvrement des créances. Moins le DOS est élevé et plus c'est avantageux pour la trésorerie.

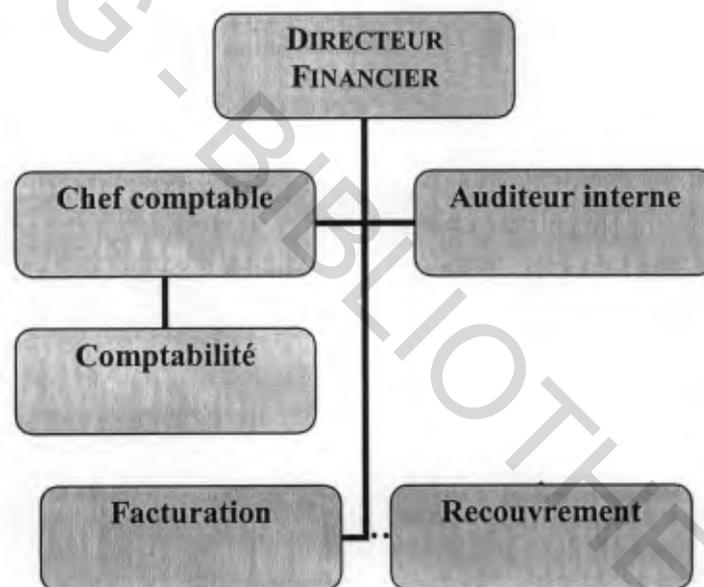
5.2.2.5. L'auditeur interne

L'auditeur interne de DHL Sénégal a été recruté à la fin de notre stage en novembre 2005. C'est dire que avant cette date les procédures de contrôle interne contenu dans le manuel de procédure étaient appliquées sous la supervision du Directeur financier.

Les audits étaient réalisés par des auditeurs envoyés par la direction régionale basée à Johannesburg en Afrique du Sud. Le dernier contrôle date de 2002.

Après la présentation des différentes fonctions du département financier, l'organigramme peut se présenter comme suit :

Figure 5 : Organigramme du département financier



Source nous même

Section.2. Le reporting à DHL Sénégal

Le reporting poursuit un certain objectif, se transmet par des indicateurs et se déroule suivant différentes étapes.

1. L'objectif du reporting

Faire connaître la situation financière de la société aux supérieurs hiérarchiques.

2. Les indicateurs de reporting à DHL Sénégal

Les indicateurs sont quantitatifs c'est-à-dire chiffrables en données physiques ou monétaires ou encore cotés sur une échelle qualitative.

Ils proviennent des informations fournies par

- le billing (rapport sur le revenu) ;
- l'analyste du service des opérations (les statistiques sur les performances des activités de DHL Sénégal) ;
- la comptabilité (les informations financières ou comptables).

Ainsi DHL Sénégal lors de son reporting transmet comme données à la société mère des informations comptables et des statistiques de l'ensemble de ses activités.

Les informations financières ou comptables

Elles sont constituées par :

- PNL (compte de résultat) qui est composé du revenu, des charges et les coûts internationaux ;
- EBITA (Earnings Before Interests Taxes and Amortization) qui correspond à l'EBE ;
- Balance sheet qui correspond au bilan.

Les statistiques

Nous avons des statistiques pour la périodes (un mois) sur

- le nombre de shipment (nombre d'envois) ;
- le poids total des envois ;
- le STOP qui est le nombre de fois ou les agents des opérations se sont arrêtés pour faire un pick up (ramassage de document ou de colis à expédier) ;
- le CALL qui est le nombre de réclamations des clients.

Nous ne pourrions citer ici tous les indicateurs car ils sont nombreux. Chaque fin de mois le chef comptable remplit une liasse de tableaux détaillée pour donner la situation de DHL Sénégal sur les informations demandées (Voir les annexes 1, 2, 3, 4).

3. Les étapes du reporting

Le reporting mensuel se fait en deux étapes suivant les deux volets cités par J-L.Malo et J-C.Mathé (1998 : 123) à savoir un volet comptable, qui consiste à comparer les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et à analyser les écarts et un volet de gestion qui consiste à identifier les causes des écarts afin de définir des actions correctives. Ce deuxième volet n'est

pas toujours exécuté concomitamment avec le premier, il est exécuté par les responsables sur demande de la hiérarchie après qu'elle ait examiné les documents issus du premier volet.

3.1. Première étape :

Cette étape concerne le volet comptable

Le chef comptable transmet les données sur les informations demandées dans le réseau à partir du logiciel de Reporting de DHL CREST (Common Reporting System). Cela doit se faire le quatrième jour ouvrable après la fin du mois.

Le logiciel se présente sous la forme d'un tableau que doit remplir le chef comptable chargé du reporting. Le tableau comprend pour chaque indicateur trois groupes de colonnes. Les différentes rubriques du tableau permettent d'avoir des données :

- du mois du reporting ;
- prévues au budget concernant le mois ;
- du même mois mais de l'année précédente.

Ensuite, on a les variations du mois par rapport

- au budget ;
- au même mois de l'année précédente.

Voir le tableau suivant

Tableau 7 : Extrait du tableau de reporting de DHL Sénégal

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2													
3	Express Rest of World Controlling						Profit & Loss Statement						
4	DHL Senegal												
5	December 2005												
6							Month			Variance Actuals Vs			
7	In 000 Eur @ AOP						Actuals	Budget	Prior Year	Prior Fct FC 8+4	Budget	Prior Year	Prior Fct FC 8+4
9	Total Third Party Revenue						0	0	0	0	0	0	0
26	Intercompany Products						0	0	0	0	0	0	0
28	Other Intercompany Revenue						0	0	0	0	0	0	0
34	Total Revenue						0	0	0	0	0	0	0
36	Transportation Cost & Related Handling						0	0	0	0	0	0	0
52	Gross Profit						0	0	0	0	0	0	0
54	Fuel Cost						0	0	0	0	0	0	0
56	Personnel Expenses						0	0	0	0	0	0	0
63	Depreciation						0	0	0	0	0	0	0
65	Rent & Lease Income/Expense						0	0	0	0	0	0	0
69	Professional Services						0	0	0	0	0	0	0
77	Advertising and Promotion						0	0	0	0	0	0	0
86	Other Expenses						0	0	0	0	0	0	0
98	Other Income						0	0	0	0	0	0	0
103	Non-Marketab Intercompany						0	0	0	0	0	0	0
105	Non-Recu ses						0	0	0	0	0	0	0
117	EDIT Ref: DHL Allocations												
	\PROFIT LOSS / Product KPIs (1) / Product KPIs (2) / Product KPIs (3) / Personnel / Fun												

Source : Tableau de reporting DHL Sénégal

3.2. Deuxième étape

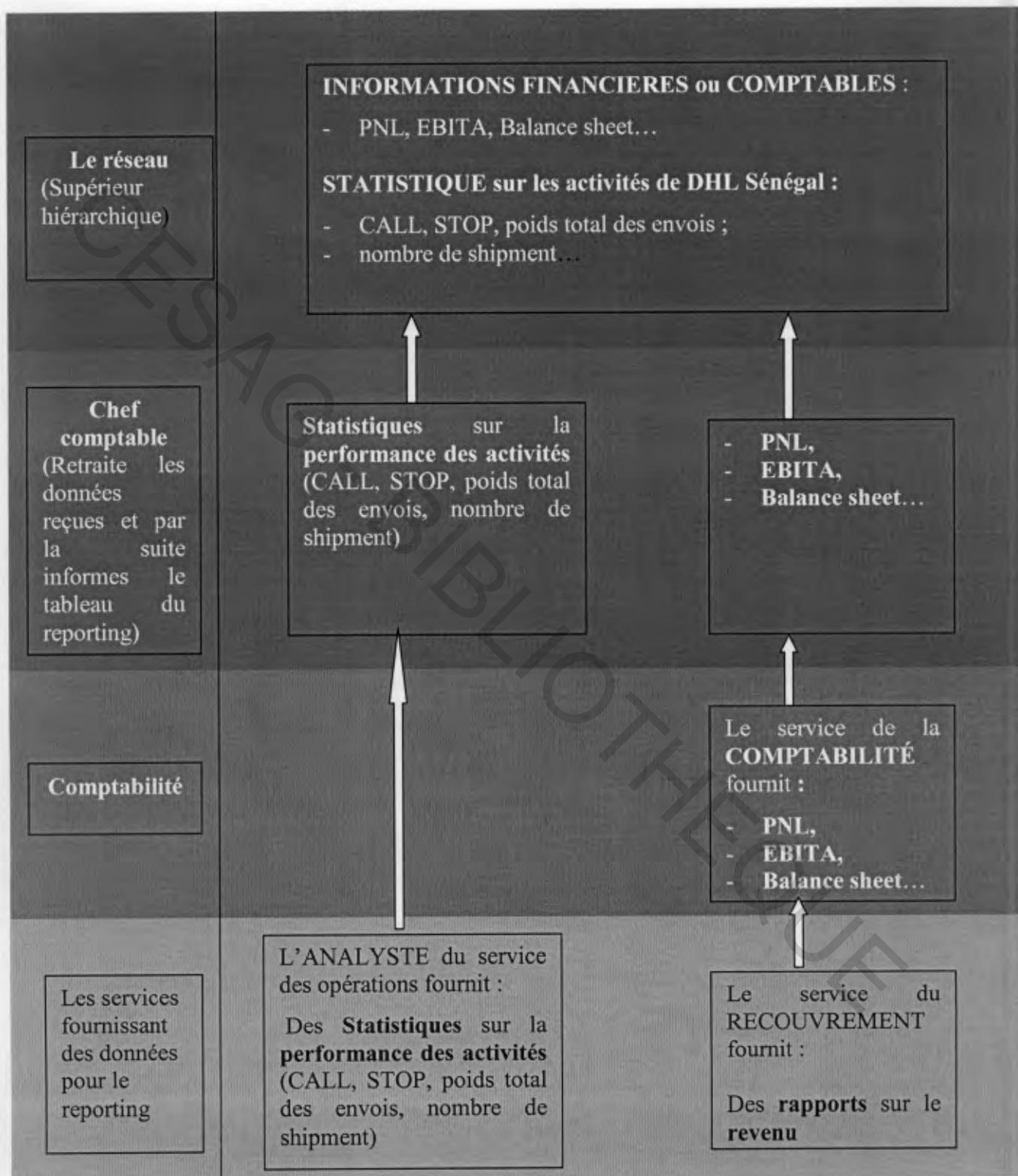
Cette deuxième étape concerne le volet de gestion.

A la suite de données extraites du réseau en réponse à la première étape, le chef comptable fait un commentaire sur les causes des écarts observés par rapport au budget mensuel. Il achemine ce commentaire à la direction régionale en Afrique du Sud. A charge pour la direction régionale de consolider les commentaires de toutes les entités DHL sous sa responsabilité pour les acheminer à travers le réseau à un niveau hiérarchique supérieur.

Les actions correctives seront transmises également au chef comptable à travers le réseau par la hiérarchie.

La figure suivante décrit le processus de reporting tel que réalisé à DHL Sénégal.

Figure 6 : Le processus de reporting de DHL Sénégal



Source : nous même

Chapitre.II. L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE DE DHL SENEGAL

Dans cette partie nous verrons les procédures de contrôle interne de DHL Sénégal à travers d'une part les composantes du contrôle interne et d'autre part la description des procédures retenues. Ensuite nous ferons le diagnostic de ces procédures pour enfin faire des recommandations afin de corriger les faiblesses relevées.

Section.1. Le contrôle interne au département financier

A partir des composantes du contrôle interne comme énumérées dans la partie théorique de notre analyse, nous allons exposer le dispositif de contrôle interne de DHL Sénégal.

1. Un environnement interne favorable

L'environnement de contrôle se caractérise par les éléments suivants :

1.1. Intégrité et éthique

Il est affiché sur un tableau à l'entrée des bureaux le règlement intérieur qui indique les heures de travail, la conduite vestimentaire, les attitudes générales à observer et les sanctions prévues en cas de leur inobservation. Des notes sont envoyées par le réseau portant sur les attitudes à avoir afin d'atteindre les objectifs de DHL et de préserver l'image de DHL.

1.2. Compétence

Chaque employé dispose d'une fiche appelée « job description » qui définit ses tâches. Mais il n'existe pas un document résumant les tâches de chacun.

1.3. Délégation de pouvoir

Le directeur général et les responsables de département ont leurs pouvoirs bien défini au point 2.2 « delegation of authorities » du guide du contrôle interne des entités DHL de l'Afrique de l'ouest. Ce document fixe la limite de la signature par le directeur général des notes de frais lorsqu'ils sont prévus au budget ou hors budget.

1.4. Style de management des dirigeants

A DHL, les responsables appelés managers, ont un esprit d'équipe, ils sont ouverts au dialogue. Ils encouragent l'esprit d'initiative des employés tout en supervisant leur travail.

1.5. Gestion des ressources humaines

Il existe un document « FSA INDUCTION » qui définit en sa section 5 les différents départements de DHL et les métiers qui les composent. Ce document expose les responsabilités de chacun des métiers. Ainsi à travers ce document, chaque employé peut avoir une connaissance de la politique des ressources humaines.

Par ailleurs le guide du contrôle interne des entités DHL de l'Afrique de l'ouest, en son point 2.3 « human resources » définit de manière précise la politique de ressource humaine de DHL Sénégal et les tâches du responsable des ressources humaines.

Il existe une politique de recrutement, de gestion des carrières et une politique de formation.

1.6. L'intégrité physique des biens

En ce qui concerne l'intégrité physique des biens et des employés de DHL Sénégal, la surveillance des locaux est assurée 24 H/24 par une agence de gardiennage qui filtre les entrées et les sorties. La porte d'entrée s'ouvre à partir d'un système de reconnaissance numérique des badges dont disposent tous les employés. L'obligation pour chaque employé de porter son badge pendant les heures de travail permet de reconnaître facilement une personne étrangère. Des extincteurs sont disposés dans les couloirs et certains bureaux.

2. Une définition des objectifs stratégiques

En ce qui concerne les objectifs stratégiques, on peut rappeler ceux arrêtés pour le service marketing. Les objectifs soutenus par le bureau régional et les objectifs locaux.

Les premiers sont différentes campagnes étalées sur 12 mois portant soit sur un produit soit sur une destination.

Les seconds sont des campagnes liées aux événements réglant la vie de la population tel que les événements religieux.

3. Identification, évaluation et traitement des risques

DHL a deux types de clients ;les clients occasionnels qui paient cash leurs envois et les abonnés qui sont facturés à la fin du mois. Avec les clients occasionnels, DHL ne court aucun risque. C'est avec les abonnés qu'existe un risque de non paiement des factures qui pourrait avoir un impact négatif sur la trésorerie et assurément sur la pérennité de l'entreprise.

En ce qui concerne les risques opérationnels, le guide de contrôle interne des entités DHL de l'Afrique de l'ouest, qui s'applique aux différents départements, définit les règles afin d'en assurer la maîtrise par le personnel.

Quant aux risques inhérents à l'exercice de chaque activité, il n'existe aucune procédure pour les détecter. Par exemple à la comptabilité, c'est de manière informelle que chaque agent lorsqu'il découvre un risque lié à son activité, prend des mesures pour le maîtriser.

Pour le traitement des risques en ce qui concerne les clients abonnés, un maximum d'envois est fixé lorsque DHL entre en relation avec un client. Au fil du temps lorsque le client se révèle être un bon partenaire, le montant est revu à la hausse.

4. Des activités de contrôle

Le système de contrôle de DHL Sénégal repose sur des contrôles stratifiés à différents niveaux et l'autocontrôle réalisé à chaque poste.

En ce qui concerne le contrôle stratifié, on pourrait donner l'exemple des contrôles effectués lors de l'encaissement des envois cash par les agents du service des opérations:

- les agents des opérations déposent les sommes encaissées auprès d'un agent responsable désigné à cet effet et en retour il leur remet un reçu prouvant qu'ils ont versés l'argent ;
- ensuite un compte sera fait avec le superviseur qui ira le déposer le lendemain à la comptabilité ;
- enfin le comptable qui encaisse fait un rapprochement entre les bordereaux de livraison, les feuilles de ramassage et les sommes encaissées.

Quant aux activités d'autocontrôle, le superviseur des agents des opérations lorsqu'il reçoit les sommes de ses agents, en fin de journée effectue le comptage physique des espèces qu'il va rapprocher avec le montant de la somme des pièces justificatives (bordereaux de livraison). Ensuite il ira verser l'argent le lendemain à la comptabilité.

5. Information et communication

Au niveau interne, la procédure de communication des informations d'un département à un autre est bien structuré et intégré. Comme exemple, les agents du service des opérations déposent le cash list des envois au lendemain des opérations à la comptabilité. Les agents du recouvrement, des opérations et du service clientèle viennent déposer à la comptabilité les sommes encaissées la veille pour les envois.

Les informations sont affichées sur un tableau d'affichage, mais pour qu'elles soient réellement vues par tous, elles sont communiquées par des messages électroniques.

6. Pilotage

Les contrôles de supervision sont effectués à chaque niveau lors d'une opération de vérification de la qualité du travail et de l'efficacité des contrôles effectués au niveau précédent. Le chef comptable, qui lui-même est sous la supervision du directeur financier supervise les comptables. Et le directeur financier est sous la supervision du directeur général. Le directeur général supervise tous les responsables de département.

DHL étant une multinationale il existe une chaîne de supervision hiérarchique bien définie de manière géographique.

Le reporting qui est fait mensuellement est l'occasion pour chaque niveau hiérarchique d'intervenir dans les prises de décisions.

Section.2. Description du dispositif informatique et des procédures opérationnelles

Nous allons voir dans cette partie, le dispositif du système informatique et par la suite décrire les procédures opérationnelles retenues.

1. Le dispositif informatique

1.1. Description des ressources informatiques

1.1.1. Les biens matériels

Pour des raisons de confidentialité, la spécification en nombre et en fonctionnalité ne sera pas mentionnée de manière exhaustive dans le présent mémoire. Les équipements informatiques comprennent des ordinateurs (serveur et micro-ordinateur), une imprimante.

DHL Sénégal dispose d'un groupe électrogène et d'onduleurs qui assurent la continuité de la fourniture d'électricité en cas de coupure.

1.1.2. Les programmes informatiques

En plus des logiciels de bureautique MS Office (Word, Excel, Access, PowerPoint), le département financier utilise le logiciel de comptabilité Sun System 5, le logiciel vision qui permet de faire des extractions de données d'Excel à Sun System 5, et le logiciel CREST pour le reporting..

Toutes les machines sont interconnectées au niveau local et à toutes les autres machines du groupe DHL Ainsi grâce au réseau « DHLNET » tous les employés de DHL de par le monde communiquent. Le serveur est connecté à internet par un fournisseur d'accès local.

1.1.3. Les données et leurs supports

En ce qui concerne les données DHL utilise des courriers électroniques. Les supports sont constitués par les listings (journal, grand livre...), les disquettes, les bandes magnétiques, les CD-ROM sont conservés dans un coffre fort.

1.2. Appréciation du dispositif

1.2.1 Disposition générale

La gestion de la sécurité Physique du parc informatique est confiée à un employé qui d'ailleurs s'occupe de la sécurité physique de tout le patrimoine de DHL Sénégal.

En ce qui concerne les relations des agents du département informatique et ceux du service financier, on peut considérer que les informaticiens sont des prestataires de service. Ils ont pour responsabilité de :

- permettre l'utilisation du système informatique 24 H/24 ;
- résoudre tous les problèmes techniques rencontrés par les utilisateurs.

Assurance

DHL Sénégal a souscrit une assurance multirisque (couvre des risques de natures différentes).

Le contrat d'assurance garantit une compensation financière en cas de survenance des risques assurés.

Le système d'Archivage des données du service financier.

Les pièces comptables de plus d'un an sont conservées dans un magasin situé dans les locaux de DHL qui ne contient que les archives du département financier. Les clés du magasin ne sont détenues que par les comptables. DHL Sénégal dispose d'un archiviste qui

n'est pas présent en permanence. Il lui est fait appel à chaque fois que le besoin se fait sentir. En son absence, c'est le chef comptable et un agent comptable qui en assurent la gestion. En ce qui concerne la gestion pratique, les pièces de plus de 10 ans sont détruites, sauf les bulletins de paie ; celles de plus de cinq ans sont conservées dans des cartons et celles de moins de cinq ans sont disposées sur des étagères. (Il n'y a pas d'extincteur aux archives). Quand aux documents comptables tels que les états financiers les pièces justificatives, de moins d'un an, ils sont conservés dans des meubles à la comptabilité car leur consultation peut être nécessaire à tout moment.

L'archivage répond à un besoin fonctionnel qui vise à conserver des données comptables ou financières stratégiques ou non mais nécessaires sur le plan professionnel, social, fiscal ou juridique.

1.2.3. La sécurité physique

De façon générale, il existe dans tous les bureaux et les couloirs des extincteurs avec des tableaux décrivant leur mode d'utilisation. En outre en ce qui concerne les consignes de sécurité physique, au moins un membre de chaque département reçoit périodiquement une formation de secourisme pour intervenir en cas de sinistres. Mais il n'existe pas de consignes spécifiques concernant la sécurité du matériel informatique. Cela ne garantit ni la sécurité du personnel ni des ressources informatiques indispensables pour assurer le fonctionnement de DHL Sénégal.

Il existe des documents édités pour toutes les entités DHL en ce qui concerne la sécurité du matériel informatique et du système d'information. On peut citer notamment :

- Information security ;
- Code of practice.

Mais ces documents ne sont pas connus par tous les agents

Par ailleurs un organisme spécialisé, TECCEL SEN après un contrôle de la sécurité du matériel informatique dans la salle informatique en janvier 2006 a recommandé l'usage d'extincteur en poudre ou CO₂ en lieu et place d'extincteurs à eau.

A ce jour c'est l'extincteur à CO₂ qui a été installé. L'ouverture de la salle informatique (contenant : serveurs, dérouleurs de bandes, matériels de télécommunication tels que les modems, minitel) se fait à partir d'un code secret.

L'exploitation de l'applicatif autorise un nombre limité d'utilisateurs. Ainsi tous les utilisateurs ne peuvent avoir accès au système au même moment. Ce qui par moment provoque la non satisfaction des utilisateurs.

1.2.4. La sécurité logique

Quand à la sécurité logique, c'est le département informatique qui en est responsable. C'est lui qui est habilité à introduire tous les nouveaux utilisateurs dans le système. Il existe un logiciel (SUN account) pour la gestion des accès au système. Il empêche, détecte et enregistre toute tentative d'utilisation non autorisée du système.

L'accès au système informatique repose sur une démarche en deux phases. Dans la première phase il doit introduire un mot de passe. En suite lorsque son mot de passe est reconnu par le système, il doit introduire un second mot de passe pour exploiter le logiciel comptable SUN SYSTEM 5.

Une demande de renouvellement du mot de passe est faite périodiquement par le système (45 jours). Mais en ce qui concerne l'exploitation de Sun System 5 le mot de passe pour y accéder est définitif.

Chaque utilisateur a un code d'accès qui lui permet de n'accéder qu'aux informations auxquelles il a droit. Ainsi conformément à la politique de contrôle des systèmes informatisés de DHL, l'accès aux données, aux systèmes et aux logiciels réservés aux personnes autorisées permet d'assurer la protection des informations.

Les données saisies et validées par un comptable ne sont modifiables qu'avec son mot de passe, aucune autre personne ne peut le faire. Les autres comptables ne peuvent que les consulter. Mais quand ces données se retrouvent dans le brouillard c'est-à-dire quand elles ne sont pas encore validées, tous les comptables qui ont un mot de passe peuvent y avoir accès et faire des modifications. C'est pourquoi il faut contrôler les données saisies avant chaque validation.

En plus pour mieux sécuriser l'utilisation de Sun System 5, un système de « time out » y est paramétré, donc au bout de 10 mns d'inutilisation du système, il sort automatiquement l'utilisateur. Les données une fois validées ne peuvent être modifiées.

Un logiciel antivirus (Symantec antivirus) est installé sur chaque poste de travail et est mis à jour quotidiennement. Le serveur est connecté à internet. Il est également installé un pare-feu. et un serveur d'antivirus, qui permettent de signaler à la console, la présence d'un virus sur l'un quelconque des postes de travail.

Le système de sauvegarde des données

La sauvegarde est un processus préventif géré par les informaticiens, qui consiste à recopier périodiquement, les fichiers ou bases de données en vue de reconstruire, en cas de besoin les informations altérées ou perdues.

Ainsi les données informatisées sont sauvegardées quotidiennement. Ceci permet le redémarrage du système informatique après qu'un sinistre matériel ou logique, ait détruit ou altéré de façon importante les supports de données. Des copies de ces données sont faites et conservées aussi bien à DHL que sur un site à l'extérieur des locaux de DHL Sénégal.

Après la description des éléments de la sécurité physique et logique du dispositif informatique nous pouvons maintenant en relever les forces et les faiblesses.

2. Les procédures opérationnelles

Les procédures retenues sont celles relatives à l'enregistrement du revenu cash et des coupons, au suivi des comptes de clients abonnés et au règlement des factures fournisseur.

2.1. Procédure d'enregistrement du revenu cash

Pour une meilleure compréhension de la procédure ? nous allons la décrire depuis l'arrivée du client au service client jusqu'à l'imputation comptable de la somme qu'il verse pour son envoi.

2.1.1. L'encaissement des sommes versées pour les envois

Le client qui veut effectuer un envoi en utilisant les services de DHL Sénégal a deux possibilités soit il se rend dans un service client DHL, soit il appelle DHL qui lui enverra un agent des opérations.

Lorsque le client arrive à DHL pour son envoi il est reçu par un agent du service client qui effectue la pesée de son colis ou le document, ensuite l'agent lui fixe le prix de son envoi. Le prix est obtenu à partir d'un document DHL (guide tarifaire et délais d'acheminement de DHL Sénégal) fixant les prix des envois en fonction de leur poids volumétrique, ou leur poids normal (le poids le plus grand est retenu), de leur nature (document ou colis), de leur destination. L'agent remplit un bordereau de livraison comportant quatre feuillets soudés (voir annexe 5).

Il remet un feuillet au client, colle un autre sur l'emballage DHL contenant l'envoi, le troisième feuillet sera remis à la comptabilité, comme pièce justificative de la somme encaissée, enfin le quatrième feuillet sera transmis au service de la facturation.

Tout le long de la journée, l'agent ira déposer les envois au service des opérations pour qu'ils soient livrés. Et à la fin de la journée, il fera le compte des sommes encaissées qu'il déposera le lendemain à la comptabilité.

L'agent des opérations qui se déplace pour aller au domicile du client effectue les mêmes opérations que l'agent du service client. Mais il collecte les documents et les colis de 14h 30mn à 18h30mn du lundi au jeudi et jusqu'à 19h le vendredi.

Les agents des opérations déposent les sommes encaissées auprès d'un agent responsable désigné à cet effet et en retour il leur remet un reçu prouvant qu'ils ont versé l'argent. Ensuite un compte sera fait avec le superviseur qui ira le déposer le lendemain à la comptabilité.

Il est à souligner que certains produits sont prohibés (explosifs, les produits radioactifs, les animaux, l'argent...etc.) et ne peuvent donc être transportés par DHL Sénégal.

2.1.1.1. La manifestation et la livraison des envois

Chaque agent qui reçoit un envoi, le manifeste (enregistré) dans le réseau IBS avec tous les renseignements identifiant cet envoi. IBS est une application de facturation propre à DHL.

Ensuite les envois sont acheminés au service des opérations. Lorsque le service des opérations reçoit les envois, un agent habilité les repèse et procède aux corrections en cas d'erreurs. Les envois sont classés ensuite selon leur destination.

Le lendemain matin, ils seront transportés par les différents circuits d'expéditions, selon qu'ils sont des envois internationaux ou domestiques. Afin qu'ils puissent être à destination suivant le délai prévu.

À la fin de la journée le « cash list » (retrace tous les éléments identifiant chaque envoi) est imprimé en deux exemplaires puis est déposé le lendemain matin à la comptabilité.

2.1.1.2. La comptabilisation

Au niveau du revenu cash, on a les coupons, les espèces et les chèques. Leur comptabilisation ne se fait pas par le même comptable. Un comptable enregistre les coupons et le montant des espèces et un autre les espèces et les chèques.

Nous allons décrire l'enregistrement des coupons et du montant des espèces.

L'enregistrement porte sur les opérations d'envois effectuées le jour précédent ; .et se fait à partir des pièces suivantes

- le cash list (la liste des envoi de colis et de documents) ;
- les bordereaux de livraisons afférentes à ces envois et les coupons.

Le premier contrôle

L'aide comptable procède aux vérifications suivantes :

- rapprochement cash list/bordereaux de livraison pour s'assurer que chaque numéro de bordereau figure sur le cash list, si le nom du client, le poids et le montant de l'envoi sont corrects ;
- le nombre de volets de coupon correspondant à la valeur inscrite sur les bordereaux. Et il apporte les corrections en cas d'erreurs sur le premier exemplaire de cash list ;
- des corrections sur l'autre exemplaire qu'il transmet au comptable chargé d'enregistrer les coupons.

Le deuxième contrôle et enregistrement

Le comptable chargé de l'enregistrement des coupons enregistrera le revenu et procédera au suivi de la consommation des coupons.

L'enregistrement

Le comptable reçoit les bordereaux avec coupon et le cash list corrigé. Il procède à une dernière vérification avant l'enregistrement à l'ordinateur .Ensuite il passe à l'enregistrement du revenu détaillé par rapport à la destination, la nature du produit (DOX ou WPX), le traitement fiscal (annexe 6 et 7).

Le paramétrage de l'application est tel que les données entrées vont se retrouver dans les comptes appropriés.

Ensuite il vérifie si le montant total indiqué par le tableau correspond à celui qu'il avait calculé manuellement à partir du cash list.

S'il n'y a pas d'écarts, il valide et un numéro de batch est généré. Il enregistre ce numéro dans un registre (le cahier des batch) en marquant le montant total et la date avec ses initiales car ce registre est également utilisé par les autres comptables.

Les comptes de coupon : 585001 et de cash : 585 doivent être soldés en fin de journée. A cet effet avant la validation, il vérifie si le montant du compte cash 585 correspond au montant du cash encaissé par son collègue.

Enfin il procède à l'importation du journal obtenu dans le logiciel de comptabilité SUN 5 par le canal de VISION, un logiciel qui sert d'interface entre EXCEL et SUN 5. Il permet également d'éviter les pertes de données.

Le journal est imprimé, annexé au cash list et aux bordereaux pour être archivés.

Il est à noter que le comptable chargé d'enregistrer le revenu cash est également responsable des rapprochements bancaires.

Le suivi des coupons

Il débite les comptes des clients coupon qui étaient crédités à l'achat des coupons.

2.2. Le suivi des comptes abonnés

DHL Sénégal avant d'ouvrir un compte abonné effectue des études qui entrent dans le cadre de la procédure de signature de contrat abonné.

2.2.1. Procédure de signature de contrat abonné

DHL suit plusieurs étapes avant d'ouvrir un compte pour un client.

2.2.1.1. Approche commerciale (étude sociale)

Les commerciaux entrent en contact avec le potentiel client et cherchent à le connaître. A partir d'un entretien soit avec les responsables de la structure soit avec le directeur financier, ils vont se renseigner sur différents éléments notamment :

- la forme juridique de la société ;
- les actionnaires ;
- Les trois derniers bilans ;
- le mode de financement ;
- sur quoi repose sa trésorerie ;
- les fournisseurs de la structure ;
- les conditions accordées par les fournisseurs pour voir s'ils pourront être à mesure de respecter leur engagement de paiement. Tout cela pour s'assurer que le client est solvable et sérieux.

Ensuite, on passera à l'appréciation du potentiel de la structure.

2.2.1.2. Appréciation du potentiel du client (étude technique)

Cette phase consiste à vérifier :

- le bien fondé de la manifestation du besoin d'utilisation des services de DHL est fondée ;
- Le type de produit dont a besoin le client.

Ensuite DHL décrit ses méthodes de travail au client et lui demande un engagement ferme par rapport au mode de paiement.

Le contrat va se traduire par la signature du Credit Appraisal Form (CAF) qui définit les obligations et les devoirs de chaque partie.

Les commerciaux le manifestent au service de la facturation pour l'ouverture du compte du client, dans l'application informatique IBS.

2.2.2. Suivi des comptes de clients abonnés

Il est accordé aux clients abonnés un seuil planché et un seuil plafond par mois selon ses potentialités financières.

Cependant des délais plus longs sont accordés à certains clients, à cause de leurs procédures administratives trop longues. Nous pouvons citer en exemple l'ASECNA.

Le suivi des comptes des abonnés se fait de la manière suivante.

2.2.2.1. La facturation

Ce service imprime quotidiennement la liste des envois effectués par les abonnés, le jour précédent, et manifestés dans le système IBS. Un agent de ce service vérifie pour chaque envoi le montant de la facture, le poids. Quand il se présente des cas d'erreurs, il est chargé de les rectifier. Ensuite il informe l'abonné concerné des rectifications faites.

A la fin du mois, il émet la facture mensuelle pour chaque client abonné et la transmet au service du recouvrement.

2.2.2.2. Le recouvrement

Le service recouvrement lorsqu'il reçoit les factures, les achemine chez les clients pour recouvrer les sommes dues par ceux-ci.

Le délai de recouvrement est en principe de trente jours date de facturation. Passé ce délai, le service recouvrement procède à une relance du client. Après deux mois de facture sans

paiement la situation devient critique et peut conduire à une résiliation du contrat et une poursuite du client.

L'agent de recouvrement lorsqu'il reçoit le paiement, fait une décharge au service et reverse la somme (chèque) accompagnés de pièces justificatives et de la feuille de ramassage à la comptabilité.

Les abonnés paient en général par chèques.

2.2.2.3. La comptabilité

L'agent comptable reçoit les chèques abonnés avec les pièces justificatives et la feuille de ramassage.

Il procède aux vérifications suivantes :

- les mentions obligatoires portées sur les chèques ;
- fait un rapprochement entre les chèques reçus et les données sur la feuille de ramassage et les pièces justificatives.

Quand tout est correct, il vise la feuille de ramassage, en fait une copie et donne l'original à l'agent du recouvrement de qui, il a reçu les chèques.

Ensuite il enregistre tous les chèques sur un bordereau qu'il remet au coursier qui a la responsabilité de les déposer à la banque. Le coursier reviendra avec les bordereaux visés par la banque ce qui signifie que la banque a reçu les chèques.

C'est après cette vérification que le comptable va passer à l'imputation comptable sur un journal dans les comptes appropriés. L'imputation se fera à partir des pièces justificatives.

A la fin du journal il enregistre au débit les sommes reportées sur le bordereau de chèque qui doivent correspondre aux sommes enregistrées au crédit sur la base des pièces justificatives.

Les comptes des clients tenus par le comptable sont visualisés par le chef du recouvrement.

2.3. Le règlement des factures fournisseurs

Le règlement des factures fournisseurs se fait en plusieurs étapes :

2.3.1. Dépôt de la facture

La facture est déposée au service client qui la transmet à la direction générale pour enregistrement.

2.3.2. L'enregistrement

A la direction générale, la secrétaire enregistre la facture en y apposant :

- un numéro d'ordre et la date de réception ;
- un cachet original (s'il s'agit d'un duplicata elle le mentionne) ;
- un cachet approbation, pour marquer le visa de l'agent qui a manifesté le besoin.

En suite elle transmet la facture au service demandeur.

2.3.3. Visa du service demandeur

Le service demandeur doit

- donner une instruction ferme pour autoriser le paiement de la facture, c'est-à-dire préciser que le fournisseur a exécuté partiellement ou totalement son obligation ;
- viser (l'agent du service qui a manifesté le besoin) ici ce n'est pas le responsable car au cours de l'établissement du bon de commande, il avait déjà donné son autorisation.

2.3.4. Visa du directeur général

La facture retourne à la direction générale pour que le directeur générale approuve en dernier ressort le paiement de la facture en y apposant son visa.

En l'absence du directeur général, c'est le directeur du département informatique qui vise.

2.3.5 Comptabilisation

2.3.5.1. Enregistrement

La facture est transmise à la comptabilité.

Le comptable chargé de l'enregistrer va d'abord vérifier :

- que la facture porte un numéro ;
- qu'elle a été visée par l'agent demandeur et le directeur général ;
- qu'elle est accompagné de l'original du bon de commande (si c'est un duplicata cela doit être mentionné).

Au cas où il y a une relation contractuelle entre le fournisseur et DHL, il n'y a pas de bon de commande. Le comptable s'assure seulement que la facturation est conforme au contrat.

Chaque fois que le comptable constate une différence sur le montant, il se réfère au service des ressources humaines et de l'administration générale pour s'assurer qu'il y a eu un avenant modifiant le montant de la prestation.

S'il y a erreur, la facture est retournée au fournisseur pour rectification et la procédure s'arrête.

Si tout est correct, le comptable constate la dette envers le fournisseur par l'enregistrement dans le compte approprié. (voir annexe 9 le diagramme de circulation de la comptabilisation des factures d'achat).

Ensuite il fait une copie de la facture pour les archives et la transmet au comptable chargé du décaissement.

En ce qui concerne les bordereaux de livraisons ils sont facultatifs et ne sont exigés que dans des cas précis.

2.3.5.2. Le décaissement

Le comptable chargé du décaissement avant d'établir le chèque vérifie l'échéance de la facture et la trésorerie pour s'assurer que DHL peut s'acquitter de sa dette envers le fournisseur.

Toutefois, pour les compagnies aériennes le règlement est automatique.

Le comptable établit le chèque qu'il fait viser par le directeur général et le directeur financier avant de le remettre au fournisseur. Il note également sur un « voucher » les références du règlement, les noms et signature de la personne qui le reçoit et le cachet du fournisseur (c'est la preuve que le règlement a été effectué).

Ensuite le voucher annexé à la facture sera mis dans un classeur et archivé.

Section.3. Diagnostic

Dans cette section nous allons d'abord diagnostiquer le dispositif informatique. Ensuite en ce qui concerne les procédures opérationnelles nous effectuerons différents tests pour confirmer d'une part leur existence telle que décrite et d'autre part leur application effective et permanente.

1. Le dispositif informatique

Après la description des éléments de la sécurité physique et logique du dispositif informatique, nous pouvons maintenant en relever les forces et les faiblesses.

1.1. Les forces

- le contrôle des accès est réservé au département IT ;
- l'accès au système puis au logiciel de comptabilité Sun System 5 se fait par authentification (par mot de passe personnel) ;
- la procédure de journalisation des accès au système à travers Sun Account permet de lister toutes les personnes qui ont accédé au système. Elle constitue une piste d'audit pour détecter toute intrusion illicite ;
- la technique de « time-out » paramétré au logiciel permet de quitter et de préserver la sécurité et l'intégrité des données en cas d'abandon involontaire de son poste de travail, par l'utilisateur ;
- la séparation des fonctions est observée ;
- le parc informatique est maîtrisé ;
- les incidents techniques sont gérés de façon permanente ;
- un pare-feu existe sur le réseau pour prémunir les données et les serveurs contre les attaques possibles ;
- les disquettes, les CD-ROM et la documentation sont conservés dans un coffre fort ;
- l'alimentation physique est suppléée par un groupe électrogène. Ce qui garantit la continuité de l'alimentation du système en cas de coupure du courant ;
- la présence d'onduleur permet de stabiliser les variations intempestives de la tension du courant ;
- toutes les salles des bureaux de DHL Sénégal sont climatisées ;
- existence d'un contrat d'assurance couvrant les risques d'incendie, de dégâts des eaux, de vol.

1.2. Les faiblesses

- il n'existe pas de système de détection automatique d'incendie ;
- le magasin d'archivage ne dispose pas d'extincteur.

2. L'enregistrement du revenu cash et des coupons

Nous allons analyser les mesures de sécurité qui sont prises lors de l'enregistrement du revenu pour s'assurer de la fiabilité des informations.

2.1. Test d'existence

Nous avons suivi pendant un mois, les différents rapprochements qui sont effectués quotidiennement, d'abord par l'assistant comptable, ensuite par le comptable chargé d'enregistrer le revenu cash. Le constat est que toutes les opérations sont effectuées comme décrites.

2.2. Évaluation préliminaire

A partir d'observations et des questionnaires administrés aux personnes concernées par les opérations d'enregistrement du revenu cash, nous avons relevé les forces ainsi que les faiblesses relatives au traitement et à la fiabilité de l'information.

2.2.1 Les forces

- l'enregistrement du montant d'un envoi est fait sur la base de pièces justificatives ;
- séparation des tâches : le comptable qui encaisse le cash est différents de celui qui enregistre le revenu cash et effectue les rapprochements bancaires ;
- le revenu cash est comptabilisé au jour le jour ;
- le fait qu'un numéro de batch soit généré pour la comptabilisation d'une journée de revenu cash ;
- le comptable ne peut modifier les données importées dans le logiciel de comptabilité Sun System 5 ;
- la traçabilité des opérations.

2.2.2 Les faiblesses

- certains envois ont un bordereau mais n'apparaissent pas sur le cash list c'est-à-dire qu'ils n'ont pas été manifestés ;
- lors du report des montants des coupons sur le bordereau des erreurs arithmétiques sont constatées ;
- certains bordereaux arrivent sans les coupons.

2.3. Test de permanence

Nous avons réalisé des tests sur les forces théoriques afin de nous assurer de leur effectivité.

Le premier test a consisté :

- à prendre des numéros de batch ;
- à rechercher les cash list y afférent ;
- les bordereaux des cash list ;
- les journaux afférents.

Tableau 8 : Test de permanence de la comptabilisation du revenu cash

N° de batch	Impression	Cash list	Bordereaux de livraison
1	Y	Y	Y
2	Y	Y	Y
3	Y	Y	Y
4	Y	Y	Y

Existence = Y

Constat : à chaque numéro de batch correspond un journal, un cash list et les pièces justificatives (bordereaux de livraison) y afférent.

Le second test a consisté à faire un rapprochement entre le journal de la comptabilisation du revenu cash et le cash list correspondant. Il ressort de ce rapprochement que les écritures comptables qui apparaissent au niveau du journal du revenu cash respectent le schéma comptable élaboré.

Conclusion : Les tests effectués confirment l'existence des forces énumérées plus haut. Ces forces respectent les principes de traçabilité et d'exhaustivité de la procédure.

2.3. Évaluation définitive

Suite à l'exécution des tests nous nous sommes rendu compte que les forces théoriques décelées constituent les forces pratiques, à savoir :

- l'existence de pièces justificatives pour chaque montant comptabilisé ;
- l'existence de mécanismes de contrôle ;
- la séparation des tâches ;
- l'existence de la traçabilité des opérations ;

- le paramétrage des schémas comptables.

Au titre des faiblesses, nous avons retenus les éléments suivants qui résultent d'une mauvaise application des procédures :

- certains envois ont un bordereau mais ne figurent pas sur le cash list, parce que non manifestés ;
- lors du report des montants des coupons sur le bordereau des erreurs arithmétiques sont constatées ;
- certains bordereaux arrivent sans les coupons.

3. Le suivi des comptes de clients abonnés

Nous allons apprécier les mesures de contrôle appliquées en matière de comptabilisation du revenu des clients abonnés.

3.1. Test d'existence

Lors de notre présence auprès du comptable qui enregistre les sommes versées par les abonnés, nous avons pu nous assurer qu'il prend toutes les précautions indiquées pour comptabiliser des données fiables.

C'est-à-dire que la comptabilisation se fait avec des pièces justificatives. C'est dire que la procédure de contrôle existe.

3.2. Évaluation préliminaire

Les forces et les faiblesses de la procédure de comptabilisation ont pu être décelées, à travers des questionnaires.

3.2.1. Les forces

- les chèques sont libellés à l'ordre de DHL Sénégal ;
- l'identification à travers les noms et les visas des agents de recouvrement sur les feuilles de ramassage des chèques ;
- chaque chèque est accompagné d'une pièce justificative avec un numéro de référence ;
- rapprochement entre les chèques, les feuilles de ramassage et les pièces justificatives.

3.2.2. Les faiblesses

Nous n'avons pas noté de faiblesses significatives.

3.3. Test de permanence

Pour nous assurer de l'application effective de la procédure de contrôle, nous allons faire un premier test sur dix chèques.

Le test va consister à vérifier si les chèques

- sont libellés à l'ordre de DHL Sénégal ;
- ont une pièce justificative avec un numéro de référence ;
- sont répertoriés sur une feuille de ramassage.

Tableau 9 résultats du test de permanence de la procédure de comptabilisation sommes de clients abonnés

Chèque n°	Libellé à l'ordre de DHL Sénégal	Pièce justificative avec numéro de référence	Répertorié sur feuille de ramassage
1	Y	Y	Y
2	Y	Y	Y
3	Y	Y	Y
4	Y	Y	Y
5	Y	Y	Y
6	Y	Y	Y
7	Y	Y	Y
8	Y	Y	Y
9	Y	Y	Y
10	Y	Y	Y

Constat : le résultat du test montre que les pièces à partir desquelles le comptable fait les enregistrements sont des pièces probantes

Nous avons procédé à un second test qui a consisté à nous assurer de la bonne comptabilisation des chèques. Nous avons donc pris dix journaux et les bordereaux correspondants. Nous avons d'abord vérifié si les soldes des journaux sont nuls c'est-à-dire si

débit = crédit. Ensuite si les sommes des bordereaux de chèque correspondant à chaque journal correspondent aux sommes marquées au débit du journal.

Constat : les soldes des journaux sont nuls et les sommes au débit de chaque journal sont égales au total des sommes sur chaque bordereau correspondant.

Conclusion : les résultats des deux tests montrent d'une part que les procédures sont respectées et d'autre part qu'elles permettent de réaliser l'exhaustivité, la réalité et l'exactitude.

3.4. Évaluation définitive

Suite à l'exécution des différents tests, nous nous sommes rendus compte que les forces théoriques de la procédure de comptabilisation des sommes des clients abonnés se révèlent être les forces pratiques. Elles permettent d'avoir une information fiable.

Nous nous proposons donc de rappeler ces forces.

- les chèques sont libellés à l'ordre de DHL Sénégal ;
- l'identification des agents du recouvrement déposant les chèques ;
- la comptabilisation à partir de pièces justificatives ;
- rapprochement entre les chèques les feuilles de ramassage et les pièces justificatives.

En ce qui concerne les faiblesses nous n'en avons pas relevées de significatives.

4. Le règlement des factures fournisseurs

Nous allons apprécier, les contrôles mis en place dans la procédure de règlement des factures clients.

4.1. Test d'existence

Durant notre présence, nous avons pu observer que le comptable qui est chargé de constater la dette envers le fournisseur s'assure que toutes les opérations devant s'effectuer avant son intervention ont été exécutées. Il opère également les rapprochements avant de passer à l'imputation de la facture.

Ensuite le comptable chargé du décaissement établit les chèques, obtient la double signature et fait décharger la personne qui reçoit le chèque au nom du fournisseur.

4.2. Évaluation préliminaire

Nous nous servons d'une analyse de la grille des tâches et d'un questionnaire de contrôle interne pour déceler les forces et les faiblesses de la procédure de règlement des factures fournisseurs.

4.2.1 La grille d'analyse des tâches

Tableau 10: grille d'analyse des tâches de la procédure de règlement des factures fournisseurs

Les tâches	Service client	Secrétariat du DG	Service demandeur	D G	Comptable A	Directeur financier	Comptable B
Réception	x						
Enregistrement		x					
Visa de la facture			x	x			
Rapprochement F/BC					x		
Reconnaissance de la dette					x		
Établissement du chèque							x
Signature du chèque				x		x	
Remise du chèque							x

4.2.2 Les forces

- enregistrement au niveau du secrétariat du directeur général ;
- rapprochement entre facture/bon de commande pour s'assurer que ce qui a été demandé a été exécuté ;
- séparation des tâches entre le comptable qui enregistre et celui qui décaisse ;
- la double signature pour le décaissement ;
- la personne qui reçoit le règlement décharge au niveau du « voucher ».

4.2.3. Les faiblesses

Aucune faiblesse fondamentale n'a été détectée à ce niveau.

4.3. Test de permanence

Nous allons vérifier si les points forts tels que relevés sont effectivement appliqués en permanence.

C'est ainsi que nous avons réalisé un sondage sur la base d'un échantillon de quinze factures traitées, pour nous assurer du respect des procédures.

Le test a consisté à vérifier l'existence pour chaque facture :

- d'un numéro d'ordre ;
- d'un voucher ;
- d'un bon de commande ;
- d'une mention précise du département demandeur ;
- du visa du département demandeur ;
- du visa du directeur général.

Tableau 11 : résultat du test de la fiabilité des procédures de contrôle du règlement des factures fournisseurs

N° facture	Numéro d'ordre	Existence de voucher	Bon de commande	Mention précise du département	Visa du département demandeur	Visa directeur général
1	Y	Y	Y	Y	Y	Y
2	Y	Y	Y	N	Y	Y
3	Y	Y	Y	Y	Y	Y
4	Y	Y	Y	N	Y	Y
5	Y	Y	Y	N	Y	Y
6	Y	Y	Y	Y	Y	Y
7	Y	Y	Y	N	Y	Y
8	Y	Y	Y	N	Y	Y
9	Y	Y	Y	Y	Y	Y
10	Y	Y	Y	Y	Y	Y
11	Y	Y	Y	Y	Y	Y
12	Y	Y	Y	Y	Y	Y
13	Y	Y	Y	N	Y	Y
14	Y	Y	Y	N	Y	Y
15	Y	Y	Y	Y	Y	Y

Existence = Y

Non existence = N

Constats :

- toutes les factures ont un numéro d'enregistrement chronologique et une date d'enregistrement ;
- existence de voucher pour chaque facture avec la signature de la personne qui en a reçu le règlement et le cachet du fournisseur ;
- il existe un bon de commande pour chaque facture ;
- toutes les factures ont le visa et des chefs de département et du directeur général ;
- sur les 15 factures 6 ne portent pas de mentions précises de règlement.

Conclusion : Le résultat montre que 40% des factures analysées ne comportent pas de mentions précises de décaissement de la part du service demandeur.

4.4. Évaluation définitive

Suite à la mise en œuvre des différents tests, nous avons pu faire une distinction entre les forces théoriques et les forces pratiques.

Ainsi au titre des forces nous avons :

- l'enregistrement des factures ;
- les visas des personnes habilités ;
- le rapprochement facture/bon de commande ;
- la séparation des tâches ;
- la double signature pour le décaissement ;
- décharge de celui qui reçoit le règlement et le cachet du fournisseur.

Au titre des faiblesses, nous avons détecté une seule faiblesse qui n'est pas négligeable à savoir, l'absence sur certaines factures de mention, précisant l'exécution partielle ou totale par le fournisseur de son obligation afin d'autoriser le décaissement. Cette faiblesse résulte également de la mauvaise application des procédures.

Section.4. Analyse des faiblesses et recommandations

Après avoir présenté le contrôle interne appliqué à la procédure de reporting financier à DHL Sénégal, nous allons apprécier les risques potentiels liés à chaque faiblesse, leur impact sur la procédure de reporting et sur la pérennité de la société et formuler des recommandations dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer le dispositif du contrôle interne afin d'assurer un reporting fiable.

Dans un premier temps nous exposerons les faiblesses significatives pour le reporting et dans un deuxième temps les autres faiblesses.

1. Les faiblesses significatives pour le reporting

- ◇ Il n'existe pas de système de détection automatique d'incendie et de fumée.

Risque : en cas de déclaration d'incendie non détectée rapidement par les vigiles dont le poste se trouve éloigné de certains bureaux, il peut avoir des pertes énormes en matériel et en données.

Impact : retard dans le calendrier du reporting.

Recommandation : la direction générale doit prévoir l'installation d'un système automatique de détection de fumée et d'incendie.

Les faiblesses suivantes ne sont pas récurrentes mais il nous est apparu nécessaire de les relever. Car si elles perdurent elles pourraient devenir significatives.

- ◇ Absence de mention précisant l'exécution partielle ou totale de l'obligation du fournisseur, sur certaines factures à régler.

Risque : le règlement peut être effectué alors que le fournisseur a exécuté partiellement son obligation.

Recommandation : le directeur général ne doit pas autoriser le décaissement à la simple vue du visa de l'agent ayant manifesté le besoin.

Sensibiliser les agents quant à l'utilité de la mention précise.

- ◇ Certains envois ont un bordereau mais n'apparaissent pas sur le cash list c'est-à-dire qu'ils n'ont pas été manifestés.

Risque : les données statistiques peuvent être biaisées.

En effet, l'agent analyste ne pourra pas suivre ces envois et lorsqu'il fera ses statistiques concernant les envois ils ne seront pas pris en compte les données sur les statistiques ne refléteront pas à la réalité.

Impact : les décisions prises concernant ces statistiques ne seront pas en conformité avec la réalité.

Recommandation : le responsable des agents chargés de manifester les envois doit les sensibiliser et leur faire prendre conscience des risques de non enregistrement des envois.

- ◇ Certains bordereaux arrivent sans les coupons.

Risque : comptabilisation différée de ces bordereaux.

Impact : le nombre de ces bordereaux bien que non significatif n'est pas pris en compte dans les données du reporting de la période concernée.

Recommandation : sensibiliser les agents qui apportent les bordereaux quant à la nécessité du coupon pour la comptabilisation des opérations en temps réel.

2. Les autres faiblesses

- ◇ Le magasin d'archivage ne dispose pas d'extincteur.

Risque : la perte des informations et des pièces comptables.

Impact : impossibilité de correction d'erreurs fondamentales, risque de violation de la réglementation selon laquelle les pièces comptables doivent être conservées pendant 10 ans.

Recommandation : demander au responsable chargé de la sécurité de disposer deux extincteurs au magasin d'archivage des pièces comptables.

- ◇ Le manuel de procédures n'est pas à jour. Certaines procédures suivies actuellement ne sont pas dans le manuel de procédure.

Risque : possibilité de perte d'efficacité en cas de départ d'un membre du personnel.

Impact : une perte de temps à expliquer au nouvel embauché les procédures de contrôle liées à ses tâches.

Recommandation : mettre à jour le manuel de procédure pour l'adapter à l'apparition de nouvelles opérations.

Formation du personnel par rapport à cette mise à jour.

- ◇ Le fait que chaque agent à son niveau prenne des mesures pour réduire un risque, lorsqu'il l'identifie.

Risque : alourdissement des procédures de contrôle.

Cause : inexistence de cellule d'identification et de suivi des risques.

Impact : pas d'impact significatif sur les états financiers mais une charge de travail supplémentaire pour l'agent.

Recommandation : l'auditeur interne récemment recruté doit s'atteler à identifier les risques, à les suivre et à les formaliser.

- ◇ La non comptabilisation de certaines opérations quotidiennement.

Risque : perte des données en cas de survenance d'un incident grave.

Impact : les informations relatives aux dites opérations seront irrémédiablement perdues

Recommandation : alléger la charge de travail des agents en embauchant un personnel supplémentaire.

CONCLUSION GENERALE

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée. Il permet donc l'atteinte des objectifs de l'entreprise lorsqu'il est bien maîtrisé et appliqué.

Mais le contrôle interne le plus élaboré n'est pas à l'abri des risques. Il faut donc l'évaluer de façon périodique pour s'assurer de sa fiabilité ou éventuellement lui apporter des améliorations.

Le diagnostic du contrôle interne appliqué au reporting financier dont les résultats font l'objet du présent mémoire nous a conduit d'abord à chercher à comprendre le fondement de la notion de reporting et les procédures de contrôle interne de DHL Sénégal. Ensuite, nous avons, sur la base d'un questionnaire et d'entretiens ciblés avec différents agents et responsables de l'organisation, essayé d'identifier les forces et les faiblesses qui s'attachent à l'application quotidienne des procédures liées aux activités.

Compte tenu des contraintes ayant trait aux moyens dont nous disposions, nos recherches n'ont pas toujours pu être poussées aussi loin que nous l'aurions souhaité.

Les faiblesses relevées sont inhérentes au fonctionnement du système. Ces faiblesses, qui semblent négligeables, peuvent si elles perdurent altérer la qualité du reporting et compromettre les objectifs de DHL Sénégal.

Les recommandations faites pour enrayer ces faiblesses sont les suivantes :

- la prévision de l'installation d'un système de détection de fumé et d'incendie par la direction générale ;
- sensibilisation des agents quant à l'utilité des mentions précises sur les factures fournisseur pour l'autorisation du décaissement ;
- sensibilisation des agents chargés de manifester les envois par leur responsable quant au risque de non enregistrement de certains envois dans l'application informatique IBS ;
- le responsable chargé de la sécurité doit disposer des extincteurs au magasin d'archivage des pièces comptables ;
- le manuel des procédures comptables doit être mis à jour ;
- le nouvel auditeur interne doit identifier les risques, les formaliser et les suivre ;
- le recrutement d'un comptable supplémentaire à la comptabilité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

1. BENEDICT Guy & KERAVEL René, (1997), *Évaluation du contrôle interne*, édition comptable malesherbes
2. COOPERS&LYBRAND, (1998), *la nouvelle pratique du contrôle interne*, édition d'organisation Paris, p 378
3. DAYAN Armand, (2004), *Manuel de gestion*, éllips édition marketing,Paris, volume 2, p.975
4. DERRIEN Yann, (1992), *Les techniques de l'audit informatique*, Dunod Paris, p 238
5. DUFILS Pierre, (1991), *Le contrôle interne*,encyclopédie du management, tome 1
6. GERVAIS Michel, (2000), *Contrôle de gestion*, Economica Paris, 7^e édition, p719
7. GIRAUD F, SAULPIC O, NAULLEAU G, DELMOND M-H, BESCO P-L., (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino éditeur Paris, p 269
8. GRAND B. ; VERDALLE B., (2002), *Audit comptable et financier*, Economica, p 112
9. HAFFEN François, (1999), *Le contrôle des filiales et de la stratégie du groupe*,éditions d'organisation paris,p 213
10. IFACI, (1993), *Audit et contrôle des systèmes d'information, module 8 : sécurité*, IFACI Paris, P 130
11. MALO J-L ; MATHE J-C, (2000), *L'essentiel du contrôle de gestion*, Edition d'Organisation 2^e, P 309
12. MYKITA Patrick ; TUSZYNSKI Jack, (2002), *Contrôle de gestion : Prévision et gestion budgétaire mesure et analyse de la performance*, Foucher Paris,p 287
13. OBERT Robert, (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2audit et commissariat au compte aspects internationaux*, Dunod Paris vol 2, p 495
14. O'BRIEN James, (1995), *Les systèmes d'information de gestion*, De Boeck University Montreal, p 768

15. PIGE Benoît LARDY Philippe, (2003), *Reporting et contrôle budgétaire*, édition EMS Colombelles, p 234
16. RENARD Jacques, (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Edition d'Organisation Paris 4^e, p 479
17. THORIN Marc, (2000), *L'audit informatique*, Hermès paris, p184

Mémoires

1. ADISSODA Ifémi E, 2004, *La pratique du contrôle de gestion à la Loterie National Sénégalaise*, Dakar CESAG, P 68
2. ZIBER Ali O, (2005), *Evaluation des procédures de contrôle interne de la fonction trésorerie le cas de la CST*, Dakar CESAG, p 85
3. N'GUETTA A.Roland, (2003), *La maîtrise des risques liés au système informatique des banques : le cas de ECOBANK Côte d'Ivoire*, Dakar CESAG, P 101
4. OUOLOGUEM Boubacar, 2004, *Évaluation du contrôle interne dans un système financier décentralisé : cas de la mutuelle de Camberene.*, Dakar CESAG, p 118

Articles et sites internet

1. PIGE Benoît, (2002), de l'utilité des stocks options : les dérivés à la lumière du cas Enron, *Revue Française de comptabilité*, n° 343 Avril, pp. 26-31
2. PIGE Benoît, (2002), Lisibilité des comptes, les défaillances des contrôles, *Cahier de l'audit*, n° 14 1^{er} trimestre pp. 19-25
3. http://www.fonctionpublique.gouv.fr/communications/guides/cntrl_gestion/section2.pdf
4. www.lecybermarketeur.com/dictionnaire/r.shtml

TABLE DES MATIERES

DÉDICACES	I
REMERCIEMENTS.....	II
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	III
FIGURES ET TABLEAUX.....	IV
SOMMAIRE.....	V
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIERE PARTIE.....	6
<i>LE CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER</i>	6
<i>INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE</i>	7
CHAPITRE.I. LE REPORTING FINANCIER.....	8
SECTION.1. LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU REPORTING FINANCIER	8
1. <i>DEFINITION</i>	8
2. <i>OBJECTIF</i>	9
3. <i>INTERET DU REPORTING</i>	9
4. <i>LES PRINCIPES DU REPORTING FINANCIER</i>	10
4.1. LE PRINCIPE D'EXCEPTION	10
4.2. LE PRINCIPE DE CONTROLABILITE.....	10
4.3. LE PRINCIPE DE CORRECTION	10
SECTION.2. LES ELEMENTS DU REPORTING FINANCIER.....	10
1. <i>LES INDICATEURS DU REPORTING</i>	10
1.1. LA NATURE DES INDICATEURS DE REPORTING	11
1.1.1. LES DONNEES COMPTABLES	11
1.1.2. LES VOLUMES ET LA PRODUCTIVITE.....	11
1.1.3. LA QUALITE DU PRODUIT OU DU SERVICE	12

1.1.4. LES AUTRES INDICATEURS	12
1.2. LES CONDITIONS POUR BIEN MESURER LA PERFORMANCE	12
1.2.1. LE RATTACHEMENT DE L'INDICATEUR A UNE RESPONSABILITE	13
1.2.2. LA DEFINITION D'UN OBJECTIF	13
1.2.3. L'INDICATEUR DOIT ETRE CAPABLE DE MESURER LA PERFORMANCE	13
1.2.4. LA SEPARATION DES FONCTIONS	13
2. LE SUPPORT DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION	14
3. LA SECURISATION DES DONNEES	14
3.1. LES MENACES	15
3.2. EXPLOITATION	16
3.2.1. SAISIE DES INFORMATIONS ET OPERATIONS	16
3.2.2. LA GESTION DE LA BIBLIOTHEQUE	18
3.2.3. LES DESTINATAIRES DE L'INFORMATION	18
4. LA TRAÇABILITE ET L'EXHAUSTIVITE	19
5. LES MODES DE PRESENTATION	19
CHAPITRE.II. LE CONTRÔLE INTERNE	22
SECTION.1. DEFINITION ET PRINCIPES DE BASE DU CONTROLE INTERNE	22
1. DEFINITION	22
2. OBJECTIFS	22
2.1. LES OBJECTIFS OPERATIONNELS	23
2.1.1. PROTECTION DU PATRIMOINE DE DHL SENEGAL	23
2.1.2. PREVENIR OU REPERER RAPIDEMENT LES FRAUDES	23
2.1.3. PRESERVATION DE L'INTEGRITE DU PERSONNEL	23
2.2. OBJECTIFS DE LA FIABILITE DES INFORMATIONS FINANCIERES	24
2.3. OBJECTIFS DE CONFORMITES	24
2.3.1 APPLICATION DES INSTRUCTIONS	24
2.3.2. RESPECT DES LOIS ET REGLEMENTS	24
3. PRINCIPES	24
3.1. L'ORGANISATION	24
3.2. LE PRINCIPE D'INTEGRATION	25
3.3. LE PRINCIPE DE PERMANENCE	25
3.4. LE PRINCIPE D'UNIVERSALITE	25
3.5. LE PRINCIPE D'INDEPENDANCE	25
3.6. LE PRINCIPE D'INFORMATION	25
3.7. LE PRINCIPE D'HARMONIE	25
4. LES COMPOSANTES	25

4.1. UN ENVIRONNEMENT DE CONTROLE FAVORABLE	26
4.2. UNE DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES	26
4.3. UNE IDENTIFICATION DES EVENEMENTS	26
4.4. UNE EVALUATION DES RISQUES	26
4.5. UN TRAITEMENT DU RISQUE	27
4.6. DES ACTIVITES DE CONTROLE	27
4.7. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	28
4.8. LE PILOTAGE.....	28
5. <i>LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE</i>	28
5.1. LE COUT.....	28
5.2. LES PROBLEMES HUMAINS	28
5.3. LE RISQUE DE CONTROLE INTERNE.....	29
5.4. LES DYSFONCTIONNEMENTS	29
SECTION.2. EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	29
1. <i>LES DIFFERENTES ETAPES DE L'EVALUATION</i>	29
1.1. PRISE DE CONNAISSANCE	29
1.2. SAISIE ET COLLECTE DES PROCEDURES	30
1.3. TEST DE CONFORMITE	30
1.4. ÉVALUATION PRELIMINAIRE DU CONTROLE INTERNE.....	30
1.5. TESTS DE PERMANENCE	30
1.6 ÉVALUATION DEFINITIVE	31
1.7. LE RAPPORT DE CONTROLE INTERNE	31
1.8. SCHEMA DES ETAPES D'EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	31
2. <i>LES OUTILS D'APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE</i>	33
2.1. LES OUTILS D'INTERROGATION	33
2.1.1. INTERVIEW.....	33
2.1.2. LES OUTILS INFORMATIQUES.....	33
2.1.3. VERIFICATION, ANALYSES ET RAPPROCHEMENT DIVERS	33
2.2. LES OUTILS DE DESCRIPTION	34
2.2.1. LES DIAGRAMMES DE CIRCULATION.....	34
2.2.2. LA PISTE D'AUDIT	34
2.2.3. LES QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	34
2.2.4. L'OBSERVATION PHYSIQUE.....	34
2.2.5. L'ORGANIGRAMME FONCTIONNEL	35
2.2.6. LA GRILLE D'ANALYSE DES TACHES.....	35

SECTION.3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	35
1. <i>LE MODELE D'ANALYSE</i>	35
1.1. LES VARIABLES INDEPENDANTES	35
1.2. LES VARIABLES DEPENDANTES	35
1.3. DESCRIPTION DU MODELE D'ANALYSE	36
1.3.1. LA PHASE DE PRISE DE CONNAISSANCE	36
1.3.2. LA PHASE DE DIAGNOSTIC.....	36
1.3.3. LA PHASE D'ANALYSE ET RECOMMANDATION	37
1.4. INDICATEUR DE MESURES DES VARIABLES INDEPENDANTES ET DEPENDANTES	38
2. <i>LES OUTILS DE RECUEIL DES DONNEES</i>	40
2.1. L'ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	40
2.2. LES ENTRETIENS	41
2.3. LES QUESTIONNAIRES DE CONTROLE INTERNE	41
2.4. L'OBSERVATION PHYSIQUE.....	41
DEUXIEME PARTIE.....	42
<i>ANALYSE DU CONTROLE INTERNE APPLIQUE AU PROCESSUS DE REPORTING FINANCIER</i>	42
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	43
CHAPITRE.I. PRÉSENTATION DE DHL SÉNÉGAL ET DE SON REPORTING.....	44
SECTION.1. PRESENTATION DE DHL SENEGAL	44
1. <i>HISTORIQUE DE DHL</i>	44
2. <i>FORME JURIDIQUE ET CAPITAL SOCIAL DE DHL SENEGAL</i>	44
3. <i>LES OBJECTIFS ET LES ACTIVITES DE DHL SENEGAL</i>	45
3.1. LES OBJECTIFS	45
3.2. LES ACTIVITES DE DHL SENEGAL	45
3.2.1. LES PRODUITS	45
3.2.2. LA CLIENTELE.....	45
4. <i>LA CONCURRENCE</i>	46
5. <i>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE DHL SENEGAL</i>	47
5.1. ORGANISATION GENERALE.....	47
5.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU DEPARTEMENT FINANCIER	48
5.2.1. MISSION.....	48
5.2.2. ORGANISATION	48

SECTION.2. LE REPORTING A DHL SENEGAL	52
1. <i>L'OBJECTIF DU REPORTING</i>	52
2. <i>LES INDICATEURS DE REPORTING A DHL SENEGAL</i>	53
3. <i>LES ETAPES DU REPORTING</i>	53
3.1. PREMIERE ETAPE.....	54
3.2. DEUXIÈME ÉTAPE.....	55
CHAPITRE.II. L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE DE DHL SENEGAL	57
SECTION.1. LE CONTROLE INTERNE AU DEPARTEMENT FINANCIER.....	57
1. <i>UN ENVIRONNEMENT INTERNE FAVORABLE</i>	57
1.1. INTEGRITE ET ETHIQUE	57
1.2. COMPETENCE.....	57
1.3. DELEGATION DE POUVOIR.....	57
1.4. STYLE DE MANAGEMENT DES DIRIGEANTS.....	58
1.5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	58
1.6. L'INTEGRITE PHYSIQUE DES BIENS	58
2. <i>UNE DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES</i>	58
3. <i>IDENTIFICATION, EVALUATION ET TRAITEMENT DES RISQUES</i>	59
4. <i>DES ACTIVITES DE CONTROLE</i>	59
5. <i>INFORMATION ET COMMUNICATION</i>	60
6. <i>PILOTAGE</i>	60
SECTION.2. DESCRIPTION DU DISPOSITIF INFORMATIQUE ET DES PROCEDURES OPERATIONNELLES	60
1. <i>LE DISPOSITIF INFORMATIQUE</i>	60
1.1. DESCRIPTION DES RESSOURCES INFORMATIQUES	60
1.1.1. LES BIENS MATERIELS.....	60
1.1.2. LES PROGRAMMES INFORMATIQUES.....	61
1.1.3. LES DONNEES ET LEURS SUPPORTS	61
1.2. APPRECIATION DU DISPOSITIF	61
1.2.1 DISPOSITION GENERALE.....	61
1.2.3. LA SECURITE PHYSIQUE	62
1.2.4. LA SECURITE LOGIQUE.....	63
2. <i>LES PROCEDURES OPERATIONNELLES</i>	64
2.1. PROCEDURE D'ENREGISTREMENT DU REVENU CASH	64

2.1.1. L'ENCAISSEMENT DES SOMMES VERSEES POUR LES ENVOIS	64
2.2. LE SUIVI DES COMPTES ABONNES	67
2.2.1. PROCEDURE DE SIGNATURE DE CONTRAT ABONNE	67
2.2.2. SUIVI DES COMPTES DE CLIENTS ABONNES	68
2.3. LE REGLEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS	69
2.3.1. DEPOT DE LA FACTURE	69
2.3.2. L'ENREGISTREMENT	70
2.3.3. VISA DU SERVICE DEMANDEUR	70
2.3.4. VISA DU DIRECTEUR GENERAL	70
2.3.5 COMPTABILISATION	70
SECTION.3. DIAGNOSTIC	71
1. LE DISPOSITIF INFORMATIQUE	71
1.1. LES FORCES	72
1.2. LES FAIBLESSES	72
2. L'ENREGISTREMENT DU REVENU CASH ET DES COUPONS	72
2.1. TEST D'EXISTENCE	73
2.2. ÉVALUATION PRELIMINAIRE	73
2.2.1 LES FORCES	73
2.2.2 LES FAIBLESSES	73
2.3. TEST DE PERMANENCE	73
2.3. ÉVALUATION DEFINITIVE	74
3. LE SUIVI DES COMPTES DE CLIENTS ABONNES	75
3.1. TEST D'EXISTENCE	75
3.2. ÉVALUATION PRELIMINAIRE	75
3.2.1. LES FORCES	75
3.2.2. LES FAIBLESSES	76
3.3. TEST DE PERMANENCE	76
3.4. ÉVALUATION DEFINITIVE	77
4. LE REGLEMENT DES FACTURES FOURNISSEURS	77
4.1. TEST D'EXISTENCE	77
4.2. ÉVALUATION PRELIMINAIRE	78
4.2.1 LA GRILLE D'ANALYSE DES TACHES	78
4.2.2 LES FORCES	79
4.2.3. LES FAIBLESSES	79
4.3. TEST DE PERMANENCE	79
4.4. ÉVALUATION DEFINITIVE	81

SECTION.4. ANALYSE DES FAIBLESSES ET RECOMMANDATIONS	81
1. <i>LES FAIBLESSES SIGNIFICATIVES POUR LE REPORTING</i>	81
2. <i>LES AUTRES FAIBLESSES</i>	82
CONCLUSION GENERALE.....	84
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIES.....	85
TABLE DES MATIERES	87
ANNEXES.....	94

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexes

Annexe 1

Microsoft Excel - ROW Bluebook Report

Express Rest of World Controlling Profit & Loss Statement
DHL Senegal
December 2005

	Month	Variance Actuals Vs						Year To Date			
		Actuals	Budget	Prior Year	Prior Fct FC 8+4	Budget	Prior Year	Prior Fct FC 8+4	Actuals	Budget	Prior Year
7	In 000 Eur @ AOP										
9	Total Third Party Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
26	Intercompany Products	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
28	Other Intercompany Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
34	Total Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
36	Transportation Cost & Related Handling	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
37	Third Party Transportation Costs	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
38	Intercompany Transportation Costs	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
39	Inbound ISR	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
40	Pickup Recharge	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
41	Delivery Recharge	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
42	Linehaul Chargeback	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
43	Linehaul & Hub Recharge OUTB	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
44	Linehaul & Hub Recharge IMP	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
45	Commercial Air	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
46	Other	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
47	Trade Related Fees	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
48	Subcontractor Costs	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
49	Commission Profit Sharing Third Party	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
50	Commission Profit Sharing Intercompar	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0
52	Gross Profit	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	0

PRÈ Calculer

démarrer reporting go... Copie_de_C... Disque amov... Microsoft Ex... Document1... FR 20:22

Annexe 2

Microsoft Excel - ROW Bluebook Report

Express Rest of World Controlling Profit & Loss Statement
DHL Senegal
December 2005

Line Item	Description	Month			Variance Actuals Vs			Year To Date			
		Actuals	Budget	Prior Year	Prior Fct FC 8+4	Budget	Prior Year	Prior Fct FC 8+4	Actuals	Budget	Prior Year
		In 000 Eur @ AOP									
52	Gross Profit	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
54	Fuel Cost	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
56	Personnel Expenses	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
63	Depreciation	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
65	Rent & Lease Income/Expense	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
69	Professional Services	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
77	Advertising and Promotion	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
86	Other Expenses	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
98	Other Income	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
103	Non-Marketable SLAs Intercompany	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
105	Non-Recurent Expenses	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
117	EBIT Before O/H Allocations	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
119	Overhead Allocation - Corporate	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
120	CCS	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
121	Network	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
122	Finance	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
123	Hubs	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	
124	Information Systems	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0	

Navigation: PROFIT LOSS / Product KPIs (1) / Product KPIs (2) / Product KPIs (3) / Personnel / Fun

Taskbar: démarrer, reporting good - M..., Copie de Copie d..., Disque amovible (F:), Microsoft Excel - R..., FR, 20:30

Annexe 3

Microsoft Excel - ROW Bluebook Report

Échier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ? Tapez une question

Arial 10 G I S

M160 =OCPMIMB9

	ABCD	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1													
2													
3		Profit & Loss Statement											Prof
4		DHL Senegal											
5		December 2005											
6			Month						Variance Actuals Vs			Year To Date	
7		In 000 Eur @ AOP	Actuals	Budget	Prior Year	Prior Fct FC B+4	Budget	Prior Year	Prior Fct FC B+4	Actuals	Budget	Prior Year	
139		Aggregated EBIT after Overhead	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
141		FX Impact NER vs AOP	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
143		EBIT After O/H Allocations @ NER	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
145		Ownership Adjustments	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
146		Consolidation Adjustments	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
148		Consolidated EBIT at NER	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
150		Profitability Measures											
151		FX on Total Aggregated Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
152		EBIT Before OH Flow thru		0,0%	0,0%	0,0%					0,0%	0,0%	
153		EBIT before OH % Revenue	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,000	0,0%	0,0%	
154		Transportation Costs % Revenue	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,000	0,0%	0,0%	
155		Trading Costs % Revenue	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,000	0,0%	0,0%	
156		Gross Profit % of Revenue	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,000	0,0%	0,0%	
157		Fuel Surcharge Impact on Revenue	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
158													
159		Productivity Measures											
160		Moves	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
161		Total Shipments (billed & non-billed)	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
162		Average no FTE's	0	0	0	0	0	0	0	0,000	0		
163		Operations Cost per Move	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,000	0,00	0,00	
164													

PROFIT LOSS / Product KPIs (1) / Product KPIs (2) / Product KPIs (3) / Personnel / Fun

Prêt Calculer

démarrer reporting good - M... Copie_de_Copie_d... Disque amovible (F:) Microsoft Excel - R... FR 20:32

Annexe 4

Microsoft Excel - ROW Bluebook Report

Fichier Edition Affichage Insertion Format Outils Données Fenêtre ? Tapez une questio

Arial 10 G I S % 000 € 1,00 1,00

	ABCD	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1													
2													
3	Express Rest of World Controlling			Personnel									
4	DHL Senegal												
5	December 2005												
6				Month			Variance Actuals Vs			Year			
7	In 000 Eur @ AOP			Actuals	Budget	Prior Year	Prior Fct FC B+4	Budget	Prior Year	Prior Fct FC B+4	Actuals	Budget	Year
9	Personnel Cost												
10	Direct			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Profit Centers			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Freight			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Express			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Service Centers			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Network Aviation			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Operations			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Freight			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Other			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Indirect			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	General Management			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Real Estate			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Human Resources			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Finance & Controlling			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Information Systems			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Procurement			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Marketing, Sales & Communication			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Customer Services			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Communications			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	Global Customer Solutions			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Other Marketing & Sales			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Network Support			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PROFIT LOSS / Product KPIs (1) / Product KPIs (2) / Product KPIs (3) Personnel Fun

Prêt Calculer

démarrer reporting good - Mc... Copie_de_Copie_de... Disque amovible (F:) Microsoft Excel - RO... FR 20:37

Annexe 5



Suivi de cet envoi via le site internet de DHL : <http://www.dhl.com>

Lettre de Transport Aérien

359 7326 084

ORIGINE

DESTINATION

1 Numéro de compte payeur et détails de l'assurance

Payable à Expéditeur Destinataire Autre

Numéro du compte _____

Assurance de l'envoi (voir au verso)

OUI, valeur assurée (en devise locale)

Espèces
 Chèque
 Carte de crédit

Toutes les options de paiement ne sont pas disponibles dans tous les pays.

2 De (Expéditeur)

Numéro de compte _____ Contact _____

Références de l'expéditeur (jusqu'à 32 caractères mais seuls les 12 premiers figureront sur la facture)

Nom de la société _____

Adresse _____

Code postal (obligatoire) _____ Téléphone, télécopie ou e-mail (obligatoire) _____

3 A (Destinataire)

Nom de la société _____

Adresse de livraison _____ DHL ne peut pas livrer à une boîte postale

Code postal (obligatoire) _____ Pays _____

Personne à contacter _____ Téléphone, télécopie ou e-mail (obligatoire) _____

4 Détails de l'envoi

Nombre total de colis	Poids total	Nombre de pièces	Dimensions en cm		
			Long.	Larg.	Haut.
— @	•	—	x	x	x
— @		—	x	x	x
— @		—	x	x	x
— @		—	x	x	x

kg gr

5 Description complète du contenu

Préciser le contenu et la quantité

6 Uniquement pour les envois taxables (WPX) (Formalité douanière)

Joindre l'original et 4 copies de la facture proforma ou commerciale

N° d'identification TVA de l'expéditeur _____ N° d'identification TVA du destinataire _____

Valeur déclarée pour les douanes (comme indiquée sur la facture commerciale ou proforma) _____ Code article, si applicable _____

RÉGIME D'EXPORTATION Permanente Réparation/retour Temporaire

Paiement des droits de douane. Si laissé en blanc, le destinataire paie les droits et taxes.

Destinataire Expéditeur Autre _____ Préciser le n° de compte

7 Autorisation de l'expéditeur (signature obligatoire)

Je/nous reconnais(s) que les Conditions Générales de DHL, qui sont seules applicables au présent contrat entre moi/nous et DHL, limitent et/ou excluent la responsabilité de DHL pour perte, dommage ou retard. La Convention de Varsovie peut aussi être applicable (voir au verso). Je/nous reconnais(s) que cet envoi ne contient ni liquidités, ni marchandise dangereuse (voir au verso).

Signature _____ Date / /

PT09/05 F15 AF MP

B Produits et services

DHL Express

Colis taxable Document non taxable (DDT)

Enveloppes Formes usées

Autres Produits

Demais Autre _____

Deutsche Post Global Mail

Prioritaire Standard Autre _____

Services complémentaires de nos suppléants peuvent s'appliquer

Livraison le samedi Enlèvement spécial

Notification de livraison

Tous les autres des services et produits ne sont pas disponibles dans tous les pays.

POIDS VOLUMÉTRIQUE/POIDS FACTURÉ

kg • gr

FRAIS services

Autre _____

Assurance _____

TVA _____

DEVEISE TOTAL

N° D'ÉTIQUETTE TRANSPORT COLLECT

DETAILS DE PAIEMENT (chèque, numéro de carte de crédit)

No. : _____

Type _____ Expiration _____

ENLEVÉ PAR

N° de la route _____

Heure _____ Date _____

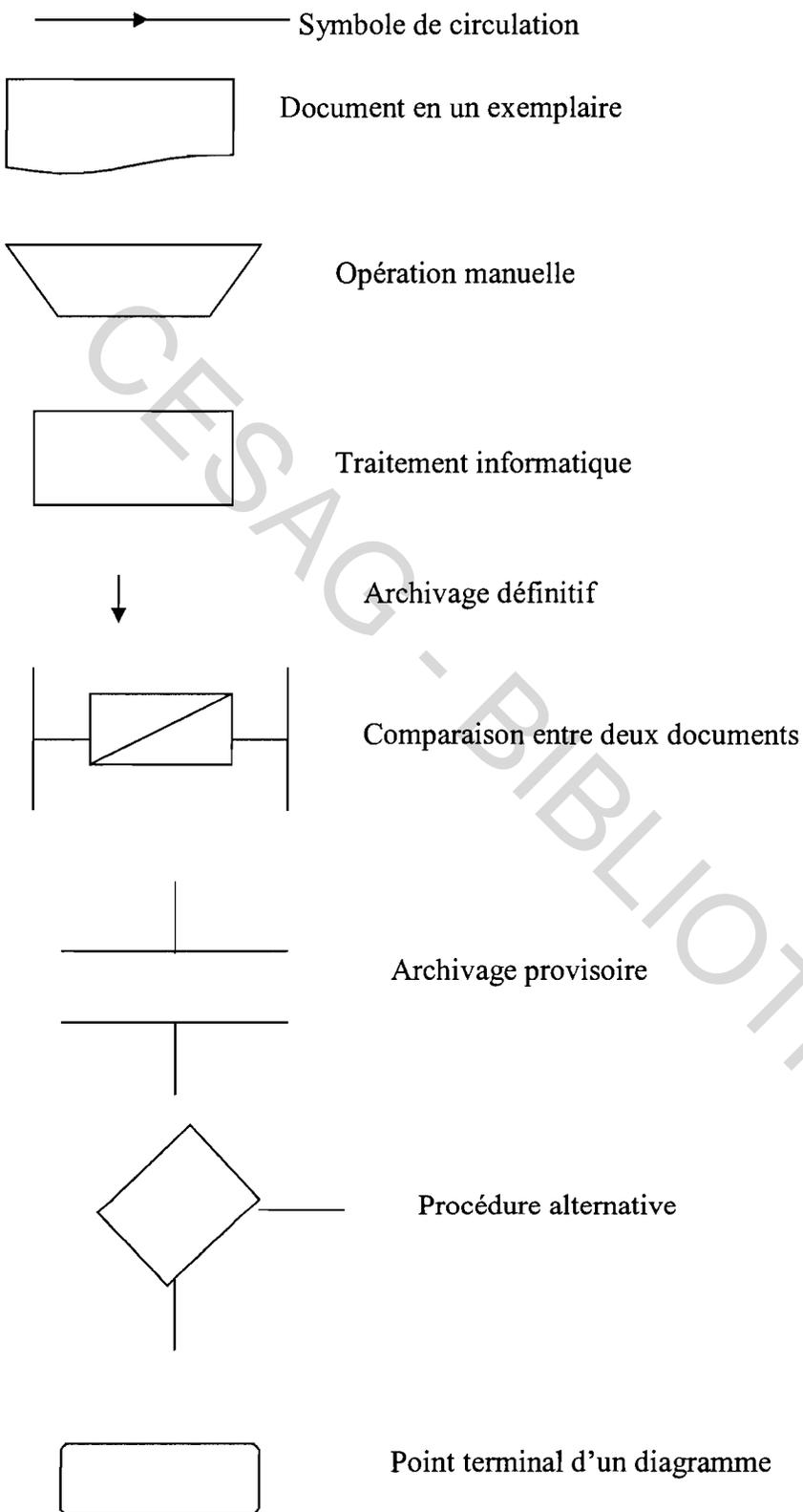
Bureau d'origine

DHL EXPRESS - 06-09 - P1 - AFRIKA - RENOIR

Annexe 6

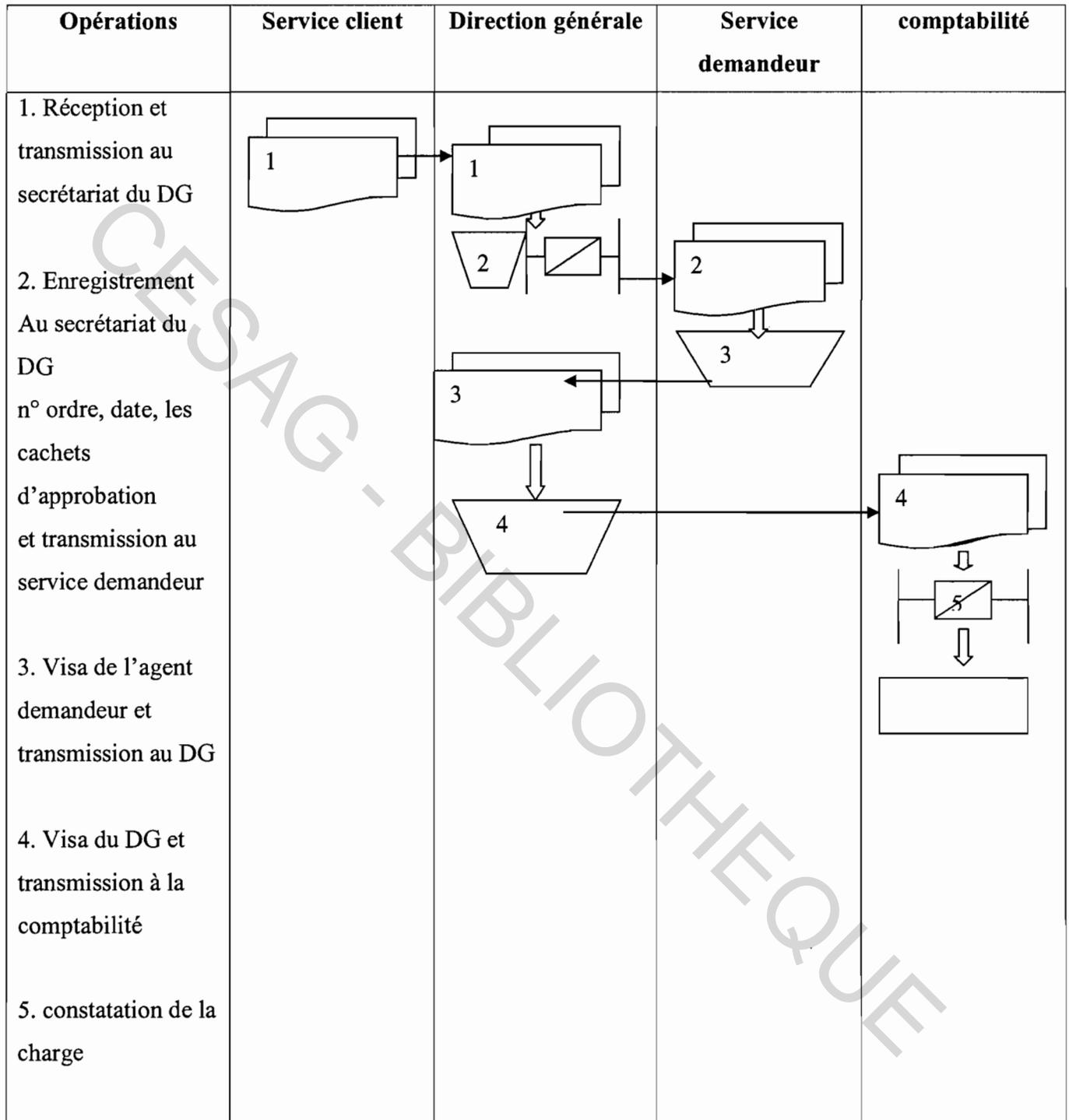
100	cash	tarable	10 = memo tarable; 11= memo exo; 1= hors memo exo	C	CPN	M CASH MEMOIR				
190	cash	exo	20= domestique tar 0= hors memo tarable	A	CASH DNR	F COMF CPN				
20	cpa		21= domestique exo	Z	CASH ZIG	P PERSONNEL				
29	cpa	exo		S	CASH SL	T TOUEN				
##	xpres:3		taux fuel 6.5%	X	XPRESS	R ROS				
##	xpres:5									
##	xpres:10									
ta	co	cod	amount	rev	Fuel	tra	total amount	tra	cpa	
t	de	e			surcharg					
DOX										
0	###	397 188		336 600	0	0	336 600	60 588	21	706175 0 585007 78 744
1	2951	520 200		520 200	0	0	520 200	0	10	706135 124 624 585001 948 600
10	###	36 108		30 600	0	0	30 600	5 508	B 11	706145 89 932 585000 1376 983
11	###	61 200		61 200	0	0	61 200	0	B 0	706235 1402 638 585002 81 000
0	###	95 580		81 000	0	0	81 000	14 580	1	706245 722 707 585003 0
0	1000	48 500		38 593	2 509	7 398	48 500	0	20	706170 7 400 585004 133 400
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	443200 208 275 585005 0
20	1000	9 300		7 400	481	1 419	9 300	0	C	706221 70 620 41900 0
1	1900	19 170		18 000	1 170	0	19 170	0	-	706222 15 031 422000 22 500
0	1000	46 075		36 663	2 383	7 028	46 075	0	-	585006 0
0	1000	55 700		44 322	2 881	8 497	55 700	0	-	2 641 227 2 641 227
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	
0	1000	13 000		10 345	672	1 983	13 000	0	-	
0	1000	48 500		38 593	2 509	7 398	48 500	0	-	
0	1000	9 500		7 559	431	1 449	9 500	0	-	
10	1000	25 960		20 339	1 322	3 899	25 960	0	B	Fuel surcharge
10	1000	46 300		36 843	2 395	7 063	46 300	0	B	10 6 112
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	11 1 868
0	1000	34 650		27 572	1 792	5 286	34 650	0	-	0 64 027
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	1 13 163
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	20 481
1	1900	48 500		45 540	2 960	0	48 500	0	-	21 0
0	1000	46 300		36 843	2 395	7 063	46 300	0	-	
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	
1	1900	148 000		138 967	3 033	0	148 000	0	-	
11	1900	30 600		28 732	1 868	0	30 600	0	B	
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	
0	1000	47 000		37 400	2 431	7 169	47 000	0	-	
0	1000	48 500		38 593	2 509	7 398	48 500	0	-	
10	1000	46 300		36 843	2 395	7 063	46 300	0	B	
0	1000	54 500		43 368	2 819	8 314	54 500	0	-	
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	
0	1000	48 200		38 354	2 493	7 353	48 200	0	-	
0	1000	16 728		13 311	865	2 552	16 728	0	-	
0	1000	48 144		38 310	2 430	7 344	48 144	0	-	
0	1000	42 600		33 898	2 203	6 498	42 600	0	-	
				0	0	0	0	0	-	
				0	0	0	0	0	-	
				0	0	0	0	0	-	
				0	0	0	0	0	-	

Annexe 8 : Symboles usuels de diagrammes de circulation



Source : Jacques Renard, (2006 : 354)

Annexe 9 : Diagramme de circulation du processus d'enregistrement comptable des factures d'achat



Source : nous même

Questionnaires de contrôle internes

Généralités sur le contrôle interne	Oui	Non	Commentaire
Existe-t-il un statut et des lois qui régissent le fonctionnement de DHL Sénégal ?			
existe-t-il un organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'entreprise, mis à jour régulièrement ?			
existe-t-il un document descriptif des tâches à effectuer ?			
existe-t-il un recueil de visa ?			
Existe-t-il un code de conduite ?			
Existe-t-il un code de conduite et de règles d'éthique formalisé			
Dans l'organigramme à quel manager est rattachée la fonction sécurité ?			
Existe-t-il un comité de direction à DHL Sénégal			
Existe-t-il une fonction sécurité ?			
les consignes de sécurité sont t-elles connu de tous ?			
Existe-t-il une fonction audit ?			
A quel niveau hiérarchique est il rattaché ?			
Les objectifs de cette fonction sont-ils clairement définis ?			
Ses contrôles sont ils planifiés ?			
Existe-t-il une procédure d'identification des risques ?			
Les risques sont t-ils formalisés ?			
Comptabilisation du revenu			
Y a-t-il des pièces spécifiques pour la comptabilisation du revenu ?			
Le comptable qui encaisse les espèces est il le même qui comptabilise le revenu ?			
La comptabilisation se fait t-il au jour le jour ?			
Si non comment se fait celles qui n'ont pu se faire le même jour ?			
Les opérations sont t-elles justifiées par une pièce d'origine ?			
Les colis déposés au service des opérations font t-ils l'objet d'un second contrôle ?			
Est-ce que vs repesez les colis déposés par le service			
Les clients abonnés			
Existe-t-il une procédure d'ouverture de compte pour les clients abonnés ?			
Existe-t-il une catégorisation des abonnés ?			
Existe-t-il des limites de risque pour les envois ?			
Y a-t-il une périodicité pour la facturation des abonnés ?			
Constata t-on des erreurs d'établissement des factures ?			
Les abonnés sont ils régulier dans leur paiement ?			
Existe-t-il une procédure pour inciter les abonnés à payer leur facture ?			
Les abonnés se déplacent ils pour payer ?			
Existe-t-il des garanties pour couvrir les risques d'insolvabilité des clients abonnés ?			

Informatique			
Existe-t-il des mots de passe pour accéder au système informatique ?			
Les mots de passe sont ils modifiés périodiquement ?			
Existe-t-il un logiciel de contrôle d'accès dans le système informatique ?			
Si oui fait il la distinction entre l'accès pour une consultation ou pour une modification ?			
Le système de contrôle d'accès prend t-il en compte les accès à distance ?			
Y a-t-il une journalisation et un suivi quotidien des tentatives infructueuses de connexion ?			
Existe-t-il des protections contre les fluctuations et les pannes d'électricité,			
Existe-t-il une sauvegarde périodique des données du service financier ?			
Existe-t-il une solution de back up sur un site de secours en dehors de DHL ?			
Les disquettes et CD-ROM originaux des logiciels ainsi que les contrats de licence et la documentation sont ils répertoriés et stockés dans une armoire de sécurité ?			
Dispose t-on de procédures et des moyens de détection, de protection, de prévention contre des sabotages immatériels (virus, bombes logiques...) ?			
Y a-t-il un pare-feu installé sur le réseau informatique ?			
Y a t-il un guide de sécurité micro ?			
Existe-t-il un système automatique de détection et d'extinction d'incendie ?			
Y a-t-il des extincteurs dans les locaux ?			
Existe-t-il une procédure de sécurité formalisée ?			
Si oui est elle connu par tous les agents ?			
Règlement des factures fournisseurs			
Existe-t-il une procédure particulière pour le règlement des factures fournisseurs ?			
Cette procédure est elle formalisée ?			
Y a-t-il des documents qui doivent accompagner la facture ?			
Le DG appose t-il son visa sur la facture pour autoriser le décaissement ?			
Le service demandeur met il une mention précise sur la facture pour en autoriser le règlement			
Les factures sont elles classées ?			
Les factures sont elles archivées après règlement ?			