



**CENTRE AFRICAIN
D'ETUDES SUPERIEURES
EN GESTION**

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN AUDIT ET CONTROLE DE GESTION**

DESS

14 eme PROMOTION

THEME DU MEMOIRE :

**EVALUATION DES PROCEDURES DES "TERRE-PLEINS"
BANALISES DE LA DIVISION EXPLOITATION DES
INSTALLATIONS TERRESTRES : CAS DU PORT
AUTONOME DE DAKAR**

Bibliothèque du CESAG



108446

Présenté et soutenu par :

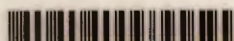
AMICHIA KOUAHO MICHEL

Sous la direction de :

Monsieur N'GARY SOW

Chargé de cours au CESAG

20 Février 2004



DEDICACES

En toute chose, Grâces soient rendues au Seigneur notre DIEU.

Je dédie ce mémoire

A mon père,

Pour tous les sacrifices endurés pour moi et surtout pour ton soutien moral et financier pour la réussite de ma formation en qualité d'auditeur interne. Que DIEU, notre seigneur te donne longue vie pour profiter pleinement des fruits de notre réussite.

A Feu ma mère,

Arrachée à notre affection le 09 décembre 1997, tu as été pour moi un exemple de droiture et d'intégrité en m'apprenant à compter sur mes propres forces. Aujourd'hui, loin de moi, ton visage reste toujours gravé dans ma mémoire et sache que ton mari restera fier de ton enfant.

A ma sœur aînée,

Qui en dépit de la distance qui nous sépare, n'a cessé de m'appeler régulièrement pour me reconforter durant mon séjour à Dakar. Je te dis merci et que le Seigneur te garde longtemps auprès de nous.

A mes amis intimes,

Je ne saurai vous citer, mais soyez-en vivement remerciés pour votre sincérité en amitié. Que le Seigneur vous bénisse !

A ma chérie,

Pour la patience et le courage dont elle a fait preuve pendant mon absence.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements à :

- **Monsieur N'Gary Sow**, professeur vacataire au CESAG, pour son encadrement et surtout sa disponibilité et ces précieuses observations et suggestions tout au long de ce travail ;
- **Monsieur Fode Sakho**, coordonnateur de la Cellule Audit Organisation et Gestion de la Qualité (CAOGQ) du Port Autonome de Dakar ;
- **Madame Batoura Kane Niang**, responsable administratif, pour ses nombreuses interventions pour l'obtention de ce stage ;
- **Madame Fatou Nancy Diop Guèye**, chef du service audit, pour avoir accepté de m'accorder le stage de fin d'études au sein dudit service ;
- **Tout le personnel de la cellule Audit** et celui du service des terre-pleins banalisés en particulier le chef de section pour sa disponibilité et son respect pour autrui ;
- **Monsieur Moussa Yazi**, sous-directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité du CESAG, pour la qualité de ses cours et pour ses nombreuses interventions dans la finition de notre mémoire ;
- **L'ensemble du corps professoral du CESAG**, pour leur disponibilité, leur détermination et surtout pour la qualité de leurs interventions.
- **Tous mes amis de la 14^{eme} promotion d'Audit et Contrôle** pour leur contribution et pour la bonne ambiance qui a régnée entre nous tout au long de la formation ;
- **Tous ceux ou celles**, qui de loin ou de près nous ont soutenu sur tous les plans pour la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APD : Avant Projet Détaillé

APS : Avant Projet Sommaire

AVARNAV : Avis Arrivée Navire

BAE : Bon à Enlever

bd : bon de la douane

bt : bordereau de taxation

bm : bon du manutentionnaire

cbm: copie du bon du manutentionnaire

bul: bulletin de taxation

cB: cession blanche

cb : cession bleue

cj: cession jaune

rb : reçu blanc

rr : reçu rose

rv : reçu vert

vb : visa blanc

vj : visa jaune

vv : visa vert

DC: Direction commerciale

DEIT: Direction Exploitation des Installations Terrestres

DEX : Direction Exploitation

DFC : Direction Financière et Comptable

DG : Directeur (Direction) Général(e)

EAF : Enlèvement Avant Franchise

EEF : Enlèvement Effectué

EDF : Enlèvement Dans la Franchise

PAD : Port Autonome de Dakar

SETPB : Service des Terre-Pleins Banalisés

SONAPAD : Société Nationale du Port Autonome de Dakar

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TP : Terre-Pleins

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Pages

I - LISTE DES FIGURES

FIGURE N°1 : Démarche d'élaboration des procédures.....	21
FIGURE N°2 : Exemple de diagramme de circulation.....	25
FIGURE N°3 : Feuille de Révélation et d'Approches des Problèmes.....	28
FIGURE N°4 : Modèle d'analyse.....	31
FIGURE N°5 : Organigramme de la Division Exploitation des Installations Terrestres.....	47
FIGURE N°6 : Enlèvement dans la franchise.....	53
FIGURE N°7 : Enlèvement après franchise des clients non agréés.....	54
FIGURE N°8 : Enlèvement après franchise des clients agréés.....	56

II - LISTE DES TABLEAUX

TABEAU N°1 : Exemple de présentation d'une procédure.....	11
TABEAU N°2 : Exemple de présentation de procédure.....	12
TABEAU N°3 : Exemple de codification.....	13
TABEAU N°4 : Part des activités de la DEIT dans la formation du chiffre d'affaires.....	45
TABEAU N°5 : Test de conformité sur les souches de visa.....	59
TABEAU N°6 : Test de conformité sur les procédures.....	61
TABEAU N°7 : Test de permanence des points forts.....	64
TABEAU N°8 : Analyse des faiblesse.....	66

TABLE DE MATIERES

	Pages
DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET DIAGRAMMES	iv
TABLES DES MATIERES	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	7
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES PROCEDURES	8
Section 1 : Notion sur les procédures	
Section 2 : Le rôle de l'auditeur dans l'élaboration des procédures	
CHAPITRE II : EVALUATION DES PROCEDURES	17
Section 1 : Démarche d'évaluation des procédures	
Section 2 : Les outils d'évaluation des procédures	
CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE	29
Section 1 : Elaboration du modèle d'analyse	
Section 2 :Techniques de collecte de données	
C'ONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	36

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DES PROCEDURES DES “ TERRES PLEINS”
BANALISES DE LA DIVISION EXPLOITATION DES INSTALLATIONS TERRESTRES
DU PORT AUTONOME DE DAKAR..... 37

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE..... 38

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE NATIONALE
DU PORT AUTONOME DE DAKAR..... 39

Section 1 : Présentation

Section 2 : Organisation et Fonctionnement

CHAPITRE II : DESCRIPTION DES PROCEDURES DES “ TERRE-PLEINS”
BANALISES 48

Section 1 : Description des procédures

Section 2 : Evaluation des procédures

CHAPITRE III : PROPOSITION DE PROCEDURES ET
RECOMMANDATIONS..... 68

Section 1 : Proposition d’une procédure

Section 2 : Recommandations

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE..... 84

CONCLUSION GENERALE..... 85

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

I – INTRODUCTION GENERALE

Au cours de la dernière décennie, le secteur maritime et logistique fut caractérisé par la globalisation du commerce mondial. Celle-ci nécessitant un nombre sans cesse croissant des mouvements de transport, elle catalysa l'émergence et la percée de la conteneurisation. La force principale qui anime cette croissance est l'internationalisation des échanges. Cette mondialisation révèle la capacité d'adaptation des industries maritimes.

L'environnement maritime est instable : les trafics portuaires ne sont plus captifs, la réglementation évolue, les opérateurs maritimes et portuaires renforcent leur position sur les marchés. Les ports à travers le monde s'adaptent à cette " nouvelle donne". Leur organisation s'améliore dans le but de mieux satisfaire les clients. La gestion commerciale s'impose quelles que soient la taille et la position du port.

Toutefois, l'économie portuaire ou maritime est de dimension internationale. La compétition est vive et s'impose à tous les acteurs de la chaîne de transport international. Dans ce contexte concurrentiel, les managers doivent faire appel à plusieurs outils de gestion pour le suivi et la maîtrise des activités dont ils ont la responsabilité.

En effet, ces ports sont en règle générale administrés par des conseils au sein desquels l'influence de la puissance publique est prépondérante. La bonne gouvernance, définie dans l'accord de partenariat ACP/UE comme étant " la gestion transparente et responsable des ressources publiques pour le développement équitable et durable", oblige les entreprises d'Etat à améliorer l'efficacité de leurs services. Pour cela, les dirigeants des services publics doivent imposer une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives que dans les fonctions opérationnelles des organisations. « C'est grâce en effet à une culture de contrôle qu'il est possible de renforcer la résistance et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation, dans une opération où la recherche de productivité et d'économies de coûts incite à l'allègement des structures administratives » (Coopers & Lybrand ; 2002 : 9).

La Société Nationale du Port Autonome de Dakar n'est pas en reste de ces changements profonds. C'est ainsi qu'au plan de son exploitation, le PAD doit relever un certain nombre de défis majeurs, à savoir : **la sécurité, la rapidité, la fiabilité, la propreté et la**

qualité. Les autorités du PAD ont pris conscience de l'importance de ces défis qui conditionnent la compétitivité de la place portuaire dans un contexte de concurrence sous-régionale. Ces défis exigent un préalable, celui de faire la révision du manuel de procédures.

II – PROBLEMATIQUE

La formalisation des procédures est une exigence de gestion dans la mesure où celle-ci fondée sur des pratiques et habitudes informelles non écrites et non diffusées ouvre la voix à la dérive. Compte tenu du degré de déphasage du manuel de procédures actuel par rapport à la réalité, il est question pour les autorités du PAD, de procéder préalablement au diagnostic de celui-ci afin de refondre ledit manuel.

Cette révision du manuel de procédures relève aujourd'hui d'une double exigence :

✓ **du point de vue réglementaire**

Depuis le 1^{er} janvier 1998, le nouveau Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA) oblige les entreprises soumises aux dispositions de l'UEMOA à rédiger un manuel décrivant les procédures opérationnelles et comptables.

✓ **du point de vue de la qualité**

Le PAD s'est inscrit depuis 2002 dans une démarche qualité dont un des préalables est la formalisation des procédures pour une meilleure satisfaction du client interne.

Une entreprise a besoin, pour assurer sa viabilité, de mettre en place une forte fonction de contrôle qui doit disposer d'un instrument : le manuel de procédures administratives et comptables. En effet, nous avons été informé de l'existence, depuis 1992, d'un manuel de procédures dont la première version élaborée par le cabinet AZIZ DIEYE a fait l'objet de plusieurs reprises par les auditeurs internes de l'époque.

Le PAD vit une situation difficile, celle de la non formalisation de ces procédures opérationnelles et comptables de ses différentes divisions.

Ainsi d'importantes conséquences sont à noter :

- la non maîtrise de ses activités ;
- des tâches sont effectuées sans aucun référentiel, d'autres ont été oubliées et chacun suppose qu'elles incombent aux tiers ;

- un manque de fiabilité de tout le système et de toutes les opérations qui parfois continuent d'être appliquées sans que personne se soit aperçu de leur inutilité ;
- absence d'un repère non formalisé d'encadrement du personnel ;
- les auditeurs n'ont pas de référentiel sur lequel s'appuyer pour apprécier l'efficacité du contrôle interne.

Ces difficultés soulevées plus haut s'expliquent par les trois causes principales :

- la non validation par la Direction Générale du manuel de procédure;
- le départ négocié de tout le personnel du service d'audit interne entraînant ainsi une vacance de postes ;
- la non mise à jour des procédures.

Face à tous ces problèmes, le PAD court un risque de dysfonctionnement de ses différentes directions sectorielles. C'est pourquoi dès sa nomination en octobre 2001, le nouveau Directeur Général a fait recruter des auditeurs pour que ces derniers lui assurent que :

- son organisation est sous-contrôle ;
- son fonctionnement est efficace.

Dès lors, l'on peut se poser la question de savoir comment l'évaluation des procédures des terre-pleins banalisés de la DEIT peut-elle assurer à ses dirigeants que celles-ci sont fiables et efficaces ? En d'autres termes, celles appliquées actuellement par les services opérationnels permettent-elles au PAD d'atteindre ses objectifs ?

Plusieurs solutions sont à envisager pour faire face aux difficultés que rencontrent les dirigeants du PAD, à savoir :

- la révision du manuel de procédures qui permettra de déceler les dysfonctionnements du moment ;
- l'évaluation périodique du contrôle interne qui permettra au PAD d'anticiper les problèmes à venir ;
- l'évaluation des procédures des différentes divisions afin de déceler les insuffisances qui pourraient compromettre l'exploitation de ses activités.

A cet effet, cette dernière solution nous paraît la meilleure pour répondre aux préoccupations des dirigeants. Cette solution est meilleure d'autant qu'elle présente des avantages en termes de maîtrise des délais du fait de la connaissance de la société, d'accès direct aux destinataires.

en terme d'économie et pour plus de garantie dans la qualité du travail par une obligation de résultat implicite. C'est la raison pour laquelle, la réponse à notre question sera traitée autour du thème : **Evaluation des procédures des “ Terre-Pleins ” Banalisés de la Division Exploitation des Installations Terrestres : cas du PAD.**

La période de stage étant largement insuffisante pour travailler sur tous les services de la DEIT, nous nous limiterons au service des terre-pleins banalisés.

III – JUSTIFICATION DU SUJET

Le choix de notre sujet se justifie par la nécessité d'actualiser périodiquement l'étude ou l'évaluation des risques liés aux activités de la division exploitation des installations terrestres du PAD telle que suggérée par Coopers & Lybrand (2000 : 58), « l'identification des risques est un processus itératif qui est souvent intégré au processus de planification. Il est par ailleurs utile d'étudier les risques d'un “ œil ”, plutôt que d'examiner leur évolution depuis une précédente étude ».

IV – OBJECTIFS DE NOTRE ETUDE

L'objectif général recherché à travers cette étude à la DEIT est d'identifier les insuffisances dans les procédures opérationnelles qui pourraient remettre en cause la pérennité de son exploitation. Ensuite d'indiquer aux dirigeants opérationnels les procédures-clés à mettre en place pour remédier à ces insuffisances.

Nos objectifs spécifiques concernent les points suivants :

- faire le diagnostic des procédures des “ Terre-Pleins ” Banalisés pour ressortir les forces et faiblesses ;
- faire l'analyse approfondie de ces faiblesses suivie de recommandations ;
- proposer une nouvelle procédure pour le Service des Terre-Pleins Banalisés(STPB).

V – INTERET DE L'ETUDE

Cette étude présente un triple intérêt :

1 – Pour le Port Autonome de Dakar

Elle permettrait aux dirigeants de s'inspirer des résultats obtenus pour mieux maîtriser leurs activités ainsi que la révision de leur système de contrôle relatif aux Terre-Pleins Banalisé.

Les dirigeants devraient comprendre l'intérêt de la formalisation des procédures afin de refondre ledit manuel pour la sécurisation des opérations, surtout celles relatives à la DEIT.

2 – Pour le lecteur

Elle lui permettra de disposer des informations sur le fonctionnement et l'organisation du PAD et de mieux maîtriser la démarche de l'auditeur dans l'évaluation des procédures. En d'autres termes, elle doit lui faire comprendre que quelle que soit la nature de l'audit, l'évaluation des procédures est un point incontournable pour l'auditeur qu'il soit interne ou externe dans la réussite de sa mission.

3 – Pour nous en tant que stagiaire

Après huit mois de formation au CESAG, ce travail nous permettra de tester nos connaissances relatives aux nouveaux concepts de contrôle et d'audit internes. Elle nous aura permis de connaître l'organisation et le fonctionnement du PAD dans un premier temps, puis de cerner la démarche d'évaluation des procédures.

VI – ARTICULATION DU SUJET

Ce mémoire comprend deux parties. La première constitue le cadre théorique proprement dit, tandis que la seconde présente l'aspect pratique de notre étude.

La première partie se décompose elle-même en trois chapitres, consacrés chacun à un thème.

Au premier chapitre, nous verrons les généralités sur les procédures.

Le second chapitre traite des différentes étapes suivies par l'auditeur dans l'évaluation des procédures.

Le troisième chapitre est consacré à l'approche méthodologique de notre étude.

La seconde partie de ce mémoire comporte également trois chapitres. En premier lieu, on y trouve la présentation du Port Autonome de Dakar. Puis, nous proposons au lecteur, une étude pratique de l'évaluation des procédures tout en décrivant l'existant. Enfin, une analyse sera faite afin de déceler les forces et faiblesses des procédures mises en place et de proposer des recommandations.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans un environnement en constante évolution, l'entreprise ne doit pas perdre de vue l'importance et la fiabilité de l'information financière pour l'aider dans la prise de décisions.

A cette fin, les procédures jouent un rôle important : elles contribuent à améliorer l'efficacité et l'économies liées à certains processus décisionnels. Cependant, les dirigeants n'accordent pas beaucoup d'importance à l'élaboration des procédures à la création de leur entreprise. Ce n'est qu'après quelques périodes d'activités, que ceux-ci font appel à un cabinet d'audit pour sa mise en place. L'importance de ces procédures se fait sentir lorsque les dirigeants de telles entreprises se rendent compte que les profits générés par les services opérationnels auraient pu être plus satisfaisants si celles-ci existaient.

En effet, leur existence contribue à la réduction de la fraude, des détournements et des indélicatesses de tous genres. Il incombe au Conseil d'Administration et à la Direction Générale d'en garantir l'efficacité.

Dès lors il apparaît la nécessité de s'interroger sur l'adéquation des procédures mises en place et de s'assurer que toutes les mesures nécessaires ont été prises afin de créer un environnement de contrôle interne optimal.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la notion des procédures. Pour lever certaines confusions faites sur celles-ci, nous avons jugé bon de consacrer le premier chapitre de notre étude aux notions de procédures.

Nous aborderons dans le second chapitre, la démarche suivie par l'auditeur dans l'évaluation des procédures et dans le troisième chapitre, l'approche méthodologique de notre étude.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES PROCEDURES

Dans ce chapitre, nous nous chargerons de rappeler la notion sur les procédures dans un premier temps et dans un second temps, du rôle de l'auditeur dans l'élaboration des procédures.

SECTION I : NOTION DE PROCEDURES

Plusieurs définitions ont été données sur les principes des organisations procédurales.

1-1- Définitions

Selon le dictionnaire de gestion¹, « une procédure est une méthode qui permet d'obtenir des résultats par l'accomplissement rigoureux d'une succession d'opérations ».

Pour A. Henry et Monkam-Daverat (2001 : 16), « une procédure est un enchaînement de tâches élémentaires standardisées, déclenchées en amont par l'expression d'un besoin quelconque, limitées en aval par l'obtention d'un résultat attendu ».

De ces deux définitions, nous pouvons retenir que la procédure est une série d'opérations à respecter pour effectuer une tâche précisant les responsabilités d'un nombre d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble pour atteindre un résultat.

En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble d'usages codifiés à suivre dans certaines circonstances. C'est dire que chacune de ces tâches suppose une suite logique d'opérations, obéissant à des règles données.

Les procédures constituent la formalisation de la mise en ordre du savoir-faire individuel et collectif.

Selon A. Henry et Mokam-Daverat (2001: 58), « Les procédures, pour être opérationnelles, doivent être :

- d'un accès rapide, et donc claires ;
- d'une lecture courante, et donc concrètes ;
- d'un contenu explicite, et donc précises ;
- continûment mises à jour, et donc réalistes ».

¹ édition Economica, 1998

De ce fait, les procédures visent à décrire les tâches effectuées de manière organisée par les différents acteurs. Elles servent à expliciter les enchaînements des opérations, à détailler les actions qu'ils réalisent ensemble.

1-2- Les objectifs des procédures

L'un des objectifs des procédures est d'explicitier dans un langage directement accessible, qui fait quoi ? Où ? quand ? comment et à quelle fin ?

Les procédures visent d'autres objectifs, à savoir :

- un aide-mémoire individuel ;
- un cadre de conduite ;
- un outil de formation du personnel ;
- un instrument de décentralisation ;
- une piste de l'auditeur.

1-2-1- Un aide-mémoire individuel

L'erreur et l'oubli sont des faiblesses malheureusement humaines. C'est pourquoi l'existence des procédures écrites permettraient à chaque acteur de s'autocontrôler. Cela favorise aussi l'assimilation rapide des techniques spécifiques de l'entreprise pour le personnel nouvellement affecté à un poste de travail.

Les procédures bien écrites constituent en réalité un aide-mémoire auquel il faut se référer en cas d'oubli et d'erreur.

1-2-2- Un cadre de conduite

Comparé au code de la route, les procédures définissent les comportements applicables par tous les intervenants, pour des circonstances prévues à l'avance.

Ce code de conduite, s'il est respecté et appliqué par les acteurs, permettrait de limiter les risques d'accidents. En d'autres termes le respect des procédures est le souci d'un travail collectif.

1-2-3- Un outil de formation du personnel

Les procédures participent à la formation du personnel et permettent aux exécutants de se familiariser sans pour autant avoir recours à leur chef hiérarchique. Il est important pour la Direction Générale d'encourager son personnel à lire les procédures de façon régulière.

1-2-4- Un instrument de décentralisation

Les procédures peuvent constituer un facteur de décentralisation. Celles-ci permettent aux subordonnés d'exécuter leur tâche sans toutefois se référer à leur chef hiérarchique.

Elles favorisent une prise de champ de la part des hiérarchiques et donnent aux subordonnés, un sentiment d'autonomie.

1-2-5- Une piste pour l'auditeur

Les procédures bien qu'elles existent et d'autant appliquées, sont réputées contrôlables. Elles constituent une piste très utile pour les auditeurs pour leurs travaux d'investigations.

L'absence de procédures formalisées rendrait le contrôle délicat, voire impossible. L'auditeur finirait par être l'objet de critiques s'il n'a pas une base objective sur laquelle s'appuyer pour ses travaux de contrôle.

1-3- Structures et présentation des procédures

Au sein d'une entreprise, les procédures constituent un même ensemble. Cela dit, elles doivent être complètes et cohérentes.

1-3-1- Structures des procédures

Dans les procédures, l'ensemble des opérations effectuées dans l'entreprise est segmenté en :

- sous-procédures: quand les procédures sont longues, on peut les découper en sous-procédure. Elles décrivent les opérations traitées dans un cycle.
- opérations : elles sont numérotées de 1 à N selon leur nature pour chaque procédure.

Les procédures sont reliées aux autres. Un changement à l'intérieur d'une procédure peut avoir des modifications auxquelles il faut prendre garde.

1-3-2- Présentation d'une procédure

Les procédures se présentent sous forme de tableaux à plusieurs étapes sur des feuilles amovibles. Pour chaque procédure, il est mentionné le nom de l'entreprise, la procédure générale, la date d'élaboration de la procédure, la date de mise en application, les intervenants, la sous-procédure, la description des tâches et une colonne réservée aux observations.

TABLEAU N°1 : Exemple de présentation d’une procédure.

NOM DE L'ENTREPRISE		PROCEDURES		Réf : Révision du Page : Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure :		
		Description des tâches	Observations	

Source : à partir de Séka (2002)

TABLEAU N°2 : Exemple de présentation d’une procédure

	Direction	Service	Classement	folio
Périodicité Permanente	Procédure		Rédacteur	
Poste	Tâches			Références

Source : Henry. A et Monkam-Daverat (2001 :139)

Nous choisirons le premier modèle de présentation de procédure pour le cas de notre étude parce que ce dernier présent un certain nombre de détails que le deuxième ne met en exergue, tels que :

- les étapes ;
- les intervenants ;
- les observations

1-4- Importance des procédures

Les procédures bien rédigées et bien appliquées ont une importance capitale pour :

- le dispositif du contrôle interne de l'entreprise ;
- l'utilisateur ;
- l'auditeur.

1-4-1- Comme élément constitutif du dispositif de contrôle interne de l'entreprise

Les procédures d'un système de contrôle formalisé constituent les points de contrôle couvrant tous les espaces de risques potentiels et offrent ainsi une sécurité dans le dispositif en question. Ainsi, toute mission d'audit, quelle soit interne ou externe nécessite une révision des procédures pour s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne.

1-4-2- Pour l'utilisateur

L'utilisateur en s'appropriant des procédures, gagne une idée plus claire du fonctionnement et une parfaite maîtrise de l'organisation de son service. En d'autres termes, tout nouvel employé peut s'en servir sans oser se renseigner auprès de son chef hiérarchique, des tâches qu'il doit exécuter chaque jour.

1-4-3- Pour l'auditeur

Les procédures constituent le référentiel sur lequel l'auditeur s'appuie pour mener ses travaux d'investigations. Selon Sow (2003 : 124), « on contrôle toujours sur la base de quelque chose. Un contrôle ne se fait pas ex-nihilo ».

La formalisation des procédures permet aux auditeurs d'avoir une meilleure et rapide prise de connaissance du système de contrôle interne mis en place par la Direction Générale.

Une procédure régulièrement mise à jour et appliquée, constitue une présomption favorable de l'existence d'un système de contrôle interne efficace.

SECTION 2 : ROLES DE L'AUDITEUR INTERNE DANS L'ELABORATION DES PROCEDURES

Le rôle de l'auditeur interne dans l'élaboration des procédures, se situe à toutes les phases du processus et de mise en œuvre des procédures.

2-1- Phase d'élaboration des procédures

Cette phase consiste à faire la description par les opérationnels, eux-même, de la manière dont ils exécutent leurs opérations. L'auditeur ne fait que jouer un rôle de conseiller vis-à-vis des opérationnels. Il les aide à définir le cadre et l'architecture, afin que ceux-ci puissent formaliser les tâches qu'ils effectuent.

2-2- Phase de recensement des supports

Selon Sow (2003 : 125), « un important travail de recensement, d'identification et de codification des supports doit être entrepris par les opérationnels avec l'aide des auditeurs ». Cette phase est d'autant plus importante qu'elle a pour objectif d'éliminer les redondances de manière à rationaliser les supports.

TABLEAU N°3 : Exemple de codification :

Service d'origine	Numéro d'ordre	Date de mise en service
Financier	102	93
Technique	24	96
Administratif	72	90

Source : Sow (2003 : 126).

2-3- Synthèse et validation des avant-projets discutés en ateliers

Chaque chef opérationnel envoie, après concertation en atelier, son avant-projet à l'audit interne qui est chargé de centraliser tous les avant-projets.

L'auditeur devrait à cette étape, s'assurer du respect de l'architecture définie auparavant mais aussi tenir compte de l'exhaustivité des supports. Il doit convoquer une réunion de synthèse, laquelle réunion doit regrouper tous les services opérationnels pour statuer sur les avant-projets.

L'un des avantages de cette réunion est de faire prendre connaissance de l'ensemble des procédures de l'entreprise aux différents responsables opérationnels.

2-4- La rédaction et la mise en forme des procédures

L'objectif de la rédaction est de décrire de manière claire et fidèle les procédures. Pour ce faire, chaque service opérationnel devrait se rapporter aux opérations qu'il effectue quotidiennement. Une fois rédigées et mises en forme, les procédures doivent être approuvées par la Direction Générale. La rédaction des procédures est du ressort de chaque opérationnel et sa mise en forme, de l'audit interne. Elle peut être sous-traitée à des cabinets d'études externes.

2-5- La vulgarisation et la mise en oeuvre des procédures

Cette étape nous paraît la plus importante dans l'utilisation des procédures.

En effet, il ne suffit pas de rédiger les procédures, il faut les adapter, les diffuser pour assurer sa mise en œuvre.

Ainsi donc, deux niveaux de sensibilisations sont à distinguer pour une application effective et correcte des procédures, à savoir :

- **au niveau des directeurs et chefs de service** : ceux-ci sont les premiers responsables de la mise en œuvre des procédures dans leur service ;
- **au niveau des responsables à l'intérieur de leur service** : les responsables devraient procéder à une diffusion très large des procédures au sein de leur service. Pour ce faire, ils doivent eux-mêmes organiser des séances de travail avec les exécutants sur la mise en œuvre effective des procédures qu'ils sont chargés d'appliquer.

2-6- L'évaluation des procédures

L'évaluation des procédures relève de la responsabilité de l'audit interne. Il est donc clair que, pour tout auditeur, l'évaluation des procédures d'une entité apparaît comme un élément fondamental de son travail. Selon Barry (1994 : 9), « sans cette revue préalable des procédures :

- la non fiabilité éventuelle des comptes produits par l'entreprise ne saurait être appréciée ;
- les cas de fraude seraient difficilement détectables ».

L'auditeur interne devrait donc dans ses missions, s'assurer que :

- ✓ les procédures définies sont effectivement appliquées ;
- ✓ les procédures sont efficaces et répondent aux objectifs de contrôle interne qui sont :
 - la fiabilité et la pertinence de l'information ;
 - la protection et la sauvegarde du patrimoine ;
 - l'application des instructions de la Direction ;
 - l'efficacité et l'efficience de l'organisation.

L'auditeur interne, en évaluant les procédures doit relever les points faibles et proposer des solutions dans ses recommandations. Ces dernières feront l'objet de discussion avec les différents opérationnels. Les recommandations, une fois approuvée par la Direction Générale, seront mises à jour.

2-7- Les procédures de mise à jour

Une fois que les procédures sont rédigées et appliquées par le personnel de l'entreprise, elles ne doivent pas être statiques mais plutôt dynamiques. Elles doivent tenir compte des besoins évolutifs de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est réservé une procédure spéciale de mise à jour dans le manuel de procédures.

Qui prépare la mise à jour ?

La mise à jour des procédures est effectuée par :

- le chef d'unité de l'application des procédures ;
- Le service d'Audit Interne sur l'initiative d'un auditeur ou sur proposition d'un agent extérieur à l'unité concernée.

Quand fait-on la mise à jour ?

La mise à jour se fait dès lors que celle-ci est identifiée comme étant :

- incomplète,
- désuète ;
- inadaptée.

Une fois que l'un des éléments est identifié, l'auditeur interne doit s'assurer que les procédures mises en place ne permettent pas d'atteindre les objectifs de contrôle interne. Ainsi donc il évalue ces dernières et propose d'autres qui doivent être mises à jour afin d'atteindre ces objectifs. Il est le garant du contrôle interne.

Comment fait-on la mise à jour ?

La mise à jour des procédures se fait soit par une note explicative, soit par une note claire de procédures. Une fois mises à jour, elles doivent faire l'objet d'application immédiate.

La rédaction des procédures est un exercice minutieux et méthodique. Ceci est d'autant plus important que les procédures constituent le socle de l'organisation de la gestion des entreprises modernes.

Les procédures formalisées constituent la référence première de l'auditeur. C'est un outil sur lequel il se fonde pour évaluer les écarts, porter des jugements et formuler des recommandations.

L'auditeur interne doit veiller à leur évaluation

CHAPITRE II : EVALUATION DES PROCEDURES

Le contrôle interne est considéré comme l'ensemble de mesures prises par l'entreprise pour assurer la sauvegarde de ses actifs et pour exercer un contrôle satisfaisant sur des opérations et leur enregistrement comptable, compte tenu de la taille de cette entreprise. La nécessité pour les entreprises de se donner des outils efficaces de contrôle interne est liée au développement de la taille de ces entreprises, à la multiplication de leurs implantations et à la mise en œuvre de la délégation.

La qualité des procédures a une importance essentielle sur l'appréciation que peuvent porter les auditeurs externes sur la qualité des informations comptables et financières diffusées par l'entreprise. Par contre, elle est une fin pour les auditeurs internes parce que leur mission vise à l'efficacité des procédures.

Selon Jacques Renard (2002 : 117), « le contrôle interne est donc pour eux un moyen alors que pour les auditeurs internes il s'agit d'un objectif ».

Nous aborderons dans la première section de ce chapitre, la démarche d'évaluation des procédures et dans la dernière section, des outils généralement utilisés pour faire cette évaluation.

SECTION 1: DEMARCHE D'EVALUATION DES PROCEDURES

Quelle que soit la mission assignée à l'auditeur interne ou externe, l'évaluation des procédures reste un point convergent des deux types d'audit.

Selon Dayan et Al (1999 : 901), « la démarche suivie par l'auditeur dans l'évaluation des procédures comporte les phases suivantes :

- la prise de connaissance des procédures ;
- la description des procédures ;
- vérification de l'existence du système ;
- évaluation préliminaire des procédures ;
- contrôle de l'application des procédures ;
- évaluation définitive des procédures
- l'analyse des faiblesses ».

1-1-Prise de connaissance des procédures

L'objectif de cette première étape pour l'auditeur dans l'évaluation du contrôle interne, est d'avoir une connaissance suffisante du circuit de traitement des informations. Pour cela, il pourra utiliser les outils suivants pour atteindre cet objectif :

- Analyse du manuel de procédures, s'il existe ;
- Les rapports d'audit ;
- Des documents internes ;
- Des diagrammes de circulation, pour nous permettre d'avoir une vue synoptique du manuel mis à notre disposition ; des entretiens avec certains responsables de services concernés ;
- L'entretien avec le personnel du service audité.

1-2- Description des procédures

Cette deuxième étape de l'évaluation des procédures consiste à découper les différentes fonctions ou cycles de l'entreprise sous forme de transactions pour formaliser au maximum les procédures. Cette formalisation s'effectue soit à l'aide de diagramme de circulation, soit à l'aide d'une description narrative. La technique de l'interview a l'avantage de mieux décrire les procédures en vigueur sans toutefois utiliser de support. Le diagramme par contre a l'avantage de compréhension par l'auditeur des opérations de l'entreprise.

Une fois les procédures décrites, l'auditeur procède à des tests de conformité pour s'assurer que celles-ci sont bien en vigueur.

1-3- Vérification de l'existence du système

Cette étape consiste à vérifier l'existence du système décrit (ici l'auditeur ne cherche pas à prouver l'application des procédures, mais à confirmer la compréhension du système existant dans la société). Il s'agit de sélectionner une transaction (ou deux) pour chaque type de procédures mis en évidence dont il suivra l'acheminement à travers les procédures décrites en s'assurant du respect des traitements et contrôles importants prévus. Elle permet aussi d'identifier la nature exceptionnelle ou non de la transaction choisie pour procéder à son test de conformité.

1-4- Evaluation préliminaire des procédures

Etape très importante pour l'auditeur, car une fois qu'il a acquis la certitude de l'existence effective des procédures formalisées dans les diagrammes de circulation, il a besoin de se fixer sur la fiabilité de l'ensemble des systèmes de l'entreprise. Pour cela, il doit identifier les points forts et les points faibles du système. Pour les points faibles, il y a lieu de discuter avec les responsables concernés pour s'assurer s'il n'existe pas des contrôles alternatifs

compensatoires. Quant aux points forts, leur existence théorique doit être confirmée par des sondages pour qu'ils puissent être définitivement acceptés comme tels.

1-5- Contrôle de l'application des procédures

Cette étape vise à vérifier le bon fonctionnement du système, c'est-à-dire que les procédures correspondant aux points forts mis en évidence à l'aide du questionnaire de contrôle interne font l'objet d'une application constante et non isolée. A cette étape du contrôle interne, l'auditeur cherche les preuves que les contrôles décrits dans les diagrammes et les questionnaires de contrôle interne sont réellement appliqués pour l'ensemble des transactions de l'entreprise.

1-6- Evaluation définitive des procédures

Cette étape, après des sondages effectués au niveau des tests de permanence, confirme ou infirme les points forts théoriques.

L'auditeur est à même maintenant d'avoir une connaissance précise de l'ensemble des procédures théoriques et pratiques de la société afin de faire une synthèse sur :

- les points de force à la fois théoriques et réels ;
- les points de faiblesse dus à un défaut dans la conception du système ;
- et les points de faiblesse inhérents à une mauvaise application des procédures.

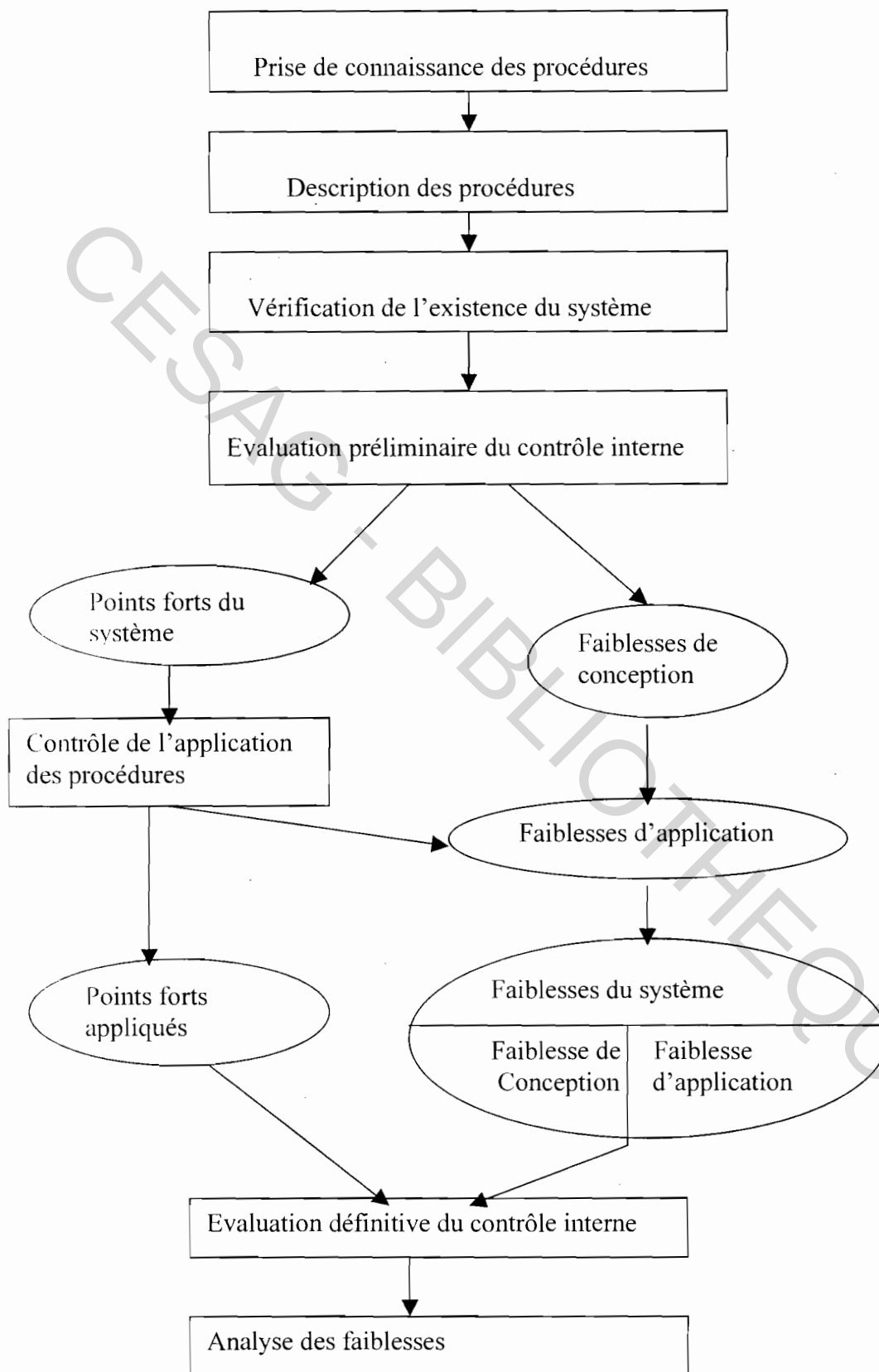
1-7- Analyse des faiblesses

Cette étape est la plus importante car on ne peut pas faire une évaluation du contrôle interne sans toutefois porter une analyse approfondie des faiblesses, de tel cas serait sans importance.

Cette analyse concerne les faiblesses de conception et d'application du système. Elle permettra à l'auditeur de porter son appréciation sur les risques encourus par l'entreprise et de formuler des recommandations ou des actions correctives.

L'ensemble de la démarche d'évaluation des procédures peut être schématisé de la façon suivante :

Figure n°1 : Démarche d'évaluation des procédures ou de contrôle interne



Source : à partir de Diallo (2003)

SECTION 2 : LES OUTILS D'EVALUATION DES PROCEDURES

Avant d'évaluer les procédures, l'auditeur procède d'abord à l'identification du système mis en place. Pour cela, il utilise plusieurs outils aux étapes de prise de connaissance des procédures, de l'évaluation préliminaire et du contrôle de fonctionnement des procédures et de l'évaluation définitive.

Selon Jacques Renard (2002 : 308), « les outils utilisés par les auditeurs peuvent être classés en deux catégories, à savoir :

- les outils de description ;
- les outils d'interrogation qui leur permettent d'attester de leur réalité ».

Cette typologie de Jacques Renard (2002 : 308) a été complétée par la CNCC (1992 : 95) en y ajoutant une troisième catégorie, celle des outils d'évaluation.

2-1- Les outils de description

Les outils de description sont des techniques spécifiques à l'évaluation des procédures. Ces outils généralement utilisés pour l'identification du système mis en place sont :

- l'observation physique ;
- la narration ;
- l'organigramme fonctionnel ;
- la grille de séparation des tâches ;
- le diagramme de circulation ;
- la piste d'audit.

2-1-1- L'observation physique

Elle consiste essentiellement en la vérification détaillée et visuelle d'un descriptif donné avec le bien ou le processus correspondant devant porter les mêmes marques d'identification ou correspondre au descriptif. (Olivier Lemant ; 1995 : 202)

L'auditeur va donc saisir toutes les occasions pour aller sur le terrain et pratiquer l'observation physique.

Selon Jacques Renard (2002 : 331), « il existe deux types d'observation : l'observation directe et l'observation indirecte ».

- l'observation directe permet le constat direct. Cette observation est constatée directement par l'auditeur ;

- l'observation indirecte, fait appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et lui communiquer le résultat de cette observation

2-1-2- La narration

Il existe deux types de narration, tous les deux utilisés en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur. Cet outil est généralement utilisé à l'étape de description des procédures.

2-1-2-1- la narration par l'audité

La narration par l'audité est plus riche d'autant qu'elle apporte plus de renseignements. Dans son utilisation, l'auditeur se contente d'écouter et de noter le récit de son interlocuteur. Elle n'a d'autre objet que de décrire un cadre général. Il est important pour l'auditeur d'utiliser d'entrée de jeu ce procédé qui donne la parole à l'audité de lui expliquer ce qu'il fait.

2-1-2-1- la narration par l'auditeur

La transcription narrative d'une narration orale est déjà une narration d'auditeur. La communicabilité de l'information est, un des avantages essentiels de ce mode d'expression qui n'est pas un outil de première description puisqu'il n'est que la mise en ordre de renseignements obtenus par ailleurs.

2-1-3- organigramme fonctionnel

L'organigramme, dispositif essentiel de contrôle interne, doit être mis en place par le responsable hiérarchique.

L'organigramme fonctionnel, par contre sera construit par l'auditeur si celui-ci le juge nécessaire. Il le dessine à partir d'informations recueillies par observations, par interviews, narration en principe en tout début de la mission ou au début de la phase de réalisation

2-1-4 - La grille de séparation des tâches

Selon Jacques Renard (2002 : 335-336), « la grille de séparation relie l'organigramme fonctionnel à l'organigramme hiérarchique. Elle se présente :

- en ligne, l'ensemble des tâches qui sont affectées pour une opération donnée ou dans une structure ;
- en colonne, la (les) personne(s) habilitée(s) qui exécute(nt) ces tâches ».

Une croix est mise dans chaque cellule pour indiquer la personne ou le poste qui exécute la tâche correspondante.

Une fois remplie, la grille de séparation des tâches nous permettra d'apprécier la division du travail et de repérer les fonctions incompatibles.

Cet outil est utilisé à la phase de l'évaluation préliminaire des procédures.

2-1-5- Le diagramme de circulation (ou Flow-Charts)

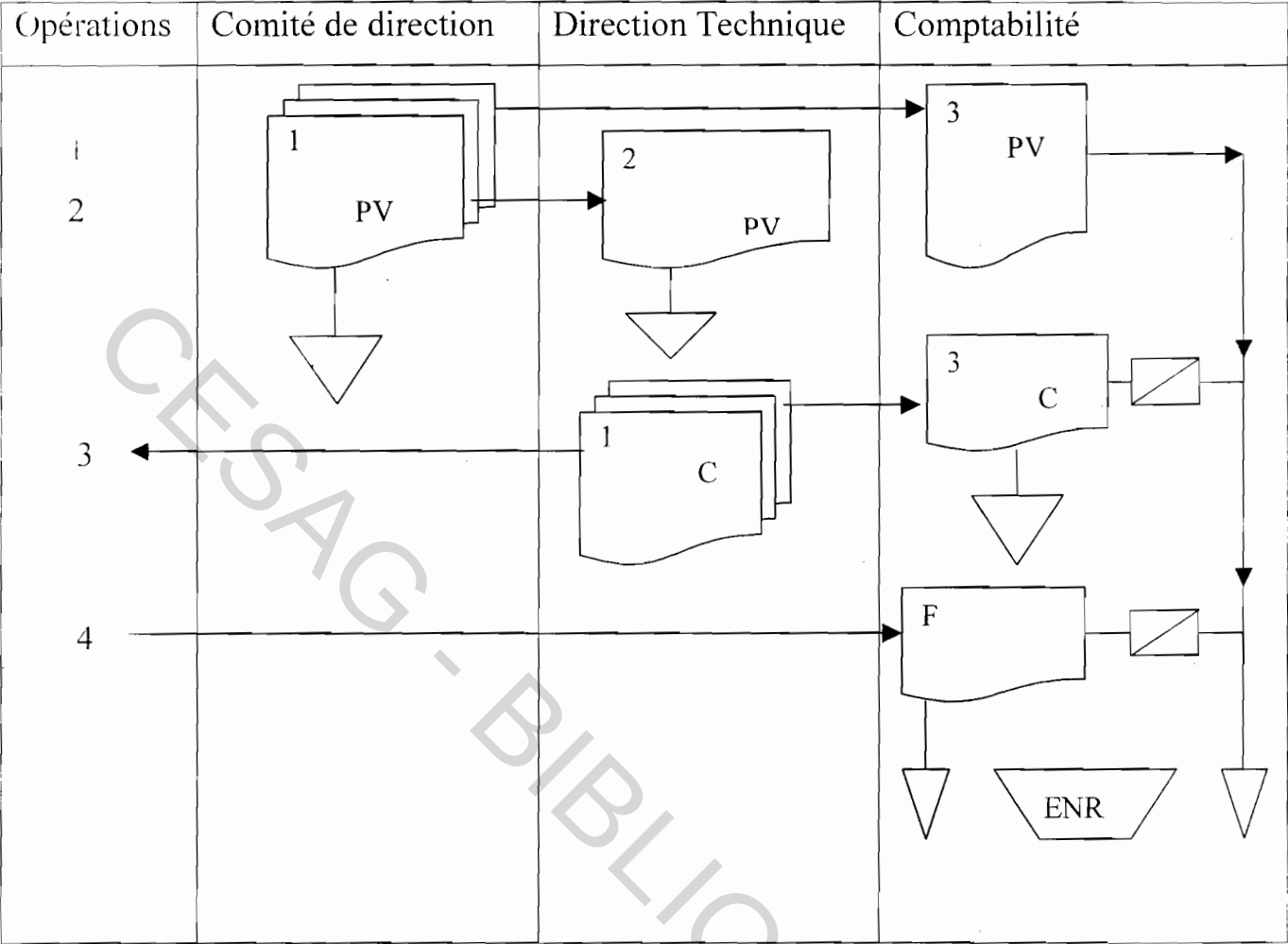
Le diagramme de circulation est une représentation schématique des mécanismes de transmission des flux d'information au sein de l'entreprise. Il permet de représenter la circulation des documents entre les différents fonctions et centres de responsabilités, d'indiquer leur origine et leur destination et donc de donner une vision complète du cheminement des informations et leurs supports. (Jacques Renard ; 2002 : 339)

Il s'agit en somme d'un document qui schématise toutes les opérations et chaque opération est matérialisée par un symbole différent.

Le diagramme de circulation constitue un document efficace pour une vérification analytique des procédures.

Il est généralement utilisé à la phase de prise de connaissance des procédures pour avoir une vue synoptique du cheminement des supports.

Figure N°2 : Exemple de diagramme de circulation



Source : Jacques Renard (2002 : 344)

2-1-6- La piste d'audit

La piste d'audit (Jacques Renard, 2002 : 346) ou chemin d'audit est une méthode de tests s'appuyant sur un document final ou un résultat d'une opération et permet de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires.

La piste d'audit apparaît plus comme un dispositif de contrôle interne que comme un outil au service de l'auditeur. C'est un, outil efficace qui permet de' s'assurer que le dispositif du contrôle interne a été appliqué tout au long du processus et a bien atteint ses objectifs.

2-2- Les outils d'interrogation

Les outils d'interrogation aident l'auditeur à formuler des questions ou à répondre à des questions qu'il se pose. Ces outils généralement utilisés sont :

- le sondage statistique ;
- les interviews et questions écrites ;
- les outils d'informatiques ;
- les vérifications et rapprochements.

2-2-1- le sondage statistique

Le sondage statistique (Jacques Renard ; 2002 : 313) est une méthode qui permet :

- à partir d'un échantillon ;
- prélevé de façon aléatoire ;
- dans une population de référence ;

d'extrapoler à la population, les observations faites sur l'échantillon.

De cette définition, il ressort que le sondage est une technique utilisée pour les tests de conformité et de permanence et consiste à procéder à la vérification d'opérations ou de transactions sur la base d'un échantillon choisi. Cependant, l'échantillon choisi doit être représentatif et pertinent afin de rendre les conclusions de vérification plus fiables.

2-2-2- les interviews et questions écrites

- L'interview consiste à faire décrire la procédure par le personnel du service audité sans utiliser le moindre support. C'est un outil que l'auditeur interne utilise fréquemment.
- Les questionnaires écrites caractérisées par des questions ouvertes permettent de décrire les procédures.

2-2-3- Les outils informatiques

Ces outils sont de plus en plus nombreux. Nous nous limiterons à un classement des différents outils utilisés de façon courante par l'auditeur. Il s'agit donc :

- **des outils de travail de l'auditeur** (les logiciels de traitement de texte, les logiciels de dessin, les tableurs, les logiciels de représentation graphique,) ;
- **des outils de réalisation de mission** (outils méthodologiques et outils d'interrogation et d'extraction des fichiers) ;
- **des outils de gestion du service** (les logiciels d'élaboration du plan et de suivi de sa réalisation, les logiciels de suivi de temps de travail des auditeurs, les outils de mesure d'efficacité des missions d'audit, etc.)

2-2-4 – Les vérifications et rapprochements

Les vérifications et rapprochement ne sont pas des outils à proprement parler mais plutôt des techniques que l'auditeur utilise au cours de son travail sur le terrain.

➤ Les vérifications

Les vérifications consistent à sélectionner un nombre d'opérations ou de transactions afin de vérifier l'exactitude des calculs arithmétiques ou informatiques.

➤ Les rapprochements

Les rapprochements constituent une technique de validation que l'auditeur interne utilise pour confirmer une information dès l'instant qu'elle provient de deux sources différentes. Cette technique est souvent riche d'enseignement car toute différence révèle une anomalie.

2-3- Les outils d'évaluation

Les outils d'évaluation sont des techniques utilisées pour évaluer les risques dus à la conception des procédures. Les plus utilisés sont ;

- le questionnaire de contrôle interne ;
- la feuille de révélation et d'approche des problèmes (FRAP)

2-3-1- le questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. (Olivier Lemant ;1995 : 197)

Il est composé d'une liste de questions n'admettant que les réponses « oui » ou « non ».

Le questionnaire est conçu de telle sorte que les réponses négatives désignent des points faibles et que les positives signalent les points forts du système mis en place.

Pour être efficaces, de tels questionnaires doivent respecter les principes suivant :

- être conçus par fonction significative (achats, ventes,) ;
- pour chaque fonction, être classés par objectifs (exhaustivité, réalité, ...) ;
- être rédigés de façon à ce qu'une réponse "oui" corresponde à une bonne conception du système et une réponse "non" à un risque. (CNCC ; 1992 : 96).

Le questionnaire de contrôle interne est utilisé à la phase d' l'évaluation préliminaire des procédures.

2-3-2- La Feuille de Révélation et d'Approche des Problèmes (FRAP)

La Feuille de Révélation et d'Approche des Problèmes est un document efficace pour cerner l'ensemble des faiblesses du système mis en place, déceler les causes et les conséquences et déterminer les risques qui en découlent.

Figure N°3 : Exemple de FRAP

FEUILLE DE REVELATION ET D'APPROCHE DES PROBLEMES		
Papier de Travail :	FRAP N°	
<u>Problèmes :</u>		
<u>Faits :</u>		
<u>Causes :</u>		
<u>Conséquences :</u>		
<u>Solution Proposée :</u>		
Etabli par :	Approuvé par :	Validé avec :
Le :	le :	le :

Source : Olivier Lemant (1995 : 106)

Les différents outils et méthodes que nous venons de présenter devront être mis en œuvre dans une démarche globale d'évaluation d'un système de contrôle interne afin d'assurer leur efficacité.

Mais deux obstacles sont à surmonter si l'on veut que l'ensemble de ces techniques puissent être utilisé avec le maximum d'efficacité ; ce sont la communication et la curiosité

CHAPITRE III : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Afin de mener de manière efficace notre étude portant sur l'évaluation des terre-pleins banalisés de la Division Exploitation des Installations Terrestres du PAD, nous nous sommes inspirés de la méthodologie de l'audit en général pour élaborer notre modèle d'analyse. La phase de révision des comptes a été occultée.

SECTION I : ELABORATION DU MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse retenu dans le cadre de notre étude portant sur l'évaluation des procédures des “ Terre-pleins ” Banalisés au Port Autonome de Dakar se présente de la manière suivante :

1-1- Prise de connaissance de l'entreprise

Phase très importante, dans la mesure où l'auditeur doit avoir des informations précises sur l'organisation de l'entreprise, son activité, etc. pour mieux conduire sa mission. Pour cela nous allons utiliser les techniques suivantes pour atteindre cet objectif :

- les entretiens avec quelques responsables du service audité ;
- l'analyse documentaire.

1-2- Evaluation des procédures

La deuxième phase comporte bien des différentes étapes que l'auditeur doit suivre pour évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place. Ces étapes sont :

1-2-1- Prise de connaissance des procédures

Dans cette étape, l'auditeur cherchera à prendre connaissance des procédures appliquées par l'entreprise, d'opérer un diagnostic sur ces procédures. Ainsi, il devrait utiliser si possible les techniques suivantes :

- le manuel de procédures ;
- le diagramme de circulation ;
- la description narrative ;
- et des tests de conformité.

1-2-2- Evaluation préliminaire des procédures

L'objectif de cette étape est pour tout auditeur, de s'assurer de la pertinence et de la fiabilité du dispositif du contrôle interne mis en place afin de déceler les forces théoriques et les faiblesses dues à la conception du système. Pour cela, nous utiliserons les techniques suivantes :

- Le questionnaire de contrôle interne pour déceler les points forts et faiblesses des procédures (cf. annexe 1) ;
- La grille d'analyse des tâches pour vérifier le principe des fonctions incompatibles (cf. annexe 1).

1-2-3- Le contrôle de fonctionnement du système

L'objectif principal de cette étape est de s'assurer que les forces décelées lors de l'étape précédente sont bien appliquées. Ainsi, nous allons vérifier à l'aide des tests de permanence, l'existence de ces points forts.

1-2-4- Evaluation définitive des procédures

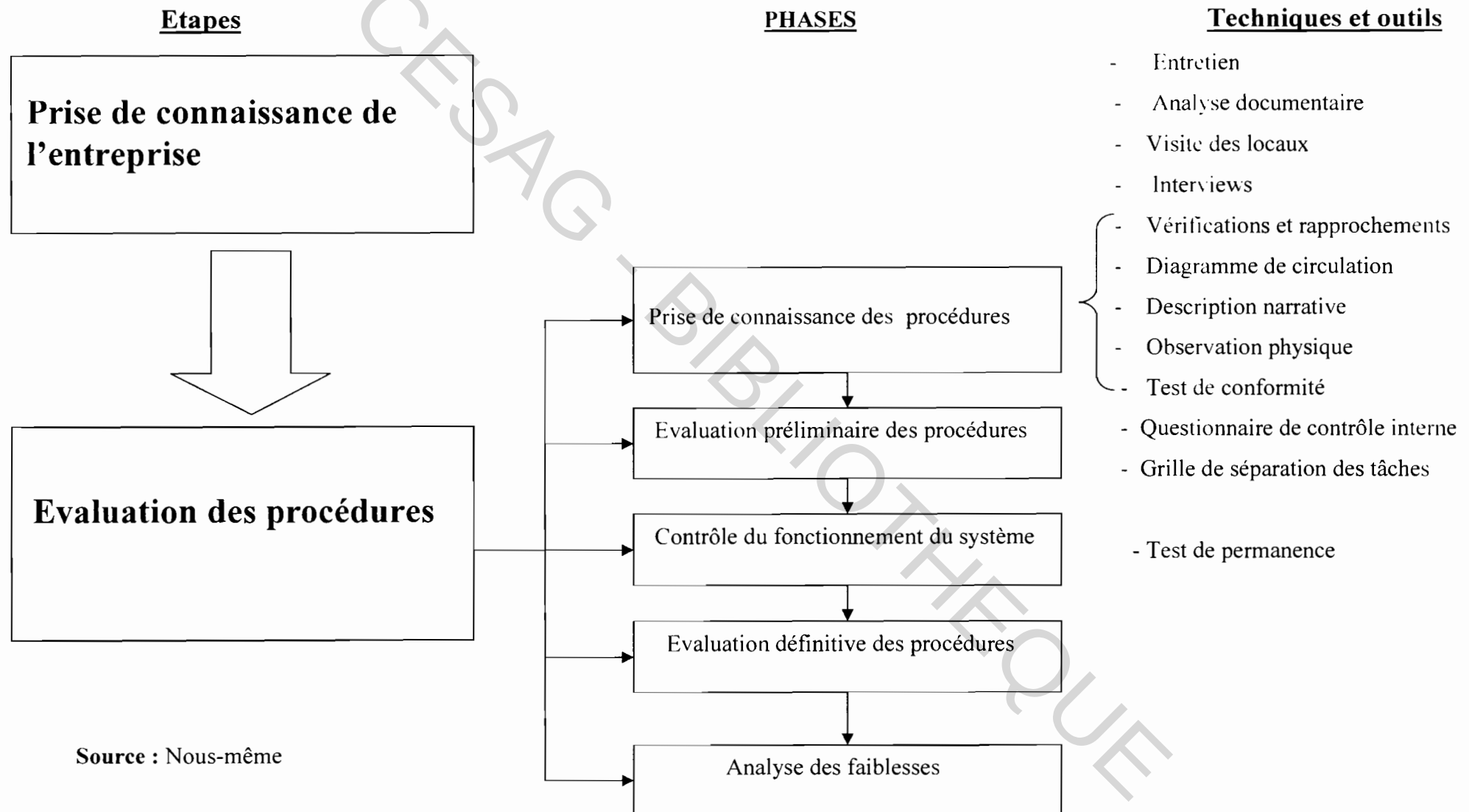
Dans cette étape, l'auditeur, à l'aide des tests de permanence, fera une évaluation définitive du contrôle interne. En plus des faiblesses de conceptions déterminées lors de l'évaluation préliminaire, il déterminera les points forts appliqués et les faiblesses d'application du système pour établir son document de synthèse.

La figure n°4 présente le schéma du modèle d'analyse.

Ce schéma donne :

- les principales étapes (1 et 2), la partie des comptes a été occultée.
- les articulations de l'étape 2 en plusieurs phases (A, B, C, D) ;
- les techniques et outils utilisés ;
- les flèches indiquent les liens en étapes, phases et outils.

Figure n°4 modèle d'analyse retenu pour la présente étude



Source : Nous-même

SECTION 2 : LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNEES

L'auditeur, dans l'évaluation des procédures, dispose de plusieurs outils pour mener à bien son travail sur le terrain. Pour le modèle d'analyse retenu dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'exposer quelques-uns de ces outils, à savoir :

Le choix de notre modèle d'analyse, nous a conduit à adopter une méthodologie d'approche qui va non seulement préciser la procédure d'échantillonnage, les outils de collecte de données mais aussi la méthode d'analyse des résultats.

En effet, la recherche de données doit être organisée enfin d'être collectées et exploitées.

Ainsi donc, pour mener notre étude sur le terrain, nous avons adopté la méthodologie suivante :

- ❖ Une prise de connaissance des procédures des “ terre-pleins ” banalisés de la DEIT à travers des entretiens avec les chefs de section, de service et d'autres opérationnels intervenant dans l'exploitation des terre-pleins banalisés. Cette étape n'est possible qu'après avoir choisi l'activité terre-pleins comme étant significative au regard de la fréquence d'enlèvement s'y rattachant et de sa part au chiffre d'affaires (38% du chiffre d'affaires de 2002).
- ❖ En seconde étape, nous avons procédé à des tests de conformité pour nous assurer de la réalité des procédures décrites par les opérationnels. Ces tests porteront sur un nombre limité d'opérations d'enlèvement (cinq opérations).
- ❖ A l'aide du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches, nous avons effectué une toute première évaluation qui nous a permis de détecter des forces et des faiblesses liées aux procédures mises en place.
- ❖ Nous avons procédé ensuite à un deuxième test (test de permanence) sur les points forts pour nous assurer de l'application effective et permanente de ces forces.

- ❖ En dernière étape, nous avons procédé à l'évaluation définitive des procédures. De cette évaluation, nous avons décelé les points faibles du système (faiblesses de conception et d'application). Ces points faibles feront l'objet d'une analyse approfondie qui nous permettra de proposer une nouvelle procédure et des recommandations en vue d'améliorer ledit système.

2-1- Procédure d'échantillonnage

Pour nous assurer de la fiabilité des procédures d'enlèvement des marchandises sur les " terre-pleins " banalisés, nous avons collecté des informations essentiellement auprès de tout le personnel intervenant dans ce service, à savoir :

- chef de service des terre-pleins banalisés ;
- des chefs de section des terre-pleins banalisés ;
- des surveillants taxateurs ;
- et de deux autres Directions : la caissière (Direction financière et comptable) et le service facturation (Direction commerciale).

La DEIT a établi pour le mois d'août 2003, onze (11) carnets de cessions au comptant, soit environ 550 volets de cessions (un carnet comporte 50 volets), 22 carnets de visas (50 volets par carnet) et environ 1100 Bons à enlever.

Sur les 22 carnets de visa établis durant le mois d'août, nous avons appliqué un taux de 30% au total plus deux carnets, ce qui nous donne au total, un nombre de huit (08) carnets pour réaliser notre test de conformité.

En ce qui concerne le test de conformité sur la procédure d'enlèvement, nous avons choisi au hasard cinq (05) opérations.

Pour le test de permanence, nous avons fait un choix au hasard qui a consisté à prendre dix (10) visa d'enlèvement de marchandises.

En somme, nous pouvons dire que toutes les données ont été collectées au moyen de plusieurs outils.

2-2- Les outils de collecte de données

Le choix des outils de collecte de données a été fait en fonction des objectifs de l'étude et des différentes phases de notre modèle d'analyse.

2-2-1- L'entretien

En somme, l'entretien que nous aurons à effectuer portera sur la compréhension des procédures mises en place pour l'exécution des tâches au niveau de la DEIT.

Par entretien avec le chef de service, le chef de section, les surveillants taxateurs, le responsable de la DFC, celui de la Facturation (DC) et bien d'autres responsables intervenants dans la DEIT, nous avons pu collecter quelques informations à l'étape de prise de connaissance (chiffre d'affaires, services offerts, organisation, etc.).

2-2-2- Analyse documentaire

Une analyse documentaire devrait nous permettre de mieux comprendre le fonctionnement de la structure auditée et de son environnement. Pour cela, nous avons consulté :

- Les statuts du PAD.
- Le règlement intérieur ;
- Les différentes décisions, attributions et organisations des différentes divisions ;
- Le plan d'entreprise 2002-2005 ;
- Le rapport annuel de 2001 ;
- Des guides de navires ;
- Le guide des barèmes de redevances

2-2-3- Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le questionnaire de contrôle interne a été élaboré par nous-même. Il est constitué de questions fermées et nous a permis de prendre connaissance avec le dispositif de contrôle interne lié aux " Terre-Pleins " Banalisés de la DEIT. Il a été administré directement aux différents chefs de service, aux différents chefs de section, aux surveillants taxateurs de chaque zone, à la caissière, à la Direction Exploitation, au responsable de la Facturation, etc.

Le QCI rédigé, nous a permis de recueillir davantage des informations sur les procédures d'exécution des tâches au niveau de chaque service d'exploitation et sur les risques liés à son fonctionnement.

Les réponses « OUI » correspondront à une Force et « NON » à une Faiblesse du système.

Les croix dans les colonnes des réponses ont été faites par nous même.

2-2-4 - Le Flow-chart ou diagramme de circulation

A partir des notes descriptives des procédures de la DEIT auprès de tous les intervenants, nous avons construit des Flow-Charts pour donner une vue plus claire de la circulation des documents utilisés et des tâches exécutées.

2-2-5- La grille de séparation des tâches

A partir des procédures des “ Terre-Pleins ” Banalisés, nous avons élaboré une grille d'analyse des tâches de la DEIT. Elle nous a permis de faire ressortir les différentes fonctions assumées par poste de travail, si possible les cumuls de fonction. Elle a été remplie par interrogation des responsables concernés par ces tâches (chefs de service, chefs de section, surveillants taxateurs, caissière, responsable facturation et bien d'autres responsables intervenants dans ce cycle).

2-2-6- L'observation physique

Nous avons observé quelques responsables intervenants dans le domaine des terre-pleins banalisés de la DEIT dans l'exécution de leurs tâches pour s'assurer de l'exactitude des propos recueillis.

Nous avons assisté à l'exécution des prises de mesure des surfaces des terre-pleins avec les surveillants taxateurs.

2-3- Méthode d'analyse des résultats

Les données obtenues à partir des différents outils de collecte seront traitées pour obtenir des résultats (Forces / faiblesses).

En ce qui concerne les Forces, nous montrerons en quoi constituent-elles des forces pour le PAD. Quant aux faiblesses, nous allons donner les conséquences et montrer l'impact de ces faiblesses.

Ces différents outils utilisés nous ont permis de mettre en exergue des forces et faiblesses relatives aux procédures du SETPB ;

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Il ressort de cette première partie que pour répondre aux normes de qualité, à des obligations légales, les organisations formalisent de plus en plus leurs procédures.

La formalisation des procédures est devenue une préoccupation et une nécessité pour les chefs d'entreprise. La responsabilité de ceux-ci est d'amener leur personnel à se référer aux procédures mises en place pour pouvoir atteindre les objectifs de contrôle interne.

Le rôle des procédures n'est pas de sanctionner, mais de créer des conditions dans lesquelles les fraudes, les erreurs, les négligences et les détournements en deviennent l'exception. La confiance inspirée par la probité et l'ancienneté des membres du personnel ne doit pas inciter le chef d'entreprise à alléger les procédures de contrôle interne.

L'auditeur interne ne fera que jouer un rôle actif dans l'élaboration des procédures. Il doit surtout éviter d'être juge et partie.

Une fois que les procédures sont formalisées, l'auditeur aura une base sur laquelle il pourra s'appuyer pour apprécier le contrôle interne. Il doit aussi les évaluer et s'assurer qu'elles sont efficaces et correctement appliquées.

L'absence de procédures écrites, rend l'audit impraticable. De même qu'en absence d'un contrôle effectif, les procédures risquent de devenir lettre morte.

La rédaction des procédures n'est pas facile et sa mise en place demande la collaboration des chefs opérationnels et surtout de la Direction Générale.

Après cette partie théorique, nous allons nous évertuer de l'appliquer aux " terre-pleins " banalisés de la Division Exploitation des Installations Terrestres du Port Autonome de Dakar.

CESAG

DEUXIEME PARTIE :

EVALUATION DES PROCEDURES DES « TERRE-PLEINS » BANALISES
DE LA DIVISION EXPLOITATION DES INSTALLATIONS TERRESTRES
AU PORTAUTONOME DE DAKAR

OTHEQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans un contexte de véritable guerre commerciale et d'augmentation des risques dans l'économie, l'entreprise doit disposer d'outils de pilotages et de contrôle de plus en plus efficaces.

Ce contexte difficile contraint les dirigeants d'entreprise à s'interroger sur l'organisation de leur système de contrôle interne. C'est ainsi que pour Coopers & Lybrand (2000 : 13), « il n'est pas étonnant que se manifeste une demande croissante pour des systèmes de contrôle interne plus performants et pour des outils permettant une évaluation objective de l'efficacité des systèmes existants ».

Dans cette deuxième partie, nous allons appliquer la démarche de l'évaluation des procédures au cas du Port Autonome de Dakar (PAD). Cette évaluation se fera sur la base de notre modèle d'analyse.

Ainsi, nous avons décidé de consacrer le premier chapitre de notre étude pratique à la présentation du PAD.

Le chapitre deuxième abordera le cadre pratique de l'évaluation des procédures des “terre-pleins” banalisés de la Division Exploitation des Installations Terrestres (DEIT).

Le troisième chapitre traitera l'analyse et les recommandations afin d'améliorer le système mis en place par la Direction Générale (DG).

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PORT AUTONOME DE DAKAR

Ce travail a pour champ d'action une entreprise nationale implantée à Dakar et dénommée Société Nationale du Port Autonome de Dakar (SONAPAD). Ce chapitre a pour objectif en section 1, la présentation générale de la SONAPAD.

En section 2, l'accent sera mis sur son organisation et son fonctionnement.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA SONAPAD

Cette section sera consacrée à la présentation de la SONAPAD , de ses activités et de ses services offerts à la clientèle.

1-1 - Présentation générale de la SONAPAD

La SONAPAD a pour missions d'exploiter, d'entretenir, de développer les infrastructures, superstructures, équipements portuaires et de gérer le domaine du port de Dakar. Son statut de Société Nationale lui confère l'autonomie de gestion pour le financement de son exploitation et de son développement. Placé sous la double tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances et celui du Ministère des Infrastructures, de l'Equipements et des Transports, le PAD est administré par un conseil d'administration de douze (12) membres composés des représentants de l'Etat, des Syndicats et des Usagers et d'une Direction Générale.

Le Directeur Général est nommé par décret du Président de la République.

Avec un capital de cinq (5) milliards de francs CFA, le PAD a réalisé progressivement un chiffre d'affaires de :

- 13 756 6296 099 FCFA en 2001.
- 16 186 482 410 FCFA en 2002, soit une augmentation de près de 18% par rapport à l'année 2001 en valeur relative.

Durant l'année 2003, l'état du personnel est de 416 .

Dans un nombre en perpétuel évolution, le PAD, pour jouer un rôle de premier dans la sous région, multiplie les actions pour accroître sa capacité face aux autres ports de la sous région.

1-1-1 - localisation géographique du port

Le PAD est la pointe la plus avancée sur la façade ouest du continent Africain :

- Premier Port touché à la descente par les navires venant du Nord.
- Dernier Port en eau profonde touché à la remontée.

Il dispose d'une situation géographique exceptionnelle à l'intersection des lignes reliant l'Europe à l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord à l'Afrique du Sud.

Sa localisation géographique se présente comme suit ;

- 14 °40,5 de latitude Nord ;
- 17 ° 25,5 de longitude Ouest.

Les marées maximales varient entre 0,20 et 1,80 mètres.

1-1-2 - Activités et services offerts

1-1-2-1 - Les activités

Les activités du Port sont réparties suivant trois grandes zones que sont :

- ❖ **La zone Sud** : C'est dans cette zone que se trouvent les moles (I, II, III) et les quais de rive. La zone Sud accueille le trafic Malien au mole III. Le trafic passager s'effectue aussi dans cette zone, ainsi qu'une partie du trafic conventionnel et conteneur.
- ❖ **La zone de Pêche** : Avec un linéaire de quai de 1550 mètres, avec des profondeurs maximales de 10 mètres, cette zone dispose de 09 postes à quai pour le débarquement et le transbordement des produits halieutiques et abrite des industries de transformations de produits de la pêche, des entrepôts frigorifiques pour le stockage et des fabriques de glace.
- ❖ **La zone Nord** : C'est la zone la plus vaste et qui offre des opportunités d'extension des infrastructures portuaires. Composée de quatre (4) moles (IV, V, VI, VIII) dont les profondeurs varient entre 09 et 12 mètres. Elle dispose d'installations spécifiques pour les Vrac liquides (hydrocarbure raffiné, huile, vins) et les Vrac solides (phosphate, blé). Elle possède un Wharf pétrolier fondé à 12 mètres.
La zone Nord abrite aussi le Terminal à conteneur où est traitée la majeure partie du trafic conteneur du port.

Au niveau des Terre-Pleins, les clients bénéficient de 07 jours de franchise pour les marchandises destinés à la consommation locale, de 12 jours pour les véhicules en transit et 20 jours pour les marchandises diverses en transit et ne sont facturés qu'à compter de ce délai.

Pour les véhicules, on commence à compter le jour de franchise qu'à partir de la date d'arrivée du navire et de la date de fin opération du navire pour les autres marchandises. Les clients non agréés règlent leur facture au comptant à la caisse ou par chèque et quant aux clients agréés, le montant de leur facture est enregistré sur leur compte et ceux-ci règlent 30 jours le mois. La monnaie utilisée est le FCFA.

1-1-2-2 - Les services offerts

Le port de Dakar, touché par le plus grand armement du monde (MAERSK LINE), offre des services de qualité à différentes catégories de navires et traite les marchandises dans de conditions sécuritaires exceptionnelles.

Les services offerts par le PAD sont soit assurés par les Sociétés Privées ou par l'Administration portuaire.

- les sociétés privées assurent :
 - Le remorquage (facultatif) ;
 - La manutention ;
 - La consignation ;
 - Les opérations de Transit ;
 - L'avitaillement des navires ;
 - La réparation navale.
- L'administration portuaire assure quant à elle :
 - Le pilotage (obligatoire) ;
 - L'amarrage ;
 - L'accueil des navires ;
 - L'accueil des marchandises ;
 - La sécurité.

Au niveau des services offerts par l'administration portuaires, le PAD dispose d'un barème des redevances applicables aux navires pilotables (1500 m³) et non pilotables. L'assiette du barème des navires pilotables est le volume « V » exprimé en mètre cube (m³), se définit de la façon suivante : $V = L \times l \times T_{me}$, celle des navires non pilotables est de : $V = L \times l \times T_e$; avec :

L : longueur hors tout du navire exprimée en mètre;

l : largeur maximale du navire exprimée en mètre;

T_{me} : tirant d'eau maximum d'été, exprimé en mètre, celui-ci ne pouvant en aucun cas être inférieur à $0,14$ racine carrée de $L \times l$;

T_e : tirant d'eau est obtenu par application de la formule $T_e = 0,14 (L \times l)^{\frac{1}{2}}$ ($0,14$ fois la racine carrée du produit $L \times l$).

Pour d'autres informations sur les différents barèmes, voir annexes 6.

1-1-2-3 – Les moyens et infrastructures

1-1-2-3-1 - Les moyens

Le PAD dispose d'équipements modernes et spécialisés pour traiter différents types d'opérations portuaires. S'agissant des services de manutention et de sécurité, un matériel adéquat et performant a été défini pour le traitement de toutes sortes de cargaisons. Le port offre également des services de réparations navales dans des conditions exceptionnelles grâce aux capacités de son matériel de levage et de réception.

1-1-2-3-2 - Les infrastructures

Les infrastructures du PAD sont constituées de moles d'où sont menées différentes activités.

Au niveau de ses infrastructures, nous avons :

- ❖ **Le Terminal à conteneur** : qui dispose d'un linéaire de 430 mètres avec des postes à quai exploitables à – 11,60 mètres. La surface totale des terres pleins est de 11 hectares.
- ❖ **Le port de pêche** : qui dispose d'une des plus grandes infrastructures de pêche de la cote ouest Africaine a une superficie de 24 hectares et de 2 Km de quai avec de profondeurs de 6 à 10 mètres.
- ❖ **Le chantier de réparation navale** : qui représente tous les avantages pour un espace moderne de réparation avec des équipements modernes.
- ❖ **Le Wharf pétrolier** : où sont stockés les produits pétroliers.

SECTION 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Cette section présentera d'une part l'organisation de façon générale du PAD et d'autre part de son fonctionnement.

Ainsi nous nous limiterons à présenter le fonctionnement de la Division Exploitation, objet de notre étude.

2-1 - Organisation du PAD

La Société Nationale du Port Autonome de Dakar est dirigée par un Directeur Général.

Cette direction générale comprend :

- Les structures rattachées;
- Les directions sectorielles.

2-1-1 - Les structures rattachées à la Direction Générale

Les structures rattachées à la direction générale sont :

- Le Secrétariat particulier ;
- Les Conseillers Techniques ;
- Le Secrétariat général ;
- La Cellule Prospective et Développement.
- La Cellule Audit / Organisation / Gestion de la Qualité ;
- La Cellule Communication et Relations publiques ;
- Le Département Contrôle de Gestion ;
- Le Département Système d'Information ;
- Le Département des Ressources Humaines ;
- La Subdivision des Phares et Balises ;
- Le Service de la Liaison Maritime Dakar-Gorée.

2-1-2 - Les directions sectorielles

Quant aux directions sectorielles, elles sont composées de :

- La Direction des Services Techniques ;
- La Direction Commerciale ;
- La Direction Financière et Comptable.
- La Direction de l'Exploitation.

2-2 - Fonctionnement

2-2 -1- La Direction Exploitation (DEX)

Les missions générales de la Division Exploitation sont définies ci-après :

- coordonner et contrôler les services opérationnels d'exploitation de l'outil portuaire au plan interne et externe ;
- exploiter le domaine portuaire;

- assurer la police du plan d'eau et des quais ;
- assurer la prise en charge depuis la rade, le placement et le service aux navires dans les meilleures conditions de rapidité et de sécurité ;

Cette Direction comprend :

- Le Secrétariat particulier ;
- La Division de l'Exploitation Maritime et de la Sécurité ;
- La Division du Port de Pêche ;
- La Division de l'Exploitation des Installations Terrestres ;
- Le Bureau Administratif et Comptable.

2-2-1-1 – La Division Exploitation des Installations Terrestres (division auditée)

La DEIT est rattachée à la DEX et comprend :

- Le Service Exploitation des Terre-Pleins ;
- Le Service Exploitation des Hangars et Bâtiments ;
- Le Service Exploitation du Domaine.

Chaque service d'exploitation est dirigé par un chef de service, ainsi donc on aura :

- Un chef de service exploitation des Terre-Pleins ;
- Un chef de service exploitation des Hangars et Bâtiments ;
- Un chef de service d'exploitation du domaine.

Chaque service d'exploitation est subdivisé en deux sections qui sont :

- La section Nord ;
- La section Sud.

Et chaque chef de service est assisté d'un chef de section.

2-2-1-2 – Le Service Exploitation des Terre-Pleins (SETP)

Il est chargé :

- du contrôle de l'application des dispositions du règlement d'Exploitation en ce qui concerne l'utilisation des installations publiques ;
- de l'affectation des Terre-Pleins banalisés ;
- de la gestion et de la surveillance de l'utilisation des Terres Pleins amodiés ;
- de la gestion et du contrôle des parcs à conteneurs et autres facilités dédiés à des

trafic spécifiques,

- du contrôle et de la saisie des éléments de facturation de l'occupation des Terre-Pleins banalisés ;
- de la collecte et du traitement des données nécessaires à l'élaboration des indicateurs de rendements ;

2-2-1-3 -- Le Service Exploitation des Hangars et Bâtiments (SEHB)

Il est chargé :

- de l'affectation des hangars, bâtiments et locaux divers ;
- du contrôle de l'utilisation des hangars (entrées et sorties), bâtiments et locaux divers ;
- du contrôle de la bonne application des règles de sécurité dans les hangars, bâtiments et locaux divers ;
- de la saisie des éléments de facturation des hangars, bâtiments et locaux divers ;
- de l'exécution de toutes tâches confiées par le chef de Division.

2-2-1-4 – Le Service Exploitation du Domaine (SED)

Il est chargé de :

- L'instruction des demandes d'occupation du domaine public ;
- La rédaction et la notification des cahiers des charges portant autorisation d'occuper le domaine public, en rapport avec le service juridique ;
- La saisie des éléments de facturation de l'occupation du domaine ;
- La surveillance du domaine public ;
- De l'exécution de toutes tâches confiées par le chef de Division.

Tableau n°4 : Parts des activités de la DEIT dans la formation du chiffre d'affaires (en milliards de FCFA).

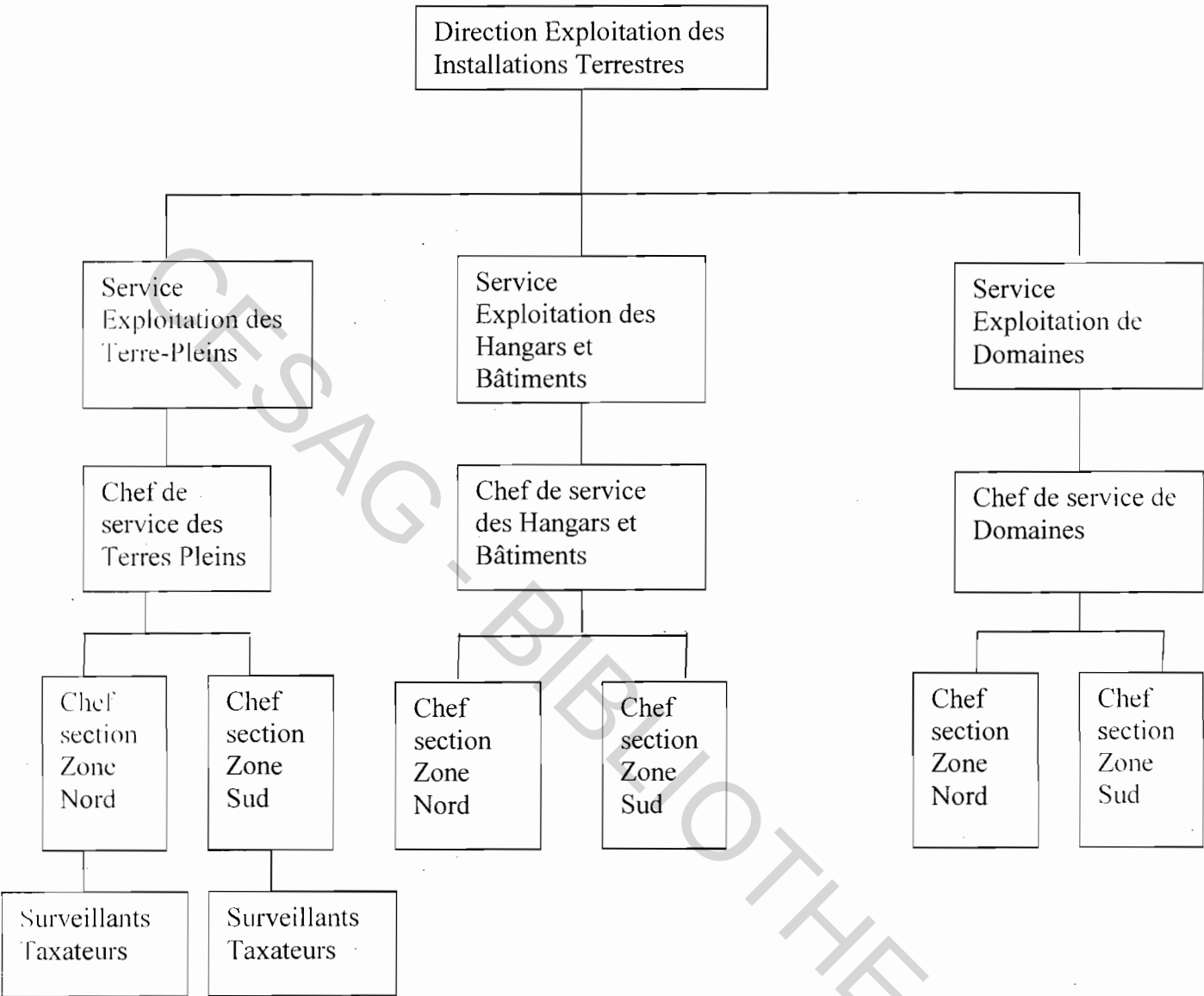
	2001	2002
Redevances marchandises	5,138	6,156
Redevances navires	3,600	4,571
Redevances domaniales	2,657	2,942
Total	11,395	13,669

Les activités et services offerts par la DEIT représentent près de 13,669 milliards de FCFA du

chiffre d'affaires en 2002 contre 11,395 milliards en 2001.

- Les redevances marchandises constituent le principal poste de recettes de la SONAPAD, elles représentent plus de 38% du chiffre d'affaires en 2002. En valeur relative, elles se chiffrent à 6,156 milliards en 2002 contre 5,138 milliards en 2001 soit plus de 19,81% d'augmentation.
- Les séjours des navires y compris le pilotage correspondent à un chiffre d'affaires de 4,571 milliards de FCFA en 2002 contre 3,600 milliards de CFA en 2001, soit une hausse de 26,96%. Les redevances navires représentent 29% du chiffre d'affaires.
- Les redevances domaniales enregistrent également une hausse de 2,657 milliards de FCFA en 2001 à 2,942 milliards de CFA en 2002 et correspondent ainsi à 19% du chiffre d'affaires. En somme, les activités de la DEIT offrent 13,669 milliards de FCFA du chiffre d'affaires 2002 au PAD.

Figure n°4: Organigramme de la DEIT



Sources : Nous-même

CHAPITRE II : DESCRIPTION ET EVALUATION DES PROCEDURES DES “ TERRE-PLEINS ” BANALISES

Dans ce chapitre, nous aborderons successivement la description et l'évaluation des procédures du SETPB de la DEIT du PAD.

SECTION 1 : DESCRIPTION DES PROCEDURES

Dans cette section, nous décrirons les procédures dudit service à partir de l'existant. Il s'agira d'interroger le personnel afin d'avoir une idée des tâches ou opérations qu'il effectue chaque jour.

1-1- Description narrative

En l'absence de procédures formalisées, nous avons procédé par entretien avec les différents responsables opérationnels du STPB. Nous avons rencontré les chefs de service et de section ainsi que les agents sous leur tutelle. Nous avons recensé toutes les tâches exécutées par chaque agent (qui fait quoi, quand, comment, à quelle fin, avec quels outils et supports).

A la fin des entretiens relatifs à chaque agent, nous avons effectué des visites sur le terrain pour nous assurer de l'exactitude des procédures décrites par les agents.

1-2- Procédures d'affectation et de gestion des surfaces

1-2-1- Affectation des Terre-pleins Banalisés

a - L'affectation des Terre-pleins Banalisés se fait au cours d'une réunion dite d'exploitation qui se tient chaque matin à la salle de mouvement.

Cette réunion est convoquée par le chef de service des terre-pleins et le commandant du Port.

b - A cette réunion participent, les agents maritimes, l'officier de port chargé de la gestion des escales, celui représentant le bureau des mouvements, le chef de service des Terre-pleins et le chef de service des mouvements.

Cette réunion est présidée par le commandant du Port.

c - Lors de cette réunion, des décisions sont prises concernant la réservation des Terre-pleins sur la base d'une part, des prévisions d'escale fournies par les agents maritimes (Avis Arrivée Navire : AVARNAV), et d'autre part des disponibilités des surfaces des Terre-pleins fournies chaque matin par les surveillants taxateurs à leur chef de service avant ladite réunion d'exploitation.

1-2-2- Gestion quotidienne des Terre-pleins Banalisés

a- Chaque matin, les surveillants taxateurs de chaque zone (Nord et Sud) font le tour des Terre-pleins, constatent les surfaces occupées, effectuent les mesures de ces surfaces et les reportent sur leur bloc note.

b - Pour les marchandises en cours de débarquement, les surveillants taxateurs ne prennent la mesure qu'après la fin du débarquement.

c - Ils identifient les marchandises déposées sur les terre-pleins ainsi que le navire, le manutentionnaire, le consignataire et récupèrent le manifeste auprès du manutentionnaire.

1-2-3- Registre de séjour de marchandises sur Terre-pleins

Dès leur retour du terrain, les surveillants taxateurs remplissent le registre de séjour de marchandises sur la base des informations inscrites sur leur bloc note, à savoir :

- date taxable de la marchandise déposée sur le terre-plein ;
- surface occupée par cette marchandise ;
- date d'enlèvement ;
- nom ou raison sociale du transitaire ayant en charge l'enlèvement de la marchandise ;
- mode de règlement : N° cession, N° de bordereau de facturation ou bon à enlever

1-2-4 - Carnet de gestion effective des surfaces

a - Les surveillants taxateurs, dès leur retour du terrain remplissent le carnet de gestion effective des surfaces sur la base des informations figurant sur leur bloc note.

b - Ils remplissent le carnet en deux exemplaires dont un (01) au chef de service pour la gestion prévisionnelle.

1-2-5 - Enlèvement des marchandises déposées sur les TP banalisés

a - Dès que le client veut enlever sa marchandise, il doit se munir des pièces suivantes :

- le Bon A Enlever (BAE) de la douane (déclaration en douane ou tout autre document délivré par la douane) ;
- le BAE du manutentionnaire : nom du client, nom et date d'arrivée du navire, n° de connaissance, nature de la marchandise ;
- une copie du BAE du manutentionnaire.

b – Le client transmet la copie du Bon à Enlever du manutentionnaire aux surveillants taxateurs

c – les surveillants taxateurs confrontent les informations du BAE à celles du registre de séjour de marchandises, deux (02) cas peuvent se présenter :

- enlèvement dans la franchise ;
- enlèvement après la franchise.

1-2-5 -1- Enlèvement Dans la Franchise (EDF)

a - Les surveillants taxateurs inscrivent sur la copie du BAE du manutentionnaire, la mention « dans la franchise » et la transmet au client.

b - Le client se présentera au chef de section muni de la copie des BAE.

c -Le chef de section vérifie sur la copie du BAE, le respect du délai de franchise en comparant la date de fin d'opération du navire à celle de l'enlèvement de marchandises.

d - Après vérification, le chef de section établit et signe le carnet de visa en trois volets. Le volet blanc est remis au client. Les deux autres volets restent dans le carnet de visa.

1-2-5 -2- Enlèvement Après Franchise (EAF)

a - les surveillants taxateurs, après avoir porté la mention « Après Franchise » sur la copie du BAE, effectuent le décompte et calculent le montant à payer sur la base du tarif concerné par le type de marchandises, la surface occupée et le nombre de jours. Tous ces éléments sont portés sur la copie du BAE par le surveillant taxateur et transmise au client.

b - le client se présente au chef de section muni du BAE, ici deux cas de clients peuvent se présenter :

CAS N°1 : Clients non agréés

a - le chef de section vérifie les informations portées sur le BAE et le décompte sur copie du BAE.

b - après vérification, il établit les cessions au comptant contenues dans un carnet pré numérotés en trois volets.

c - les volets blanc et bleu sont remis au client pour règlement et la souche jaune reste dans le carnet.

d – règlement du montant de cession à la caisse (ou remise de chèque) par le client contre remise de reçu.

e - La caissière garde le volet bleu de la cession et agrafe le reçu au volet blanc de la cession. Elle transmet le reçu et le volet blanc de la cession au client.

f - Le client se présente au chef de section avec le reçu de versement.

g - Le chef de section reçoit du client le reçu de paiement et porte le numéro du reçu sur le volet jaune de la cession ainsi que sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire.

h - Le chef de section établit le visa en trois exemplaires(blanc, vert et jaune) avec le numéro de cession et le numéro de reçu. il est signé du chef de section et pré signé du chef de service. Le volet blanc du visa est remis au client.

i - En fin de journée, le chef de section transmet tous les volets verts de visa délivrés et le carnet de visa contenant les volets jaunes au chef de service, ainsi que la copie du bon à enlever du manutentionnaire

j - Le chef de service transmet la copie du bon à enlever avec les références de paiement au surveillant taxateur pour apurement du registre de séjour des marchandises.

CAS N°2 : Clients agréés

a - Le chef de section établit le bordereau de taxation en deux exemplaires, après vérification des informations sur le BAE et le décompte porté sur la copie du BAE.

b - Après l'établissement des bordereaux de taxation, il établit et signe le carnet de visa avec le numéro de bordereau et remet le volet blanc du visa au client ainsi que le bordereau de taxation au surveillant taxateur.

c - Le taxateur saisit dans PREST les éléments de facturation et transmet le bordereau de taxation au chef de la DEX.

d - Le chef de la DEX vérifie, édite et valide le bulletin de facturation et le transmet au chef de service des terre-pleins.

e - Le chef de service confronte et vérifie les éléments du bordereau de taxation à ceux du bulletin de facturation et transmet le bulletin de facturation au service facturation.

f - Dès réception du bulletin de facturation, le service facturation établit la facture et envoie au client.

NB : Le visa d'enlèvement de marchandises est valable pour 48 heures. Si l'enlèvement n'est pas effectué dans les délais, le client devra chercher un autre visa. Sinon, le chef de section demande au manutentionnaire d'arrêter les opérations.

Si un client non agréé est endossé par un client agréé, le premier mentionne sur le BAE « prise en charge par la société » accompagné de son cachet.

1-2- Diagramme de circulation

Les procédures décrites ci-dessus peuvent être illustrées dans les flow-charts (diagramme de circulation) de la manière suivante :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FIGURE N°5 : Enlèvement dans la franchise

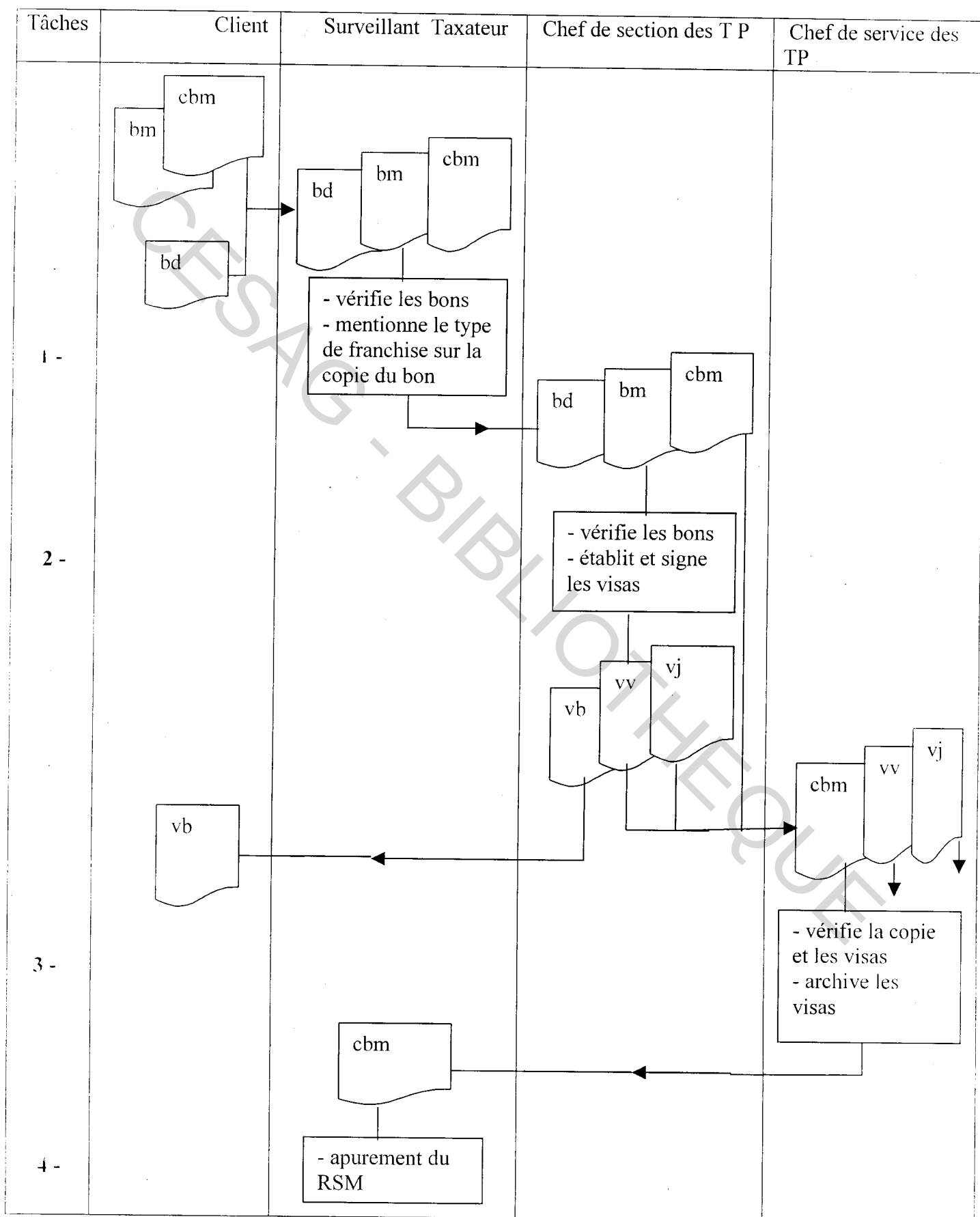


FIGURE N°6 : Enlèvement après franchise des clients non agréés

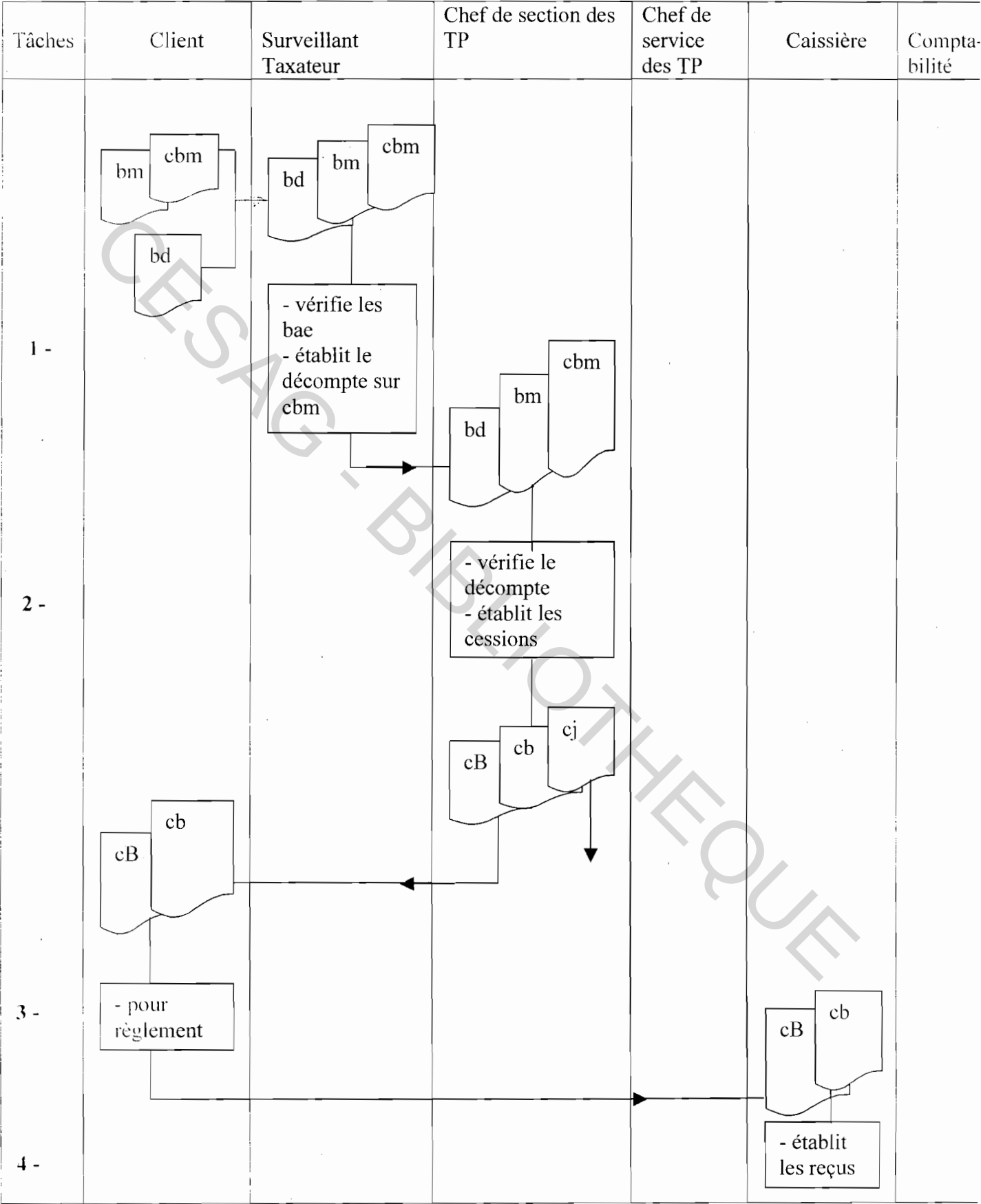


FIGURE N°6 (suite et fin)

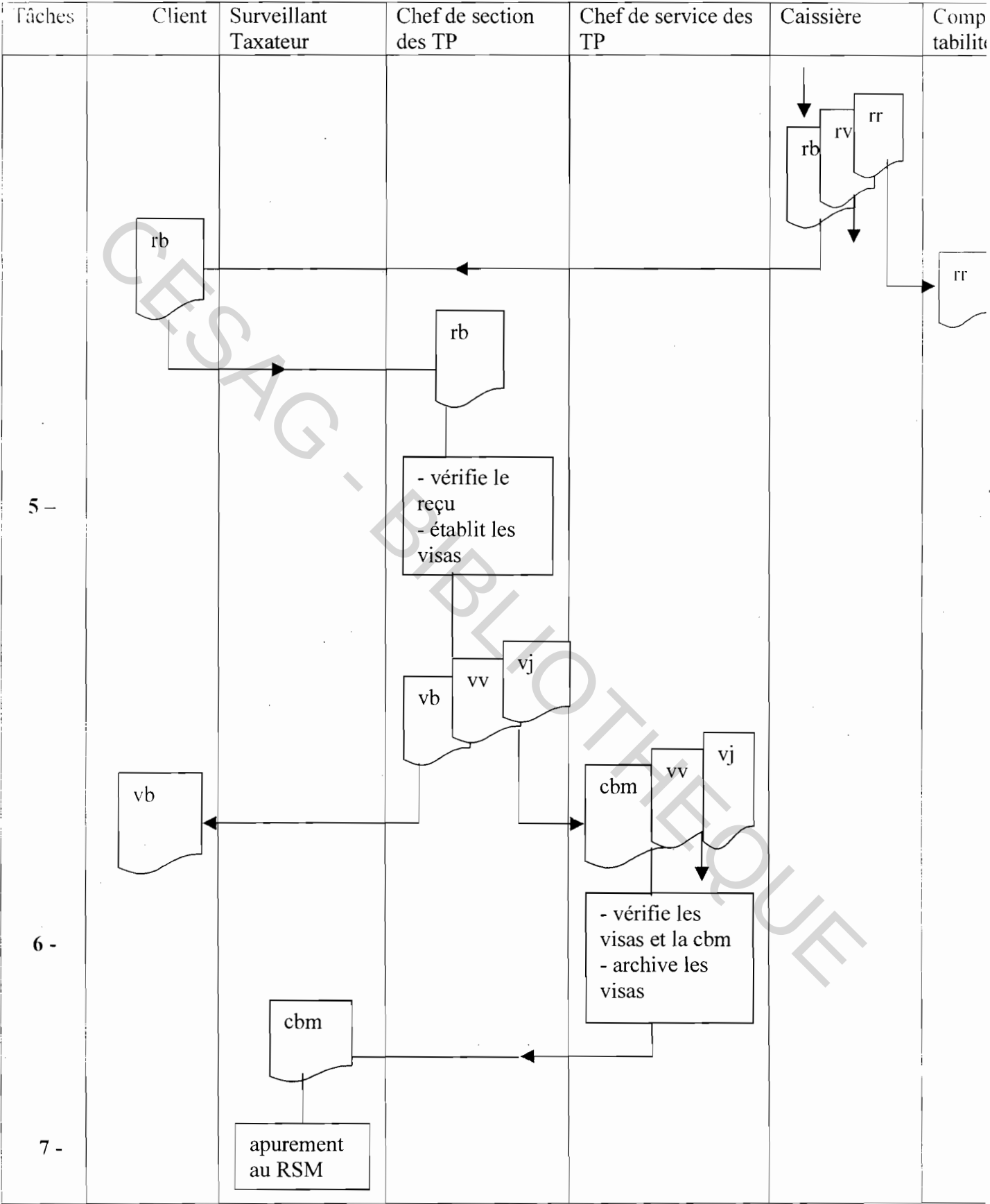


FIGURE N°7 : Enlèvement après franchise des clients agréés

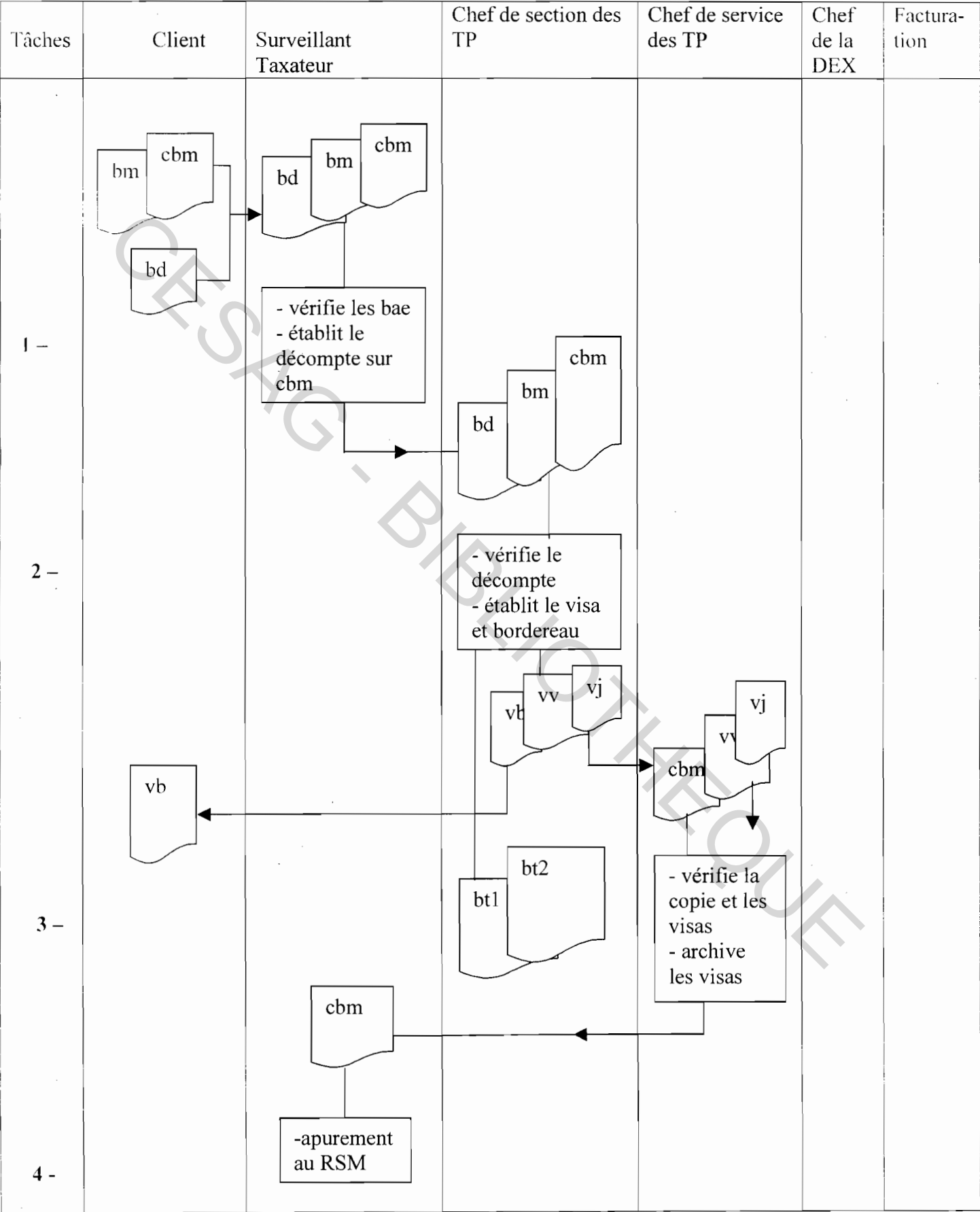
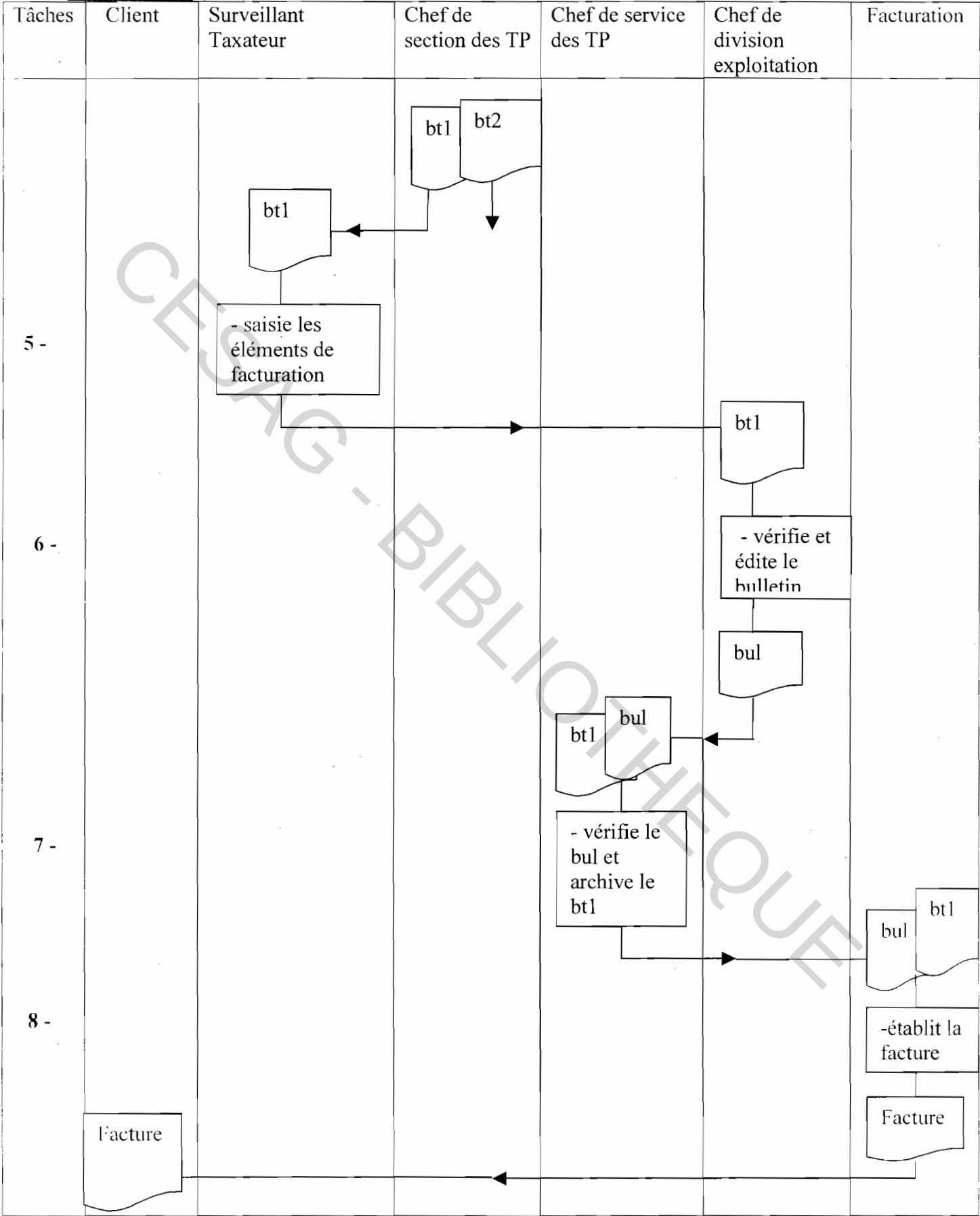


FIGURE N°7 (fin)



SECTION 2 : EVALUATION DES PROCEDURES

Cette évaluation est faite sur la base des questionnaires de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches (voir annexes 1). Elle nous a permis de faire des tests pour s'assurer de l'existence de quelques éléments probants et de dégager les points forts et les points faibles du système.

2-1- Les tests de conformité

Le test de conformité a consisté à choisir au hasard parmi les 22 carnets de visa établi du mois d'août 2003, huit (8) carnets pour vérifier l'existence de quelques éléments de contrôle.

Nous avons obtenu ce résultat de huit carnets en appliquant aux 22 carnets du mois d'août le taux de 30% et plus deux carnets.

Ensuite, nous procéderons à un test sur les procédures pour vérifier le cheminement correct des documents et du respect de celles-ci, quelle que soit l'étape concernée.

O : équivalent à un oui et signifie que l'élément que nous cherchons à vérifier existe ;

N : équivalent à un non et signifie que l'élément que nous cherchons n'existe pas.

2-1-1- Test de conformité sur les souches de visa

Nous avons choisi au hasard huit (8) carnets de visa, soit 400 souches.

L'objectif est de vérifier que sur chaque souche de visa comporte selon le type de clients, des numéros de cession, de reçu, de bordereau, de connaissance et signé respectivement des chefs de section et de service des terre-pleins.

Tableau N°5 : Test de conformité sur les souches de visa.

Eléments Carnets	N° connaissance		N° Cession		N° Reçu		N° Bordereau		Signé du chef de section		Signé du chef de service	
	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N	O	N
1	50						1		50		50	
2	50						2		50		50	
3	49								49		49	
4	50		46		46		1		50		50	
5	50		50		50				50		50	
6	50		23		23		3		50		50	
7	50						6		50		50	
8	50						3		50		50	
Total	399		119		119		16		399		399	

Après exploitation de ce test, il ressort que :

- **carnet n°1** : nous avons constaté l'existence d'un numéro de connaissance sur les 50 souches et chaque souche a fait l'objet d'un visa des chefs de service et de section. Une seule souche comportait un numéro de bordereau ;
- **carnet n°2** : nous avons noté l'existence du visa des chefs de section et de service ainsi que le numéro de connaissance. En effet, sur les 50 souches, deux portaient des numéros de bordereau ;
- **carnet n°3** : sur les 50 souches vérifiées, nous avons constaté l'annulation d'une souche, ce qui nous a permis de contrôler que 49 comportant chacune un numéro de connaissance et signé des chefs de service et de section ;
- **carnet n°4** : les 50 souches comportent bien des numéros de connaissance et signées des chefs de service et de section. Sur les 50 souches, nous avons noté l'existence des

- numéros de cession et de reçu sur 46 et un numéro de bordereau sur une seule souche ;
- **carnet n°5** : sur les 50 souches contrôlées, figurent bien les numéros de connaissance, de cession, de reçu et le visa des chefs de service et de section ;
 - **carnet n°6** : toutes les souches comportent de numéro de connaissance et visées des chefs de service et de section. Par contre, sur les 23 souches, chacune y comportait un numéro de cession, un numéro de reçu et sur 3 autres, un numéro de bordereau ;
 - **carnet n°7** : sur les 50 souches, nous avons noté l'existence d'un numéro de connaissance, le visa des chefs de service et de section et le numéro de bordereau sur 6 souches ;
 - **carnet n°8** : nous avons constaté le numéro de bordereau sur 3 souches et l'existence du numéro de connaissance et le visa des chefs de service et de section sur les 50 souches.

En somme, nous pouvons dire que sur les 399 souches de visa contrôlées, il ressort :

- l'existence du numéro de connaissance sur toutes les souches ;
- l'existence des numéros de cession et de reçu sur 119 souches (il s'agit ici d'enlèvement après franchise payé au comptant) ;
- l'existence d'un numéro de bordereau sur 16 souches (enlèvement après franchise d'un client agréé au PAD) ;
- l'existence des points de contrôle tels que le visa des chefs de service et de section.

Pour n'importe quel type d'enlèvement de marchandises, doivent figurer sur la souche du visa, le numéro de connaissance et le visa des chefs de service et de section. Les autres éléments y figurent en fonction du type de clients. S'il s'agit d'un enlèvement après franchise et que le client est non agréé, nous devons constaté sur la souche de visa, le numéro de cession et celui du reçu. Les souches n'ayant pas de numéros de cession, de reçu et de bordereau constituent des enlèvements dans la franchise. Celles qui comportent des numéros de bordereau sont des enlèvements après franchise mais des clients agréés.

Il est donc clair que sur toutes les souches vérifiées, 119 souches représentent des enlèvements après franchise des clients non agréés, 16 des clients agréés et 264 souches d'enlèvement dans la franchise (gratuité).

Les procédures telles que décrites sont respectées et suivies par les agents du SETPB.
Elles reflètent bien la réalité et les contrôles identifiés existent effectivement.

2-1-2- Test de conformité sur les procédures

Nous avons choisi au hasard cinq (05) opérations d'enlèvement de marchandises sur un échantillon de 1100. Notre objectif est de vérifier le respect des procédures décrites par les agents quelle que soit l'étape concernée. Pour cela nous avons choisi parmi les carnets de visa, cinq souches de visa pour vérifier le cheminement des différents documents.

Ce test va consister, à partir des visa d'enlèvement de voir si toutes les autres procédures sont respectées et que les documents envisagés sont établis.

A partir des souches de visa, nous avons cherché à vérifier les souches de cession, les souches de reçu, les souches de bordereau correspondantes, en vérifiant la conformité des numéros. Ensuite, nous avons contrôlé les bons à enlever du manutentionnaire, en vérifiant la date de fin d'arrivée du navire, la date de fin d'opération, la date d'enlèvement, le numéro de connaissance et en s'assurant que le décompte du nombre de jours de franchise sur les bons à enlever est correct. Enfin, nous avons vérifié si les bordereaux de taxations ont été comptabilisés à la même date de transmission.

Tableau n°6 : Test de conformité sur la procédure d'enlèvement des marchandises

N° Visa	Souche de cession	Souche de reçu	Souche de bordereau	Bon à enlever	Type de franchise		Comptabilisation des bordereaux
					Dans la franchise	Après franchise	
1	x	x		x		x	
2	x	x		x		x	
3			x	x		x	x
4				x	x		
5				x	x		

x: l'élément recherché existe

y : l'élément recherché n'existe pas

Conclusion :

Sur les cinq opérations choisies, nous pouvons dire que pour tout enlèvement de marchandises, existe bien le bon à enlever du manutentionnaire. Le rapprochement fait sur les dates d'arrivée du navire et celles de l'enlèvement nous a permis de distinguer deux enlèvements dans la franchise et trois autres après franchise.

Ainsi donc, pour les enlèvements après franchise, nous avons constaté l'existence d'une souche de cession au comptant et d'un reçu de paiement sur deux opérations et d'une souche de bordereau sur la dernière.

Les deux opérations concernent des enlèvements dans la franchise.

L'exploitation de ce test nous a conduit à la conclusion selon laquelle les procédures que nous avons appréhendées sont bien celles utilisées au service des terre-pleins banalisés.

2-2- L'évaluation préliminaire

L'exploitation du questionnaire de contrôle interne et de la grille de séparation des tâches, ainsi que l'analyse de la description des procédures nous ont conduit à cette première étape de notre modèle d'analyse qui nous a permis de mettre en évidence les forces et faiblesses du système.

2-2-1- Les Forces du système

Au niveau des forces, nous avons pu relever les points suivants :

- la tenue effective d'une réunion d'exploitation à la salle de conférence pour l'affectation des "terre-pleins" banalisés et les postes à quai ;
- la prise chaque matin des mesures des surfaces des "terre-pleins" occupés ;
- l'existence de contrôle effectué sur le décompte de jours de franchise limite les risques d'erreurs ;
- l'existence des bons à enlever de la douane et du manutentionnaire avant tout établissement de visas ;
- l'existence de visas pré numérotés, édités par le chef de section ;
- les visas établis sont partagés aux différents niveaux. Par exemple, un volet au chef de service afin de lui permettre de faire une vérification des données avec les bons à enlever ;
- l'existence des numéros de visa, de cession et de bordereau de taxation sur les bons à enlever permet de vérifier l'exactitude des opérations effectuées;

- l'existence d'une caisse extérieure qui est sous la hiérarchie de la DFC permet de limiter les risques de collusion entre la caissière et le personnel de la DEIT.

2-2-2- Les faiblesses de conception du système

A la lecture des procédures et à l'exploitation du questionnaire de contrôle interne, nous avons pu déceler quelques faiblesses, notamment :

- la situation des disponibilités n'est pas faite avant la réunion d'exploitation ;
- le non remplissage du carnet de gestion effective des surfaces ;
- la non mise à jour du registre de séjour de marchandises ;
- l'inexistence de PV au cours de la réunion d'exploitation.

L'observation physique nous a permis de constater que les surveillants taxateurs établissent souvent les carnets de visa et la prise des mesures des surfaces occupées est effectuée par les surveillants taxateurs et le chef de section.

Par ailleurs, l'exploitation de la grille de séparation des tâches laisse apparaître un cumul de fonction au niveau des surveillants taxateurs. En effet, ceux-ci cumulent plusieurs tâches, à savoir :

- la mesure des surfaces occupées, tâche de contrôle ;
- l'établissement des visas d'enlèvement, tâche d'exécution ;
- le remplissage du registre de séjour de marchandises, tâche d'enregistrement.

1-3- Le contrôle du fonctionnement des procédures

Nous avons procédé à une évaluation préliminaire qui nous a permis de déceler les points forts et les points faibles liés au système mis en place. Il est important pour nous, de nous assurer que le système décrit par le SETPB existe et fonctionne correctement. Pour ce faire, nous avons procédé à un test de permanence sur les points forts pour apprécier leur réalité.

Ce test a consisté à vérifier que pour tout enlèvement de marchandises :

- les bons à enlever du manutentionnaire et de la douane existent pour le type d'enlèvement;
- la copie du bon à enlever du manutentionnaire ;
- la cession au comptant a été établie ;
- le bordereau de taxation a été établi ;
- le type de franchise a été apposé sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire.

Pour cela, nous avons choisi un échantillon sur l'ensemble des enlèvements et les résultats de

notre test ont donné le tableau ci-dessous :

Tableau n°7 : test de permanence sur les points forts

Pour des raisons de confidentialités, nous avons préféré attribuer des nombres en lieu et place des noms des clients.

Clients	RESULTATS					
	A	B	C	D	E	F
1	λ	λ	λ	λ		λ
2	λ	λ	λ	λ		λ
3	λ	λ	λ	λ		λ
4	λ	λ	λ	λ		λ
5	λ	λ	λ	λ		λ
6	λ	λ	λ	λ		λ
7	λ	λ	λ	λ		λ
8	λ	λ	λ	λ		λ
9	λ	λ	λ	λ		λ
10	λ	λ	λ	λ		λ

LEGENDE :

A = Existence d'un bon d'enlèvement de la douane

B = Existence d'un bon d'enlèvement du manutentionnaire

C = Existence du type de franchise sur la copie du bon du manutentionnaire

D = Existence d'une cession au comptant

E = Existence d'un bordereau de taxation

F = Existence d'un visa

λ = Existence de la pièce

χ = Inexistence de la pièce

Au vu du test que nous avons effectué sur notre échantillon sur la base des pièces justificatives des enlèvements de marchandises, nous avons abouti au résultat suivant :

- une existence de bons à enlever de la douane et du manutentionnaire avant l'établissement du visa ;
- une existence de cession au comptant délivrés par le chef de section qui atteste le règlement effectif des clients à la caisse;
- une délivrance du visa pour l'ensemble des enlèvements de marchandises

1- 4 - Evaluation définitive des procédures

Au regard des différents tests effectués, nous allons procéder à une évaluation définitive du système mis en place. Cette évaluation sera la résultante de l'évaluation préliminaire et du contrôle de fonctionnement des points forts.

Elle permettra de faire une distinction entre les forces qui sont à la fois théoriques et pratiques et les faiblesses de conception ou d'application.

Ainsi, des résultats obtenus sur l'évaluation définitive sont libellés comme suit :

Au titre des points forts théoriques et pratiques, nous avons retenu :

- la tenue effective d'une réunion d'exploitation ;
- la prise chaque matin des mesures des surfaces ;
- l'existence de contrôle effectué sur les pièces justificatives ;
- l'existence de visa pour tout enlèvement de marchandises ;
- l'existence d'une caisse extérieure pour assurer le règlement des clients.

Au titre des faiblesses, nous avons retenu les éléments ci-dessous :

- un non remplissage du carnet de gestion effective des surfaces ;
- une non mise à jour du carnet de séjour des marchandises;
- une absence de procédures formalisées pour ce cycle ;
- un cumul de fonctions incompatibles au niveau du surveillant taxateur ;
- la non informatisation de la gestion des terre-pleins ;
- une absence de vérification des informations sur le registre de séjour ;
- le non apurement du registre de séjour de marchandises ;
- l'inexistence de PV de réunion ;
- un archivage défaillant des copies des bons à enlever des manutentionnaires

Tableau N°8 : Analyse des faiblesses

FAIBLESSES	RISQUES
- Absence de procédures formalisées pour ce service.	- Difficultés de procéder aux travaux de contrôle et de détecter les erreurs ou les malversations éventuelles. - Risque de non définition claire des tâches du personnel. - Risque d'interférences ou de doublons dans l'exécution des tâches.
- Cumul de fonctions au niveau du surveillant taxateur	- Possibilité de détournements d'actif. - Lourdeur dans l'exécution des tâches.
- Archivage défaillant des copies des bons à enlever	- Risque de mauvaise conservation des copies des BAE peut entraîner une perte de celles-ci. - Risque de rendre à posteriori les contrôles inefficaces.
- la non mise à jour du registre de séjour des marchandises	- Difficulté de preuve en cas de litiges avec les clients.
- le non remplissage du carnet de gestion effective des surfaces.	- Méconnaissance des surfaces disponibles. - Information incomplète ou inexacte du chef de service sur la situation des surfaces disponibles et occupées.
- le non apurement des marchandises du registre de séjour des marchandises.	- Manque de visibilité immédiate des enlèvements de marchandises.

Nous venons d'évaluer les procédures du SETPB telles que pratiquées.

En réalité nous avons fait le diagnostic de l'ancienne pratique et nous en avons tiré les faiblesses ainsi que les risques encourus qui seront pris en compte dans la nouvelle procédure.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE III : PROPOSITION D'UNE NOUVELLE PROCEDURE ET RECOMMANDATIONS

Après le diagnostic de l'évaluation des procédures des “ terre-pleins ” banalisés de la DEIT du PAD, il convient de proposer une nouvelle procédure pour remédier aux insuffisances que nous avons pu identifier. Ce chapitre a pour objectif d'apprécier les risques liés à chaque faiblesse et de proposer des recommandations dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer les procédures afin de refondre le manuel de procédures. L'ensemble des faiblesses décelées résulte des défaillances de conception des procédures.

SECTION 1 : PROPOSITION D'UNE PROCEDURE

Ces procédures tentent de répondre aux exigences de production d'une information fiable sur la gestion des terre-pleins et surtout sur la régularité et la sincérité des opérations d'enlèvement des marchandises : **“ il n'est pas figé et doit être régulièrement mis à jour et adapté à l'évolution de la structure ”**.

Les opérateurs qui interviennent sont :

- les surveillants ;
- les taxateurs ;
- le chef de service des terre-pleins banalisés ;
- le chef de section des terre-pleins banalisés ;
- la caissière ;
- le chef de la division exploitation ;
- la responsable du service facturation.

La procédure proposée comporte deux sous-procédures, à savoir :

- la gestion des terre-pleins ;
- l'enlèvement des marchandises

Nous limiterons ces procédures bien qu'elles continuent au niveau de l'envoi des factures aux clients par le service facturation.

Les procédures du STPB issues de l'évaluation définitive se présentent comme suit :

CS : Contrôle Sortie

CTRL : Contrôle

EC : Etablissement de cession

EB : Etablissement du bordereau

ENR : Enregistrement

EV : Etablissement de visa

ER : Encaissement des règlements

EXE : Exécution

FACT : Facturation

RB : Réception des bons

PAD/SETPB	MANUEL DE PROCEDURES	Réf : Révision du Page : 1 de 11 Date de mise en application : Date de modification
Cycle Exploitation des Terre-Pleins Banalisés		

Objet :

La procédure des terre-pleins banalisés a pour objet la description des opérations relatives à la gestion des surfaces des terre-pleins banalisés et celles relatives aux enlèvements de marchandise et de s'assurer que tous les objectifs de contrôle interne énumérés ci-après sont atteints.

Domaine d'application :

Cette procédure s'applique au Service des Terre-Pleins Banalisés de la Division Exploitation des Installations Terrestres du PAD.

Objectifs de contrôle interne :

- toutes les surfaces mesurées correspondent à des occupations effectives de marchandises (existence) ;
- les surfaces mesurées sont correctement imputées, totalisées, centralisées ;
- toutes les surfaces occupées et non occupées de marchandises sont saisies et enregistrées (exhaustivité) ;
- la procédure qui sera mise en place doit donner l'assurance d'une gestion efficace et rationnelle des terre-pleins banalisés ;
- la procédure doit garantir le fait que tout enlèvement de marchandises fait l'objet d'une délivrance de visa ;

- la procédure doit donner l'assurance que tout bon à enlever du manutentionnaire correspond soit à une cession au comptant, soit à un bordereau de taxation, soit à une gratuité ;
- la procédure doit donner l'assurance que toutes les cessions au comptant font l'objet de paiement à la caisse ;
- la procédure doit donner l'assurance que tout établissement de bordereau de taxation donne droit à une facture ;
- la procédure doit donner l'assurance que toute cession au comptant donne droit à un reçu de paiement par la caissière ;

Principes de gestion et règles essentielles

- 1) Chaque matin, les surveillants doivent faire le tour des terre-pleins
- 2) Seuls les surveillants sont habilités à prendre la mesure des surfaces des terre-pleins banalisés.
- 3) La méthode utilisée pour calculer la superficie disponible des terre-pleins doit être celle de la différence entre la superficie totale des surfaces des terre-pleins et celle des surfaces occupées par les marchandises.
- 4) Le point des surfaces disponibles doit être fait au chef de service par le taxateur avant la réunion d'exploitation.
- 5) Le chef de service des terre-pleins est habilité à participer à la réunion d'exploitation tous les matins à la salle de mouvement.
- 6) Après la réunion, le chef de service doit établir un PV en deux exemplaires signé de tous les participants.
- 7) Tous les documents de support (carnet de visa, carnet de cession au comptant ; carnet de bordereau de taxation) sont pré numérotés et pré imprimés.
- 8) Le carnet de visa doit être pré signé du chef de service des terre-pleins banalisés.
- 9) Tous les carnets (visa, cession au comptant, bordereau de taxation) doivent contenir trois souches de couleurs différentes et 150 souches (50 de chaque couleur)
- 10) Les numéros de la copie du bon à enlever du manutentionnaire, de la cession au comptant, du bordereau de taxation, du reçu de paiement doivent être inscrits sur la souche de visa
- 11) Après enlèvement des marchandises, les copies des bons à enlever sont classés par le taxateur par inscription de la mention « Enlèvement Effectué ».

Ecrit par :	Vérifié par :	Approuvé par :
Date :	Date :	Date :

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 2 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Gestion des terre-pleins	
		Description des tâches	Observations
CTRL	- Surveillants	- Prennent les mesures des surfaces occupées sur les terre-pleins dans un bloc note en deux exemplaires; - Classe un exemplaire dans les archives - Transmet un exemplaire main à main au taxateur ; -	
EXE	- Taxateur	- Remplit le registre de séjour des marchandises sur la base des informations inscrites sur le bloc note ; - Remplit le carnet de gestion effective des surfaces en deux (02) exemplaires ; - Classe un exemplaire dans les archives - Transmet un exemplaire main à main au chef de service avant la réunion d'exploitation.	Le registre de séjour comprend les informations suivantes : - date taxable de la marchandise - surface occupée ; - date d'enlèvement ; - nom ou raison sociale du transitaire - mode de règlement

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 3 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Gestion des terre-pleins	
		Description des tâches	Observations
	Chef de service des TP	- Reçoit du taxateur, le carnet de gestion effective des surfaces ; - Prépare la réunion en faisant l'état des terre-pleins disponibles sur la base des informations portées sur le carnet de gestion effective des surfaces ; - Participe, chaque matin à la réunion d'exploitation pour l'affectation des terre-pleins - Apporte le carnet de gestion effective des surfaces à la réunion - Etablit le PV de réunion en deux (02) exemplaires signé de tous les participants - Conserve un exemplaire du PV - Remet un exemplaire du PV à l'officier du Port chargé de la gestion des escales	A cette réunion, participent : - les agents maritimes ; - l'officier du Port chargé de la gestion des escales ; - le chef de service des terre-pleins ; - le commandant du port ; - les manutentionnaires. Cette affectation des terre-pleins est faite sur la base des prévisions d'escale fournies par les agents maritimes et des disponibilités des surfaces fournies par le taxateur au chef de service avant cette réunion.

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 4 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
		Sous-procédure : Enlèvement des marchandises	
ETAPES	INTERVENANTS		
RB	- Taxateur	Description des tâches	Observations
		- Reçoit du client, la copie du bon à enlever du manutentionnaire ; -Vérifie la copie du bon à enlever du manutentionnaire ; - Confronte la copie du bon à enlever du manutentionnaire au registre de séjour des marchandises ; - effectue le décompte de jours sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire; Deux cas peuvent se présenter : CAS N°1 : Enlèvement dans la franchise	- ce décompte de jours se fait à partir de la date d'enlèvement des marchandises à celle d'arrivée du navire pour certaines marchandises ou à celle de fin d'opération pour d'autres types de marchandises ;
EV	- Taxateur	- Appose la mention « Dans la franchise » sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire; - Remet la copie du bon à enlever du manutentionnaire au client.	

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 5 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
RB	- Chef de section des TP	- Reçoit du client la copie du bon à enlever du manutentionnaire - Vérifie sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire, la date de fin d'opération ou d'arrivée du navire et celle de l'enlèvement de marchandises - Vérifie le décompte de jours pour s'assurer que le client est bien dans la franchise - Etablit un visa d'enlèvement en trois souches de couleurs différentes - Conserve les deux souches de visa de couleurs jaune et verte dans le carnet - Remet la souche blanche du visa au client pour enlèvement	Ce décompte s'obtient en faisant la différence entre la date d'arrivée ou de fin d'opération du navire à celle de l'enlèvement des marchandises

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 6 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
EV	- Taxateur	<u>CAS N°2 : Enlèvement après franchise</u> - Appose la mention « après franchise » sur la copie du bon à enlever - Effectue le décompte de jours de franchise sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire - Calcule le montant à payer par le client sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire - Remet la copie du bon à enlever du manutentionnaire au client Deux cas peuvent se présenter :	Ce décompte est obtenu en faisant la différence entre la date d'enlèvement des marchandises à celle de fin d'opération ou d'arrivée du navire Le montant est obtenu en faisant le produit de la surface occupée par les marchandises, du nombre de jours après la franchise par le tarif concerné Le nombre de jours après franchise est obtenu en faisant la différence entre le décompte et le nombre de jours à franchir selon le type de marchandises (ces jours vont de 7 à 12 jours)

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 7 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
EC	-Chef de section des TP	<u>CAS N°1 : Clients non agréés</u> - Reçoit du client, la copie du bon à enlever avec le décompte de jours et le montant à payer - Procède à l'ajustement du décompte selon qu'il soit inférieur ou supérieur à celui du Taxateur - Vérifie l'exactitude du montant à payer - Etablit une cession au comptant en trois souches de couleurs différentes - Conserve les deux (02) souches dans le carnet de cession au comptant - Transmet la souche blanche de cession au client pour paiement à la caisse	Les souches sont contenues dans un carnet et sont de couleurs blanche, bleue et jaune
ER	Caissière	-Reçoit les encaissements en espèces ou par chèque et la souche blanche de la cession au comptant du client	

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 8 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
ER	Caissière	- Vérifie que la somme reçue correspond au montant de la cession - Edite un reçu en trois exemplaires ; - Tient un journal de caisse ; - Classe le reçu bleu dans les archives - Transmet en fin de journée, tout le lot de reçu rose au service comptabilité ; - Remet le reçu blanc et la souche blanche de cession au client	
EV	Chef de section des TP	- Reçoit du client le reçu blanc de paiement - Porte le numéro du reçu sur le volet jaune de la cession ainsi que sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire - Etablit le visa en trois souches avec les numéros de la cession au comptant et du reçu de paiement	

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 9 de 11 Date de mise en application : Date de modification :
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
EV	- Chef de section des TP	- Conserve le carnet de cession comportant les souches bleue et jaune; - Transmet en fin de journée, les carnets de visa complètement finis et la copie du bon à enlever du manutentionnaire au chef de service ;	
CS	- Chef de service des TP	- Vérifie les informations portées sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire ainsi que les souches de visa - Conserve les souches vertes pour un éventuel contrôle - Archive le carnet de visa contenant les souches jaunes - Transmet la copie du bon à enlever du manutentionnaire au Taxateur avec les références de paiement	

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 10 de 11 Date de mise en application : Date de modification
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
EV	- Taxateur	- Reçoit la copie du bon à enlever du manutentionnaire - Apure le registre de séjour de marchandises - Classe le bon à enlever du manutentionnaire dans les archives	
EB	Chef de section des TP	<u>CAS N°2 : Clients agréés</u> - Vérifie les informations sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire et le décompte de jours - Etablit le bordereau de taxation en trois exemplaires - Etablit les souches de visa avec le numéro de bordereau de taxation - Remet la souche blanche du visa au client - Transmet les deux exemplaires de bordereau au Taxateur	
ENR	Taxateur	- Saisit les éléments de facturation dans PREST - Transmet les deux (02) exemplaires de bordereau au Chef de la DEX	

PAD/SETPB		PROCEDURES Exploitation des Terre-Pleins Banalisés	Réf : Révision du Page : 11 de 11 Date de mise en application : Date de modification
ETAPES	INTERVENANTS	Sous-procédure : Enlèvement de marchandises	
		Description des tâches	Observations
CTRL	- Chef de la DEX	- Vérifie les éléments de facturation sur les bordereaux - Edite et valide le bulletin de facturation en deux exemplaires -Archive un exemplaire du bulletin de facturation - Transmet un exemplaire du bulletin et les deux exemplaires de bordereau au Chef de service	
	- Chef de service des TP	- Confronte et vérifie les éléments du bordereau au bulletin de facturation - Conserve un (01) exemplaire de bordereau de taxation - Transmet le bulletin de facturation et un exemplaire du bordereau de taxation au service facturation	
FACT	- Service facturation	- Reçoit le bulletin de facturation et le bordereau de taxation - Etablit la facture - Classe le bulletin et le bordereau de taxation	

Avant que les recommandations ne soient proposer, il convient de porter un commentaire de façon brève sur la nouvelle procédure proposée au service des terre-pleins banalisés. Ces procédures telles que décrites par le personnel dudit service sont appliquées mais notre étude a révélée quelques faiblesses qui sont dues à la conception de celles-ci.

C'est ainsi que sur la base de ces faiblesses décelées, nous avons pu intégrer :

- la prise des mesures des surfaces par le surveillant et non le surveillant taxateur dans un bloc note en deux exemplaires ;
- une séparation des tâches incompatibles ;
- l'élaboration d'un PV de réunion en deux exemplaires au cours de la réunion d'exploitation signé de tous les participants ;
- l'établissement du bordereau de taxation en deux exemplaires ;
- l'établissement du bulletin de facturation en deux exemplaires ;
- l'apposition de la mention « Enlèvement Effectué » sur la copie du bon à enlever du manutentionnaire.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS

Après le diagnostic de l'évaluation des procédures des terre-pleins banalisés, il convient de proposer des solutions pour remédier aux insuffisances que nous avons pu identifier.

Les recommandations ci-dessous s'adressent :

- à la Direction Générale ;
- aux personnels du SETPB ;
- à la cellule d'audit interne

Nous envisageons que soient prises en comptes, les recommandations suivantes :

1 - sur les procédures d'audit service

Nous recommandons une diffusion efficace des procédures. Il ne suffit pas de les rédiger, encore faut-il qu'elles soient communiquées aux intéressés et qu'elles soient appliquées.

Les chefs de service doivent aider le personnel exécutant à mieux maîtriser les procédures décrites en l'intégrant par exemple dans un programme de formation.

2 - Archivage défaillant des bons à enlever

Nous recommandons le rangement de ces documents dans des classeurs par période d'enlèvement. Avant tout classement, l'on doit s'assurer de l'existence des numéros de cession, de visa, de bordereau et le type de franchise sue ces bons à enlever.

3 - Cumul de fonctions

La recommandation est relative à la séparation des fonctions du surveillant taxateur en surveillant et en taxateur. Pour cela nous suggérons le renforcement en personnel du SETPB.

4 – La réunion d'exploitation

Nous recommandons pour la réunion d'exploitation, la production d'un PV qui doit être faite en séance tenante et sur formulaire signé par tous les participants.

5 – le registre de séjour de marchandises

Effectuer la mise à jour du registre de séjour de marchandises pour chaque enlèvement à partir des informations reçues du surveillant par le taxateur.

6 – La gestion des surfaces

Etablir deux exemplaires de fiches de gestion des surfaces effective des terre-pleins par le taxateur conformément au registre de séjour de marchandises.

7 – L'informatisation des terre-pleins banalisés

Informatiser les terre-pleins banalisés pour un suivi rigoureux et systématique des mouvements d'enlèvement de marchandises.

8 – Apurement des marchandises

Procéder à l'extraction des clients en fin d'enlèvement dans le registre de séjour de marchandises en y apposant la mention « Enlèvement Effectué » (EEF) sur le bon à enlever.

9- Sur la mesure des surfaces des terre-pleins

Nous recommandons qu'un contrôle inopiné soit opéré par le chef de section ou le chef de service, une fois par mois.

10 – la cellule d’audit interne

Nous recommandons que la cellule d’audit interne soit érigée en département d’audit interne.

En outre, nous recommandons une mise en œuvre d’une bonne politique de gestion des terre-pleins banalisés, une bonne coordination des enlèvements de marchandises.

Les recommandations ci-dessus, faites doivent être régulièrement suivies dans l’application pour une meilleure gestion des terre-pleins banalisés. La mise à jour des procédures doit être faite au moins une fois par an et matérialisée sur la feuille modifiée avec la mention de la date, le numéro de l’opération concernée de la procédure.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE :

L'évaluation des procédures des terre-pleins banalisés, objet de notre étude nous a révélé des forces et faiblesses.

Au niveau des faiblesses, nous avons noté les plus importantes, à savoir :

- la non mise à jour du registre de séjour des marchandises ;
- le non apurement du registre de séjour des marchandises ;
- l'absence de procédures formalisées ;
- le cumul de fonctions au niveau du surveillant taxateur.

Cette étude nous permet d'affirmer que les procédures décrites sont bien appliquées par le personnel du SETPB. Par contre, certaines opérations ne sont pas effectuées par faute d'insuffisance du personnel au sein dudit service.

Afin de parvenir à réaliser ces objectifs de bonne gestion, de maximisation du profit et de continuité d'exploitation, les autorités du PAD doivent mettre en place des mécanismes rigoureux à travers des procédures opérationnelles dont le but est d'assurer la sauvegarde du patrimoine et la sécurité des actifs.

Nous tenons aussi à préciser qu'au cours de cette évaluation de la procédure des terre-pleins, nous n'avons pas examinés toutes les étapes d'audit en général, la phase des comptes a été occultée.

CONCLUSION GENERALE :

L'évaluation des procédures des terre-pleins banalisés, thème du présent mémoire, visait comme :

- objectif général, d'identifier les insuffisances dans les procédures du SETPB qui pourraient remettre en cause la pérennité de son exploitation ;
- objectifs spécifiques :
 - montrer la démarche à suivre par l'auditeur dans l'évaluation des procédures ;
 - faire le diagnostic de celles-ci pour ressortir les forces et faiblesses du système ;
 - proposer une nouvelle procédure ;
 - faire l'analyse approfondie de ces faiblesses suivie de recommandations.

Au terme de notre étude, nous sommes à mesure d'affirmer que l'évaluation des procédures constitue une phase importante du travail de l'auditeur interne.

Cependant, l'appréciation des procédures ne permet pas à lui seul de porter un jugement définitif sur la qualité du contrôle interne. C'est ainsi que pour Etienne Barbier (1999 : 21), « un bon contrôle interne ne suffit pas pour aller sur la lune, mais il semble indispensable pour avoir quelque chance d'y arriver ».

L'auditeur interne est donc le gardien des procédures. Il ne doit pas les rédiger mais veiller à leur élaboration, à leur mise à jour, à leur correcte application et à leur évaluation.

Le cas du PAD, qui a fait l'objet de notre étude nous a permis de mettre en œuvre cette phase cruciale d'une mission d'audit.

En effet, l'étude effectuée sur la base des procédures des terre-pleins banalisés a été menée selon la méthodologie générale.

Nous avons d'abord fait la synthèse des procédures à partir de l'existant et recueilli des informations auprès du personnel concerné afin de procéder, in fine, à une description succincte de l'ensemble des opérations effectuées par ce service. Ensuite, nous avons effectué des tests de conformité afin de nous assurer de la réalité des procédures décrites par le personnel. Ces tests ont été satisfaisants dans l'ensemble. Ce qui signifie que les procédures telles que décrites existent réellement.

Une toute première évaluation des procédures, puis une seconde ont permis de déceler les forces et faiblesses.

Au vu de cette dernière évaluation, les points faibles identifiés ont fait l'objet d'une analyse approfondie et de recommandations pertinentes pour remédier à ces insuffisances.

En définitive, nous pouvons dire que l'ensemble des faiblesses constatées sont des déficiences inhérentes à la conception des procédures. L'on pourrait penser qu'elles ne sont pas significatives, mais si elles perdurent, elles contribueraient à les fragiliser.

Il appartiendra à la Direction Générale du PAD de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations que nous avons formulés dans le but d'améliorer l'efficacité des procédures mises en place.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES 1 :

- Questionnaire de contrôle interne
- Grille de séparation des tâches

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée Auditeur	Section			Folio	
Objectifs de contrôle interne : s'assurer de l'affectation des terre-pleins banalisés						
Questions	Réf Diag	Oui	N/A	Non	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1- La situation des disponibilités est-elle faite avant la réunion d'exploitation?				x	Pas de carnets de gestion effective des surfaces	
2- La réunion d'exploitation se tient-elle chaque matin ?		x				
3- Si oui, se tient-elle dans la salle de conférence (Vigie) ?		x				
4- Ces personnalités sont-elles présentes à cette réunion d'exploitation : - Les agents maritimes ? - L'officier du port chargé de la gestion des escales ? - Le chef de service des terre-pleins ? - Le commandant du port ? - les manutentionnaires ?		x x x x x				

QUESTIONNAIRE DE	Entité Auditée	Section	Folio
CONTROLE INTERNE	Auditeur		

Objectifs de contrôle : s'assurer de la gestion quotidienne des terre-pleins banalisés

QUESTIONS	Réf Diag	Oui	N/A	NON	Commentaires	Référence de programme de vérification des procédures
1- Les surveillants taxateurs font-ils chaque matin le tour des terre-pleins ?		x			Par observation physique	
2- Les surfaces des terre-pleins occupées et non occupées font-elles l'objet de mesure ?		x				
3- Les surfaces des marchandises en cours de débarquement font-elles l'objet de mesure ?				x	Les marchandises en cours de débarquement ne peuvent être mesurées parce que les surfaces varient d'un instant à un autre. La surface exacte est prise à la fin des opérations commerciales du navire.	
5- Les surfaces mesurées sont-elles contrôlées par une personne autre que celle qui les ont mesurées ?				x	Mais le client a la possibilité de faire des mesures contradictoires avant l'enlèvement de la marchandise.	
6- Le registre de séjour de marchandises est-il mis à jour ?				x	Défaut de carnets	
7- Le registre de séjour est-il contrôlé par une personne autre que celle qui l'a rempli ?		x			- par le chef de section ; - par le chef de service ; - ou toute personne hiérarchique de la DEIT	
8- Le carnet de gestion effective des surfaces est-il rempli quotidiennement ?				x	Si les carnets sont disponibles, ils sont remplis quotidiennement.	

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée Auditeur	Section	Folio
--------------------------------------	--------------------------------	---------	-------

Objectifs de contrôle : s'assurer de l'enlèvement des marchandises déposées sur les terre-pleins
--

QUESTIONS	Réf Diag	Oui	N/A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
1-Tout enlèvement fait-il l'objet de présentation : - d'un bon à enlever de la douane ? - d'un bon à enlever du manutentionnaire ?		x			Ou tout autre document de la douane	
2- Les informations figurant sur le bon à enlever sont-elles conformes à celles du registre de séjour des marchandises ?	Rapprochement entre le deux documents	x			En principe on doit avoir les mêmes informations parce qu'elles sont enregistrées à partir du manifeste de la douane	
3- la mention de la franchise est-elle établit sur la copie du bon à enlever ?		x				
4- le registre de séjour est-il vérifié avant le décompte ?						
5- le décompte sur la copie du bon à enlever est-il établit ?		x				
6-Le carnet de visa est-il pré numéroté et pré imprimé?		x				

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée Auditeur	Section	Folio
--------------------------------------	--------------------------------	---------	-------

Objectifs de contrôle : s'assurer de l'enlèvement des marchandises déposées sur les terre-pleins
--

QUESTIONS	Réf Diag	Oui	N/A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
7- le chef de section vérifie-t-il l'exactitude du décompte avant d'établir le visa ?		x				
8- la cession au comptant est-elle établit pour les clients non agréés ?		x				
9-Le carnet de cession est-il pré numéroté ?		x				
10- Pour les clients non agréés, le chef de section vérifie-t-il le reçu de versement avant d'établir le visa ?		x				
11- le numéro du reçu est-il rempli sur le volet jaune de la cession et sur la copie BAE ?		x				
12- Le visa est-il établi avec le numéro de la cession et du numéro du reçu ?		x				
13- Pour les clients agréés, un numéro de bordereau est-il attribué ?		x				
14- Le visa est-il établi avec le numéro de bordereau ?		x				

QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE	Entité Auditée Auditeur	Section	Folio
--------------------------------------	--------------------------------	---------	-------

Objectifs de contrôle : s’assurer de l’enlèvement des marchandises déposées sur les terre-pleins

QUESTIONS	Réf Diag	Oui	N/A	NON	Commentaires	Référence programme de vérification des procédures
15- Les volets verts des visas sont-ils transmis en fin de journée au chef de service avec la copie des BAE ?		x				
16- La copie des BAE est-il transmis au surveillant taxateur pour apurement des marchandises ?		x				
17- La saisie dans PREST se fait-elle près		x				
18- Dès réception du bulletin et bordereau, le service facturation établit-il la facture ?		x				
19- La facture est-elle établie sur la base du bordereau et du bulletin de taxation ?		x				
20- La facture fait-elle l’objet d’un enregistrement ?		x				

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES : « Terre-Pleins Banalisés »

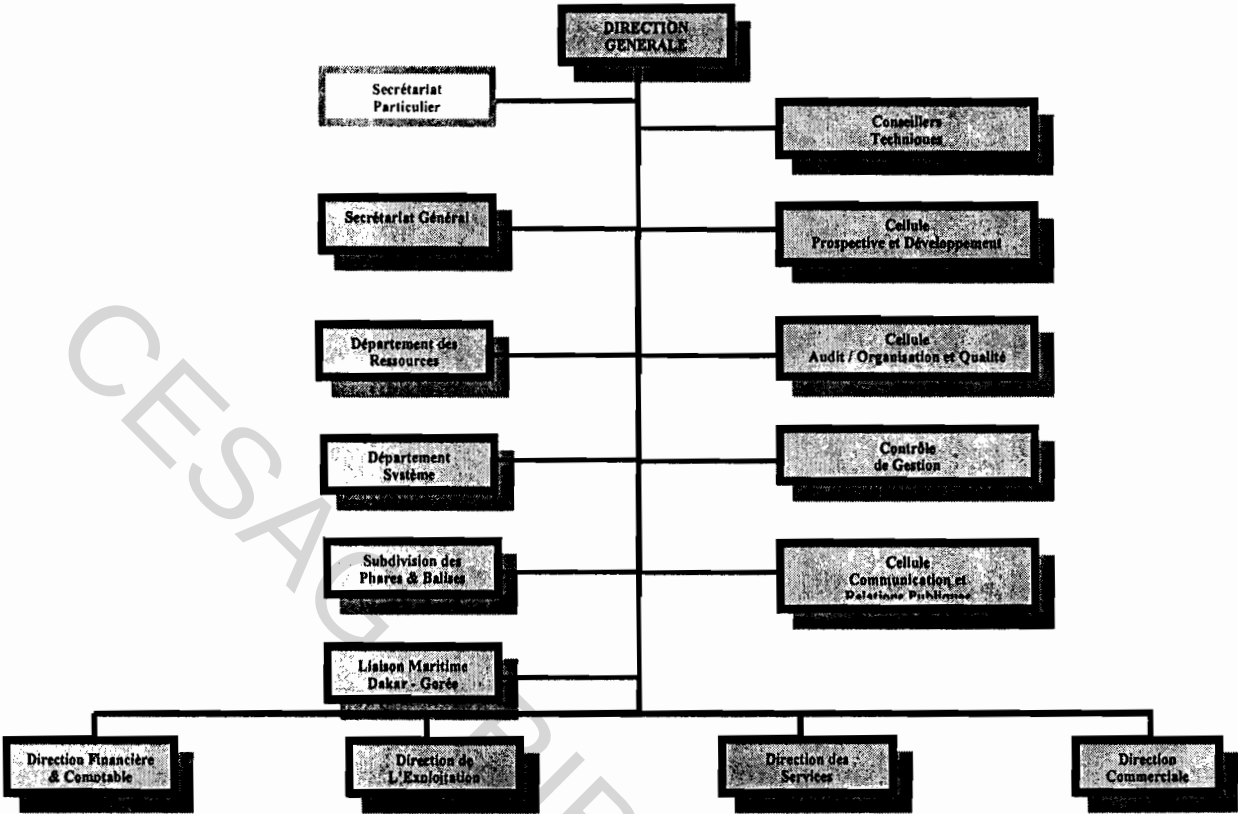
Tâches	Surveillant taxateur	Chef de section des TP	Chef de service des TP	Chef de la DEX
1- Mesure des surfaces occupées.	x			
2 - Mesure des surfaces après débarquement des marchandises.	x			
3 - Remplissement du registre de séjour de marchandises.	x			
4 - Remplissement du carnet de gestion effective des surfaces.	x			
5 - Situation des terre-pleins au chef de service avant la réunion d'exploitation.		x		
6 - Vérification des pièces présentées par le client.	x	x		
7 - Confrontation des informations sur les BAE à celles du registre de séjour des marchandises.	x			
8 - Décompte du séjour sur la copie des BAE.	x			
9 - Etablissement de la cession au comptant.		x		
10 - Attribution du numéro de bordereau sur la copie des BAE.	x			
11- Délivrance des visas.	x	x		
12 - Signature des visas	x	x		
13 - Remplissement des bordereaux de taxation		x		
14 - La saisie dans PREST.	x			

GRILLE DE SEPARATION DES TACHES : Terre-pleins banalisés (suite)

Tâches	Surveillant taxateur	Chef de section des TP	Chef de service des TP	Chef de la DEX
15 - Edition et validation du bulletin de facturation.				
16 - Tenue des carnets de visa.			x	
17 - Tenue des carnets de cession au comptant.		x		
18 - Archive les carnets de visa.			x	
19 - Archive les carnets de cession au comptant.		x		
20 - Apurement du registre de séjour de marchandises	x			
21- Transmission des visas délivrés et les BAE au chef de service.		x		
22- Ediction du bulletin de facturation				x

ANNEXES 2 :
- Organigramme du PAD

ORGANIGRAMME GENERAL DU PORT AUTONOME DE DAKAR octobre 2002



ANNEXES 3 :
- Souche de visa



PORT AUTONOME DE DAKAR

10

DIRECTION EXPLOITATION

N° 2035701

DIVISION EXPLOITATION
DES INSTALLATIONS TERRESTRES

SERVICE EXPLOITATION DES TERRE-PLEINS N° MANIFESTE : _____

Imp. TIOKHNA

VISA P.A.D.

CLIENT _____

NOM DU NAVIRE _____

DATE D'ARRIVEE _____

FIN OPERATION _____

N° CONNAISSEMENT _____

NATURE MARCHANDISE _____

MODE DE REGLEMENT _____

LE CHEF DE SECTION
DES TERRE-PLEINS
DE LA ZONE _____

Dakar, le _____

Le Chef de Service

ANNEXES 4 :
- Souche de cession



PORT AUTONOME
DE DAKAR

REDEVANCES
DIVERSES

TERRE PLEIN
DOMAINE
AUTRES

CESSION N° 0010151 /03

Folio :

Imputation :

Nature de l'opération facturée :

--	--

Nom de la partie versante :

DEBUT TAXE	FIN DE TAXE	Nombre de jours	Surface	TARIF	Montant de la redevance
Montant cession en lettres				T.P.S TOTAL :	

DAKAR, le

Payé par

Le chef de Service

Le

Espèces

Chèque N°

AUTRES

N° Récépissé :

ANNEXES 5 :
- Bordereau de taxation

Cod Art	N °BORDEREAU	FOLIO	N° CLIENT	N° ESCALE
TP	N° 020451			

TAXATION TERRE - PLEIN

P.A.D

zone

Nom :

Nom:

BON D'ENLEVEMENT N°

N° Ligne	Cod TP	Poste à quai	Date édu. occup. TP	Sect. Anal	NATURE DE LA MARCHANDISE
01					
02					MARQUE DE LA MARCHANDISE
03					NUMÉRO DE CONNAISSEMENT

N° Ligne	DATES		SURFACES		SURFACES POIDS	CODE TAXE	NOMBRE JOURS	MINORAT	CODE MAGASIN	REGISTRE DE POINTAGE	AVERTISSEMENT
	DÉBUT TAXES	FIN TAXES	LONGUEUR	LARGEUR						ANNEE	N° DU FEUILLET
04											
05											
06											
07										LETTRE DU SECTEUR	DATE
08											
09										N° dans le registre	N° d'enregistrement
10											
11											
99	TOTAL DE CONTRÔLE										

MARCHANDISES DEBARQUEES	MARCHANDISES DEPOSEES A EMBARQUER	MARCHANDISES DEBARQUEES ET EMBARQUEES
Navire:..... Poste:.....	Navire:..... Poste:.....	Navire Importateur :.....
Date d'arrivée :.....	Date de dépôt :.....	Date d'arrivée :.....
Date fin chargement :.....	Date début chargement :.....	Date fin déchargement :.....
Premier jour taxé :.....	Premier jour taxé :.....	Navire Exportateur :.....
Date d'enlèvement :.....	Navire Importateur :.....	Poste :.....
DAKAR, LE	VISA	Veille début chargement :.....
		Premier jour taxé :.....

ANNEXES 6 :

- Copie du bon à enlever
- Barème des redevances



SOMICOA

SOCIÉTÉ MARITIME ET INDUSTRIELLE DE LACÔTE OCCIDENTALE D'AFRIQUE
SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL DE 100.000.000 DE FRANCS CFA-REGISTRE DE COMMERCE 7712B DAKAR

SIEGE SOCIAL 17, Rue Huard-Tél: 839.02.70-E-Mail: SOMICOA@Telecom-plus.sn-Téléx: 51495 SG SOMICOA-Fax: 823.35.10-NINEA: 00291592 G3

Copie Client

FACTURE N° 1312675

Dakar le 25-08-2003

MOUSSA NDONG

Compte 4189030

DAKAR

Transit 0

Navire: REP DEL BRASILE

Voyage: 05/03

Arrivée: 10-08-2003

Provenance ANTWERPEN

Connaissance RBRA053ANR10231

Poids: 1,000

MARQUES	NUMEROS	NBRE/NATURE COLIS	NATURE DE LA MARCHANDISE	TYPE
981651	0	1 CAR	PEUGEOT 505	Véhicule

du 18 08 au 10 08 2003
280 x 20 x 8 16 640
2996
1963685 kg

C4471/03

25 AOUT 2003

UN 34194/03

CODE	DESIGNATION	TAUX	BASE	NBRE	PRIX HT	PRIX TTC
142	Manutention TERRE	25 423	1,000	1,000	25 423	29 999
1000	Imprimé & Timbre	1 000	1,000	1,000	1 000	1 000
1001	Avis d'arrivée Remise Documentaire	10 000	1,000	1,000	10 000	10 000
1002	Timbre de Connaissance	8 000	1,000	1,000	8 000	8 000
1402	Taxe de Port	7 590	1,000	1,000	7 590	8 956

Total HT	52 013
Montant TVA	4 576
TVA/Taxe PORT	1 366
Total TTC	57 955

/Réf: TAM GB

Toutes les marchandises séjournées sur terre plein, en magasin ou sous hangars à leur frais risques et périls, AUCUNE ASSURANCE contre le vol, l'incendie ou l'explosion n'est couvert par nous.

1. BAREME DES REDEVANCES APPLICABLES AUX NAVIRES

1.1 BAREME DES REDEVANCES APPLICABLES AUX NAVIRES PILOTABLES

Un navire devient obligatoirement pilotable dès que son volume, déterminé conformément au paragraphe 1.1.1, atteint 1500 m³.

1.1.1 ASSIETTE DU BAREME DES NAVIRES PILOTABLES

L'assiette servant à établir les redevances sur les navires pilotables est le volume «V» exprimé en m³, se définissant de la façon suivante :

$$V = L \times l \times Tme$$

avec :

L = longueur hors tout du navire exprimé en mètre

l = largeur maximale du navire exprimé en mètre

Tme = tirant d'eau maximum d'été, exprimé en mètre, celui-ci ne pouvant en aucun cas être inférieur à 0,14 racine carrée de L x l.

Les caractéristiques L, l et Tme de chaque navire sont celles figurant dans le LLOYDS SHIPPING INDEX.

1.1.2 LES REDEVANCES DE PILOTAGE ET DE BALISAGE¹

Un droit de pilotage et de balisage est perçu pour chaque mouvement des navires d'au moins 1500m³ (entrée au port, sortie du port, déplacement dans la zone portuaire).

1.1.2.1 Entrée ou sortie du port

1.1.2.1.1 Tarif de base par opération

• Navire de commerce effectuant une opération commerciale	10 FCFA/m ³
• Navire de commerce n'effectuant pas une opération commerciale (soutage, réparation, avitaillement).....	5 FCFA/m ³
• Navire opérant sur M'BAO.....	12 FCFA/m ³
• Navire venu en rade pour assistance médicale, relève d'équipage ou débarquement de clandestin.....	5 FCFA/m ³
• Navire de pêche effectuant une opération commerciale.....	3 FCFA/m ³
• Navire de pêche n'effectuant pas d'opération commerciale	1,33 FCFA/m ³

1.1.2.1.2 Minimum de perception par opération

• Navire de pêche.....	30 000 FCFA
• Navire de commerce et autre.....	80 000 FCFA

1.1.2.1.3 Maximum de perception par opération

• Navire venu en rade pour assistance médicale, relève d'équipage ou débarquement de clandestin.....	250 000 FCFA
--	--------------

1.1.2.1.4 Majoration de nuit par opération

• Du 01 Octobre au 31 Mars de 19 h à 7 h, tarif majoré de.....	+ 25 %
• Du 01 Avril au 30 Septembre de 20 h à 6 h, tarif majoré de.....	+ 25 %

1.1.2.2 DEPLACEMENT DANS LES LIMITES DE LA ZONE DE PILOTAGE

1.1.2.2.1 Tarif appliqué

Une réduction de 50% est appliquée aux tarifs ci-dessus.

¹ Cette redevance comprend une part destinée à couvrir les prestations réellement fournies aux navires par le service de balisage.

1.1.2.2.2 Minimum de perception par déplacement

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| • Navire de pêche..... | 30 000 FCFA |
| • Navire de commerce et autre..... | 80 000 FCFA |

1.1.2.2.3 Majoration de nuit pour déplacement de nuit

- | | |
|--|--------|
| • Du 01 Octobre au 31 Mars de 19 h à 7 h, tarif majoré
de..... | + 25 % |
| • Du 01 Avril au 30 Septembre de 20 h à 6 h, tarif majoré
de..... | + 25 % |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1.3 LES REDEVANCES D'AMARRAGE ET DE DESAMARRAGE DES NAVIRES PILOTABLES

1.1.3.1 Tarif de base d'amarrage ou de désamarrage (ce tarif est appliqué à chaque opération d'amarrage ou de désamarrage)

• Navire pétrolier opérant sur M'BAO.....	7 FCFA/m3/opération
• Tous navires au port en opération commerciale	1,5 FCFA/m3/opération
• Tous navires au port en opération non commerciale	1 FCFA/m3/opération

1.1.3.2 Minimum de perception par opération

• Navire de pêche.....	20 000 FCFA
• Navire de commerce et autres.....	40 000 FCFA

1.1.3.3. Majoration pour opération de nuit

• Tarif majoré de.....	+ 15 %
------------------------	--------

1.1.4 LES REDEVANCES DE SEJOUR DES NAVIRES PILOTABLES

1.1.4.1 Tarif de base en FCFA par m3 et par jour

Navire séjournant sur M'BAO.....	3 FCFA/m3/j
Navire en opération commerciale ¹	12 FCFA/m3/j
Navire en opération non commerciale (soutage, avitaillement, réparation).....	6 FCFA/m3/j
Navire de pêche en opération commerciale.....	4 FCFA/m3/j
Navire de pêche en opération non commerciale.....	2 FCFA/m3/j
Navire effectuant du cabotage national ¹	6 FCFA/m3/j
Navire effectuant du cabotage régional ou du feeding (port de base Dakar) ¹	tarification spéciale

1.1.4.2 Minimum de perception par jour en FCFA par m3

Navire séjournant sur M'BAO.....	80 000 FCFA/jour
Navire de pêche.....	14 000 FCFA/jour
Navire de commerce.....	80 000 FCFA/jour
Navire effectuant du cabotage national.....	40 000 FCFA/jour

¹ Les armements de ligne ouvrant un nouveau service touchant Dakar peuvent bénéficier, sous certaines conditions et pour une période de temps limitée de réductions sur les redevances de séjour. Se renseigner auprès de la Direction Commerciale de PAD.

2 . BAREME APPLICABLE AUX MARCHANDISES

Le présent barème indique les redevances perçues sur les marchandises passant par les installations portuaires : elles sont perçues sur toute marchandise embarquée ou débarquée, ou en transit ou transbordement. Les conteneurs vides en retour sont exonérés de redevances portuaires.

2.1 DROITS DE PASSAGE DES MARCHANDISES A L'IMPORT OU A L'EXPORT DU SENEGAL

Ces tarifs sont exprimés en FCFA par tonne ; la correspondance entre la catégorie tarifaire et les produits est donnée au point 2.3.

Catégorie tarifaire	IMPORT		EXPORT	
	CONTENEURS	CONVENTIONNEL	CONTENEURS	CONVENTIONNEL
T01	16 300	13 800	16 100	13 800
T02	8 200	6 900	7 500	6 500
T03	1 200	570	900	300
T04	2 600	1 970	2 550	1 970
T05	1 000	360	955	370
T06	750	180	740	140
T07	410	345	403	340
T08	900	190	860	180
T09	3 700	2 300	3 680	2 300
T10	0	0	660	81
T11	1 500	840	1 400	840
T12	4 050	3 450	2 700	2 000
T13	10 000			
P01	28 100	27 500	28 000	27 500
P02	2 325	1 750	2 325	1 750
P03	13 000	12 500	13 000	12 500
P04	1 850	1 300	1 850	1 300
P05	3 350	2 250	3 350	2 250
T14	3 450	2 875	3 450	2 875

Les catégories P01, P02, P03, P04 et P05 concernent les produits de la pêche.

Les réductions suivantes leurs sont applicables :

- Produits de la pêche en transbordement de bord à bord : suppression de la redevance sortie et 50% de réduction sur redevance entrée.
- Réduction de 50% des tarifs sur les produits de la pêche débarqués à destination des usines, entrepôts frigorifiques portuaires, et 50% de réduction sur les produits de la pêche exportés par ces mêmes usines et entrepôts frigorifiques. Le Port appliquera ces réductions sur présentation des documents prouvant la véracité des déclarations.

Les produits de la pêche destinés à la consommation locale acquittent 100% de la redevance.

3. REDEVANCES D'OCCUPATION DES INSTALLATIONS DEDIEES AU STOCKAGE DES MARCHANDISES (TERRE-PLEINS ET HANGARS), OU A L'INDUSTRIE

Ces redevances concernent :

- les terres-pleins banalisés,
- les installations non banalisées adjacentes aux bords à quai
- les installations non banalisées et non adjacentes aux bords à quai,
- les installations situées en dehors de la barrière douanière (ou portuaire),

Définition :

Adjacents aux quais : surfaces de stockage non couvertes, magasins cale et autres magasins qui ne sont pas séparés des quais par la présence de zones louables à l'année.

3.1 TERRE-PLEINS DE STOCKAGE BANALISES

3.1.1 Délai de gratuité

Les marchandises à embarquer ou débarquer peuvent séjourner gratuitement sur les terre-pleins et dans les hangars de la zone interne pendant les durées suivantes :

- 10 jours à l'importation ou à l'exportation pour toutes les marchandises, y compris les véhicules,
- 20 jours pour les marchandises en transit sauf véhicules,
- 12 jours pour les véhicules en transit.

3.1.2 Tarifs de base

- Tout produit sauf sel local, attapulgitte et ferraille à l'exportation 173 FCFA/m²/jour
- Sel local, attapulgitte et ferraille à l'exportation 120 FCFA /m²/jour

3.1.3 Majorations

- au delà du 7ème jour suivant la fin du délai de gratuité, la majoration s'applique par m² et par jour à la totalité des surfaces non encore libérées par rapport au tarif de base +30%

3.2 TERRAINS ET INSTALLATIONS DE STOCKAGE ADJACENTS AUX BORDS A QUAI ET LOUES A L'ANNEE⁴

3.2.1 Tarifs de base

- Terre-pleins de commerce..... 1725 FCFA /m²/an
- Terre-pleins de pêche..... 2875 FCFA /m²/an
- Abords des hangars..... 3450 FCFA /m²/an
- Hangars..... 6325 FCFA /m²/an

3.2.2 Exceptions

- Majoration pour terre-pleins spécialement dédiés au stockage des conteneurs pouvant être gerbés..... + 100 %
- Minorations pour occupations aériennes et souterraines - 20 %
- Surfaces recevant des bâtiments faisant office de bureaux + 25 %
- Terre-pleins pouvant recevoir des produits dangereux + 25 %
- Terre-pleins recevant des bâtiments industriels (sauf pêche) Régime particulier
- Môle de pêche : tous les terrains sont considérés comme adjacents aux bords à quai
- Location au mois : part du tarif annuel..... 12%

⁴ A l'exception des amodiations dont les tarifs sont déjà précisés par un procès verbal de remise antérieur au 31 décembre 1992 pour lesquels les nouveaux tarifs ne seront appliqués qu'aux renouvellements.

3.3 TERRAINS ET INSTALLATIONS DE STOCKAGE NON BANALISEES ET NON ADJACENTS AUX QUAIS ET LOUES A L'ANNEE¹

• Terre-pleins commerce sous douane ⁵	1 380 FCFA/m ² /an
• Hangars sous douane.....	5 980 FCFA/m ² /an
• Abord des hangars sous douane.....	2 300 FCFA/m ² /an
• Bureaux.....	23 000 FCFA/m ² /an
• Terrains pouvant recevoir des bâtiments industriels (sauf pêche).....	Régime particulier
• Locaux divers.....	6 900 FCFA/m ² /an
• Cuve.....	400 FCFA/m ³ /an
• Pipe-lines.....	300 FCFA ML/an

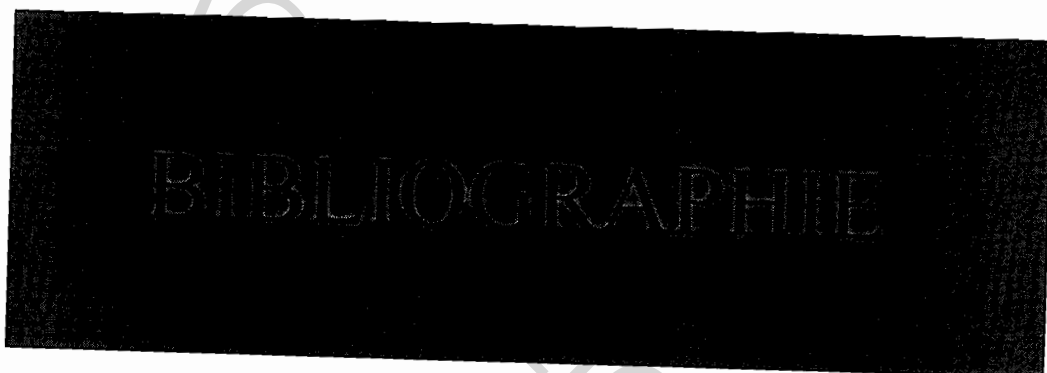
3.4 TERRAINS ET INSTALLATIONS SITUES EN DEHORS DE LA BARRIERE DOUANIERE

• Terre-pleins hors douane.....	920 FCFA/m ² /an
• Hangars hors douane.....	7 475 FCFA/m ² /an
• Autres terrains et installations hors douane.....	Tarification spéciale

A l'exception des amodiations dont les tarifs sont déjà précisés par un procès-verbal de remise antérieur au 31.12.92 pour lesquels les nouveaux tarifs ne seront pas appliqués qu'aux renouvellements.

⁵ Sous douane : situé à l'intérieur de la barrière douanière.

CESAO



OTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- 1 - Barry Mamadou, Audit et contrôle, procédures opérationnelles comptables et de contrôle à mettre en place dans les entreprises des secteurs public, para-public et privé ; 1994.
- 2 - Barbier Etienne, mieux piloter et mieux utiliser l'audit, édition Maxima ; Paris 1999.
- 3 - CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes), appréciation du contrôle interne, édition –1992.
- 4 - Coopers & Lybrand, la nouvelle pratique du contrôle interne, les éditions d'organisation, cinquième tirage, 2000.
- 5 - Dayan Armand, Manuel de Gestion, édition Marketing, 1999
- 6 - Diallo Falilou, codex : méthodologie d'audit, 2003
- 7 - Henry A. et Monkam-Daverat I, rédiger les procédures de l'entreprise-guide pratique, édition organisation, 2001.
- 8 - Henri Mahé de Boislandelle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, 1998.
- 9 - Lemant Olivier, la conduite d'une mission d'audit interne, 2^e édition, Dunod, 1995.
- 10 - Lemant Olivier et Pierre Schick, guide de self-audit, édition organisation, 1995.
- 11 - Renard Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, Editions organisation, 4^e édition, 2002 ;
- 12 - Sow N'Gary, codex : Audit interne et procédures ; 2003.
- 13 - Seka Seka J.L. (juillet 2002), Elaboration d'un manuel de procédures : application au cycle ventes/clients de la SOLIBRA, Cesag.
- 14 - Zagre Moïse (février 2002), Evaluation du contrôle interne d'un établissement public : cas du Centre National d'Odontostomatologie du Mali, Cesag.